

Het patroon van communicatie en tactieken gedurende het verloop van een onderhandelingsproces

Sarah TIMMERMANS

promotor :
Prof. dr. Gilbert SWINNEN

co-promotor :
De heer Wouter FAES

Woord Vooraf

Met deze eindverhandeling beëindig ik mijn opleiding Handelsingenieur, met als Major en verdiepende Minor Marketing, aan de Universiteit Hasselt te Diepenbeek.

Mijn interesse voor marketing heeft me aangezet om voor mijn thesis op zoek te gaan naar een onderwerp dat marketing georiënteerd was. Omdat men zowel in het bedrijfsleven als in het gewone dagelijkse leven zeer veel onderhandelt, leek het me interessant om met mijn onderwerp ook deze richting uit te gaan. Hierdoor ben ik bij het onderwerp “Het patroon van communicatie en tactieken gedurende het verloop van een onderhandelingsproces” gekomen. Achteraf gezien heb ik door het maken van deze thesis heel wat geleerd over onderhandelen, wat me zeker van pas zal komen in de toekomst.

Graag zou ik van deze gelegenheid gebruik willen maken om de personen te bedanken die me geholpen hebben bij het verwezenlijken van deze eindverhandeling. In het bijzonder denk ik daarbij aan mijn promotor Prof. dr. G. Swinnen en mijn copromotor dhr. W. Faes. Ze hebben me begeleid, gemotiveerd en begrip getoond zodat ik deze thesis tot een goed einde kon brengen. Dhr. Faes heeft zijn databank ter beschikking gesteld en heeft me met zijn jarenlange ervaring professioneel kunnen begeleiden. Professor Swinnen heeft me vooral raad gegeven over de uitgevoerde SPSS-analyses.

Bovendien bedank ik ook mijn ouders en mijn vriend voor de morele steun en het getoonde begrip gedurende de periode dat ik aan mijn thesis heb gewerkt.

Samenvatting

Of men nu wil of niet, ieder mens onderhandelt regelmatig. Onderhandelen maakt integraal deel uit van het leven, zowel persoonlijk als beroepsmatig. Wanneer men over onderhandelingen spreekt, heeft men meestal commerciële onderhandelingen voor ogen. Er wordt spontaan gedacht aan de commerciële relatie en gesprekken tussen inkopers en verkopers. Toch dient men onderhandelen veel ruimer te zien. Ook in het dagelijkse leven komt de mens immers frequent in onderhandelingsituaties terecht, ook al voelt hij of zij dit niet onmiddellijk zo aan.

Het belang van onderhandelen op persoonlijk vlak, in het dagelijkse leven, in het bedrijfsleven en in onze samenleving kan bijgevolg niet ontkend worden. Er bestaat dan ook een omvangrijke onderzoeksliteratuur over het onderhandelingsgebeuren, waarbij vanuit diverse invalshoeken naar het fenomeen wordt gekeken. Psychologen, communicatiedeskundigen, economen en speltheoretische onderzoekers houden zich bezig met het in kaart brengen van de factoren die het verloop en het resultaat van een onderhandeling beïnvloeden. Deze thesis wil vanuit economisch standpunt een beperkte bijdrage daartoe leveren.

Hoewel onderhandelingen elke dag en in vele omstandigheden plaatsvinden, is het niet gemakkelijk om ze efficiënt te voeren. Elke onderhandeling vereist immers haar eigen communicatiepatroon en gebruik van tactieken. Bovendien reageert elke onderhandelaar anders op dezelfde prikkels waardoor dé juiste onderhandelingsmethode niet bestaat. Toch is het belangrijk om uit elke onderhandeling het maximum te halen.

Verkoop- en aankooponderhandelingen streven in die zin het realiseren van winst na en helpen het voortbestaan van het bedrijf te garanderen. Het is bijgevolg van het allergrootste belang dat deze commerciële onderhandelingen efficiënt gevoerd worden. Onderhandelen wordt ook beschreven als een toegepaste vorm van communicatie. Vermits dé ideale onderhandelingswijze niet bestaat, stelt zich de vraag in welke commerciële

omstandigheden welke vorm van communicatie de meest optimale resultaten oplevert. Deze eindverhandeling kadert in deze vraagstelling.

Meer bepaald is het de bedoeling na te gaan hoe commerciële onderhandelingen in diverse omstandigheden van elkaar verschillen. Hierbij zal vooral de diversiteit in de gebruikte communicatiemethoden en onderhandelingstrucjes of tactieken onderzocht worden. Diverse factoren zullen dit “patroon” beïnvloeden. Het ontdekken van de mate waarin en de wijze waarop deze factoren het patroon van communicatiemethoden en onderhandelingstactieken beïnvloeden, is niet alleen een wetenschappelijk interessant onderzoeksobject, het heeft ook praktische implicaties voor onderhandelaars. Zij kunnen op basis van de resultaten van zulk onderzoek hun onderhandelingsstrategie en -wijze meer optimaal aan de situatie en aan de tegenstander aanpassen.

Bijkomend is er de vraag gesteld in welke mate het verloop van een commercieel onderhandelingsproces de resultaten ervan beïnvloedt. Deze vraag is belangrijk omdat een duidelijk antwoord praktijkmensen eveneens richtlijnen kan verstrekken om een onderhandeling werkelijk te beïnvloeden en het resultaat in de gewenste richting te sturen. Er is nagegaan hoe een onderhandelaar het uiteindelijke resultaat van een onderhandeling kan beïnvloeden.

Daarna heeft men onderzocht of de competitiviteit van de situatie een invloed heeft op het behaalde resultaat en op de gebruikte communicatie-uitwisselingen en tactieken. Bovendien is het belangrijk om te weten hoe het proces zelf tijdens een onderhandeling aan veranderingen onderhevig is. Zullen met andere woorden diverse onderhandelingspatronen elkaar opvolgen en afwisselen gedurende het onderhandelingsproces of niet? Dit werd onderzocht door gebruik te maken van een tijdsanalyse.

Een onderhandeling is eigenlijk een proces waarbij de deelnemers op elkaars gedragingen reageren. Onderhandelaars kunnen bijgevolg de afloop van een onderhandeling mee bepalen door hun uitspraken, gebaren, houding en gedragingen. Het is dan ook belangrijk te weten welke reactie men van de andere partij kan verwachten en of deze overeenkomt

met de reactie die men wil bereiken. De vraag stelt zich eveneens op welke wijze men de gewenste reactie kan bevorderen en/of uitlokken. Daartoe werd eveneens het verloop van een onderhandeling in kaart gebracht.

Dit onderzoek is verlopen in twee fasen: een verkennende fase en een analysefase. Allereerst is het nodig zich te verdiepen in het onderhandelingsproces zelf. De verkennende fase bestaat uit een praktische initiatie (stage) en uit een theoretische bestudering van het onderhandelingsgebeuren (literatuurstudie). Daarna is er een bestaande secundaire database geanalyseerd om te pogen een antwoord te formuleren op de gestelde centrale onderzoeksvraag en deelvragen. Het gedane onderzoek is voornamelijk verkennend en hypothesebepalend.

De secundaire database is opgebouwd door observatie en bespreking van 1159 rollenspelen. De verzameling van deze gegevens is uitgevoerd door Wouter Faes en verliep over een tijdsperiode van 18 jaar (periode 1988 tot 2006). Het gaat om de observatie van gedrag op een wijze die overeenkomt met de triangulatiemethode. De gegevens situeren zich tussen experimentele gegevens en gegevens uit gevalstudies. Als analysestandpunt is er steeds de positie van de aankopende partij binnen een onderhandeling ingenomen.

Tijdens de analyse van de database zijn er vier grote clusters van verbanden ontdekt. De eerste cluster gaat over de relaties tussen de variabelen “competitiviteit van de situatie”, “vooraf bepaald objectief van de case” en “het uiteindelijk behaalde resultaat van de onderhandeling”. Deze cluster vertoont sterke verbanden en leert de onderhandelaar dat wanneer hij vooraf een hoger objectief vastlegt, hij na afloop van de onderhandeling ook een beter resultaat bekommt.

De tweede cluster van verbanden vertoont enkele opmerkelijke verbanden tussen “de competitiviteit van de situatie” en de gebruikte communicatie-uitwisselingen en tactieken. Zo wordt er onder andere vastgesteld dat hoe competitiever de situatie is waarin de onderhandeling zich afspeelt, dat men dan ook competitievere tactieken gaat gebruiken. Eveneens wordt er aangetoond dat in extreme competitieve situaties (dus erg lage of erg

hoge competitieve situaties) er voornamelijk gesloten communicatie-uitwisselingen worden gebruikt, in gemiddeld competitieve situaties worden daarentegen meer open start- en antwoordcommunicaties gebruikt.

De derde opgemerkte cluster van verbanden draait rond de relatie die er bestaat tussen het resultaat dat na afloop van de onderhandeling bekomen wordt en de gebruikte tactieken en communicatie-uitwisselingen die dit resultaat bewerkstelligd hebben. Zo werd er onder meer ontdekt dat hoe hoger het behaalde resultaat ligt bij de onderhandelingen, hoe hoger de competitiviteit was van de gebruikte tactieken om dit resultaat te bereiken.

De vierde cluster van verbanden ten slotte gaat over het tijdsframe van de onderhandelingen en wordt beschouwd als een cluster van verbanden met een gemiddelde sterkte. Zo is er een overduidelijke associatie vastgesteld tussen het tijdsframe en de competitiviteit van de tactieken. Hoe verder de onderhandeling vordert, hoe competitiever de gebruikte tactieken worden.

Door al de geformuleerde verbanden en besluiten kunnen onderhandelaars een beter inzicht verwerven in de werking en het mechanisme van een onderhandeling. Net omdat er zoveel vastgestelde verbanden zijn en omdat onderhandelen zeer complex is, dient men verschillende situaties te bestuderen en kan men aan de hand van gevormde besluiten heel wat leren over onderhandelen. Onderhandelen is dus zeker geen kunst maar een kunde. Men kan onderhandelen oefenen en als het ware leren. Het is de bedoeling dat deze thesis een onderhandelaar hierbij aardig op weg zet.

Inhoudsopgave

Woord Vooraf.....	- 3 -
Samenvatting	- 4 -
Inhoudsopgave.....	- 8 -
Hoofdstuk 1 Inleiding en Probleemstelling	- 10 -
1.1 Inleiding.....	- 10 -
1.2 Probleemstelling en nut van het onderzoek.....	- 11 -
1.3 Centrale Onderzoeksvraag en Deelvragen	- 13 -
1.4 Verloop van het Onderzoek en Opbouw van het Werk.....	- 19 -
1.5 Beperkingen van deze Werkwijze	- 21 -
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	- 22 -
2.1 Definities van onderhandelen	- 22 -
2.2 De kernelementen en kenmerken van onderhandelen	- 24 -
2.3 Wijzen van onderhandelen	- 26 -
2.4 De consensusmethode: basisprincipes.....	- 29 -
2.5 Onderhandelen gezien als proces: de onderhandelingscyclus.....	- 33 -
2.5.1. De voorbereiding van de onderhandeling.....	- 34 -
2.5.2. De overige stappen uit het onderhandelingsproces	- 39 -
2.6. Emoties en macht in een onderhandeling	- 44 -
2.7. Non-verbale communicatie in de onderhandeling.....	- 51 -
2.8. Tijdslimieten binnen een onderhandeling.....	- 54 -
2.9 Vertrouwen, eerlijkheid en doorzichtigheid binnen een onderhandeling.....	- 57 -
2.10 De onderhandeling als teamproces	- 63 -
Hoofdstuk 3: Het Praktijkmodel van het bedrijf Robert Half International	- 69 -
3.1 Bedrijfsprofiel.....	- 69 -
3.2 Mirroring and matching.....	- 70 -
3.3 Het RHI Sales Model.....	- 74 -
3.4 Een bijzondere omstandigheid: Onderhandelingen via de telefoon	- 78 -

Hoofdstuk 4: Methodologie.....	- 79 -
4.1 Methodes van onderzoek voor onderhandelingen.....	- 80 -
4.2 Situering van de gebruikte methode.....	- 82 -
4.3. Detailbeschrijving van het ontstaan van de secundaire database.....	- 83 -
4.3.1. De onderhandelingsspelen.....	- 84 -
4.3.2. Verzameling van de gegevens bij elke gespeelde case.....	- 85 -
4.3.3. Indeling van de tactieken en communicatie-uitwisselingen.....	- 90 -
4.3.4. Resultaten.....	- 90 -
4.4. Nadelen van deze gegevensverzamelingsmethode.....	- 91 -
4.5. Verbanden tussen de verzamelde gegevens en de gestelde onderzoeksvragen.....	- 92 -
Hoofdstuk 5: Bespreking van de analyse.....	- 95 -
5.1 Analyse van de elf onderhandelingsspelen (cases).....	- 96 -
5.2 Analyse van de onderhandelingstactieken.....	- 106 -
5.2.1 Tabellen in functie van de competitiviteit van de situatie.....	- 107 -
5.2.2 Tabellen in functie van het resultaat van de case.....	- 112 -
5.2.3 Tabellen in functie van het tijdsinterval.....	- 116 -
5.3 Analyse van de communicatie-uitwisselingen.....	- 120 -
5.3.1 Tabellen in functie van de competitiviteit van de situatie.....	- 120 -
5.3.2 Tabellen in functie van het resultaat van de case.....	- 125 -
5.3.3 Tabellen in functie van het tijdsinterval.....	- 129 -
5.4 Conclusies.....	- 133 -
6. Nabeschouwingen ten behoeve van onderhandelaars en onderzoekers.....	- 156 -
Lijst van Tabellen.....	161
Lijst van Figuren.....	164
Lijst van de Geraadpleegde Werken.....	165
Bijlagen.....	- 2 -
Bijlage 1 Checklist bij de voorbereiding van een onderhandeling.....	- 3 -
Bijlage 2 De 11 onderhandelingsspelen.....	- 6 -
Bijlage 3 De 38 onderhandelingstactieken.....	- 13 -
Bijlage 4 De 81 communicatie-uitwisselingen.....	- 21 -
Bijlage 5 De betekenis van lichaamstaal.....	- 23 -

Hoofdstuk 1 Inleiding en Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt er getracht deze eindverhandeling te situeren vanuit wetenschappelijk standpunt. Achtereenvolgens worden de probleemstelling, het nut van het onderzoek, de gestelde onderzoeksvragen en de fasen in het verloop van dit onderzoek beschreven. Ten slotte worden hier reeds enkele beperkingen van de gevolgde werkwijze aangehaald.

1.1 Inleiding

Of men nu wil of niet, ieder mens onderhandelt regelmatig. Onderhandelen maakt integraal deel uit van het leven, zowel persoonlijk als beroepsmatig. Wanneer men over onderhandelingen spreekt, heeft men meestal commerciële onderhandelingen voor ogen. Er wordt spontaan gedacht aan de commerciële relatie en gesprekken tussen inkopers en verkopers. Toch dient men onderhandelen veel ruimer te zien. Ook in het dagelijkse leven komt de mens immers frequent in onderhandelingssituaties terecht, ook al voelt hij of zij dit niet onmiddellijk zo aan. Het gaat dan om huiselijke onenigheden, klassikale discussies, televisiedebatten, noem maar op. Iedereen onderhandelt elke dag wel ergens over, maar men is er zich niet steeds van bewust.

In steeds meer situaties zijn onderhandelingen vereist. Steeds meer mensen willen namelijk betrokken worden bij besluiten die voor hen belangrijk zijn en steeds minder mensen zijn bereid besluiten door anderen opgelegd zonder meer te accepteren. Al deze beslissingen worden meestal genomen door middel van onderhandelingen.

Het belang van onderhandelingen op persoonlijk vlak, in het dagelijkse leven, in het bedrijfsleven en in onze samenleving kan bijgevolg niet ontkend worden. Er bestaat dan ook een omvangrijke onderzoeksliteratuur over het onderhandelingsgebeuren, waarbij vanuit diverse invalshoeken naar het fenomeen wordt gekeken. Psychologen, communicatiedeskundigen, economen en speltheoretische onderzoekers houden zich

bezig met het in kaart brengen van de factoren die het verloop en het resultaat van een onderhandeling beïnvloeden. Deze thesis wil vanuit economisch standpunt een beperkte bijdrage daartoe leveren.

1.2 Probleemstelling en nut van het onderzoek

Hoewel onderhandelingen elke dag en in vele omstandigheden plaatsvinden, is het niet gemakkelijk om ze efficiënt te voeren. Elke onderhandeling vereist immers haar eigen communicatiepatroon en gebruik van tactieken. Bovendien reageert elke onderhandelaar anders op dezelfde prikkels waardoor dé juiste onderhandelingsmethode niet bestaat. Toch is het belangrijk om uit elke onderhandeling het maximum te halen, zeker in een bedrijfscontext waar op elk niveau talrijke onderhandelingen worden gevoerd. Het resultaat van deze onderhandelingen bepaalt mee het beleid en het welslagen van de onderneming.

Verkoop- en aankooponderhandelingen streven in die zin het realiseren van winst na en helpen het voortbestaan van het bedrijf te garanderen. Het is bijgevolg van het allergrootste belang dat deze commerciële onderhandelingen efficiënt gevoerd worden. Onderhandelen wordt ook beschreven als een toegepaste vorm van communicatie. Vermits dé ideale onderhandelingswijze niet bestaat, stelt zich de vraag in welke commerciële omstandigheden welke vorm van communicatie de meest optimale resultaten oplevert. Deze eindverhandeling kadert in deze vraagstelling.

Meer bepaald is het de bedoeling na te gaan hoe commerciële onderhandelingen in diverse omstandigheden van elkaar verschillen. Hierbij zal vooral de diversiteit in de gebruikte communicatiemethoden en onderhandelingstruc's of tactieken onderzocht worden. Diverse factoren zullen dit "patroon" beïnvloeden, zoals de doelstellingen die de onderhandelaars zich stellen, de persoonlijke beleving van de onderhandelings situatie door de onderhandelaars, het profiel van de onderhandelaars, enz... (Peterson en Lucas, 2001; Goovaerts, 1991). Het ontdekken van de mate waarin en de wijze waarop deze factoren het patroon van communicatiemethoden en onderhandelingstactieken beïnvloeden, is niet alleen een wetenschappelijk interessant onderzoeksobject, het heeft ook praktische

implicaties voor onderhandelaars. Zij kunnen op basis van de resultaten van zulk onderzoek hun onderhandelingsstrategie en -wijze meer optimaal aan de situatie en aan de tegenstander aanpassen.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden aan de hand van de analyse van gespeelde onderhandelingsrollenspelen. Als analysestandpunt nemen we daarbij de positie van de aankopende partij in. Alle onderzoeksvragen moeten dan ook alleen vanuit dat standpunt geïnterpreteerd worden. Conclusies zijn bijgevolg beperkt tot slechts één van beide partijen in commerciële onderhandelingen.

Door het standpunt van de aankopende partij in te nemen staat dit onderzoek wel in tegenstelling tot het overgrote deel van de voorhanden zijnde economische literatuur die vooral de gedragingen van de verkopende partij bestudeert. In die zin is dit onderzoek vernieuwend en levert het een belangrijke bijdrage aan een nog in volle ontwikkeling zijnde bedrijfseconomisch onderzoeksgebied, namelijk het aankoopgebeuren. Anderzijds beperkt dit het praktische toepassingsbereik door het ontbreken van echt volledig vergelijkbare gegevens.

Ook de verkopende partij in een commerciële onderhandeling kan de eventuele resultaten echter aanwenden in de eigen negotiatiestrategie. Dit onderzoek kan verkopers onder meer een betere kijk laten verwerven op het onderhandelingspatroon dat overwegend en bij voorkeur door aankopers gevolgd wordt. Daardoor kunnen ook zij zich beter voorbereiden op hun onderhandelingen en omdat ze de gedragingen van de tegenpartij beter hebben leren kennen eventueel aangepaste en meer efficiënte communicatiepatronen ontwikkelen. Bovendien is er voldoende wetenschappelijke basis aanwezig om te beweren dat onderhandelingsaanbevelingen voor aankopers ook voor verkopers hun nut kunnen afwerpen (Pinkerton, 1986; Matthyssens, 1998). Vaak worden beide partijen in een commerciële onderhandeling immers als tegengestelden afgeschilderd die elkaar wat betreft gedragingen een spiegel kunnen voorhouden (RHI, 2002). De business-to-business literatuur beschouwt beide functies als de scharnierfuncties die een complexe commerciële

relatie tussen diverse bedrijven dragen en coördineren (Pinkerton, 1986; Matthyssens, 1998; Anderson en Narus, 2004).

1.3 Centrale Onderzoeksvraag en Deelvragen

Een onderhandeling is eigenlijk een proces waarbij de deelnemers op elkaars gedragingen reageren. Onderhandelaars kunnen bijgevolg de afloop van een onderhandeling mee bepalen door hun uitspraken, gebaren, houding en gedragingen. Het is dan ook belangrijk te weten welke reactie men van de andere partij kan verwachten en of deze overeenkomt met de reactie die men wil bereiken. De vraag stelt zich eveneens op welke wijze men de gewenste reactie kan bevorderen en/of uitlokken. Daartoe moet eerst het verloop van een onderhandeling in kaart kunnen worden gebracht. Zoals reeds vermeld doen wij dit vanuit het standpunt van de aankopende partij. Dit leidt ons naar de eerste centrale onderzoeksvraag van deze thesis:

(1) “Hoe verloopt het commerciële onderhandelingsproces normalerwijze (bekeken vanuit het standpunt van de aankopende partij)?”

Deze eerste centrale onderzoeksvraag kan in twee deelstukken worden opgesplitst. Elke onderhandeling bestaat namelijk uit een voortdurende opeenvolging van acties en reacties. Het is dan ook belangrijk om deze uitwisselingen uitvoerig en in detail te bestuderen. Onderhandelaars zullen op belangrijke momenten in een onderhandeling zowel enerzijds met elkaar communiceren en bepaalde uitspraken doen als anderzijds welbepaald bewust gedrag vertonen met de bedoeling de tegenpartij te beïnvloeden. We dienen ons met andere woorden op beide fenomenen te focussen wanneer we het verloop van een onderhandelingsproces trachten te beschrijven. Wanneer we ons focussen op de uitspraken, hebben we als doel te achterhalen welke communicatievormen er tijdens een onderhandeling vaak worden gebruikt en hoe erop gereageerd wordt door de tegenpartij. Het gaat dus om uitwisselingen op communicatief gebied of om **“communicatieve exchanges”**. Indien de ene partij de aanzet geeft, dus een actie onderneemt, zal de andere partij er immers automatisch (actief of passief) op reageren. Daarnaast wensen we ook

inzicht te verkrijgen in de **“tactieken of onderhandelingstrucs”** die men gebruikt om deze acties en reacties tot stand te laten komen, om erop te reageren of hun effect ongedaan te maken of te versterken. Welke tactieken worden het meest gebruikt en wanneer de ene partij een zekere tactiek toepast, welke tactiek kunnen we dan van de andere partij verwachten of welke tactiek is in dat geval het beste aan te raden? De twee deelvragen die de eerste centrale onderzoeksvraag expliciteren, luiden dan ook als volgt:

(1a) “Welke tactieken worden vooral in een commercieel onderhandelingsproces door de aankopende partij gebruikt?”

(1b) “Welke communicatieve uitwisselingen komen vooral voor in een commercieel onderhandelingsproces en worden door de aankopende partij geïnitieerd?”

Vermits dit onderzoek steeds het standpunt van de aankopende partij inneemt, vermelden wij dit niet meer expliciet voor de volgende centrale onderzoeksvragen en deelvragen.

Men kan zich hierbij de vraag stellen of het wel zin heeft om zich te verdiepen in de regels en technieken van de “onderhandelingskunst”. Immers, als iedereen deze kneepjes van het vak leert kennen, heeft men dan nog wel een streepje voor? Het antwoord is zeker ja. Onderhandelstechnieken zijn niet ontstaan noch ontwikkeld om de ander met een kluitje in het riet te sturen, integendeel. Wie het onderhandelen en de gebruikte methodes en technieken goed onder de knie heeft, zal vlugger en beter kunnen samenwerken met zijn of haar gesprekspartners. Op die manier bekomt men dan vaak een beter resultaat voor beide partijen, vooral omdat iedereen elkaar beter begrijpt (Goovaerts, 1991; Fisher, Ury en Patton, 2003; Feiertag, 2005). In die betekenis is het dan ook logischer te praten over “onderhandelingskunde” dan over “onderhandelingskunst”. Gekoppeld aan de eerste centrale onderzoeksvraag stelt zich bijgevolg de vraag in welke mate het verloop van een commercieel onderhandelingsproces de resultaten ervan beïnvloedt. De tweede centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

(2) “Op welke wijze beïnvloedt het commercieel onderhandelingsproces de afloop (of het resultaat) van een onderhandelingsproces?”

Deze vraag is belangrijk omdat een duidelijk antwoord praktijkmensen eveneens richtlijnen kan verstrekken om een onderhandeling werkelijk te beïnvloeden en het resultaat in de gewenste richting te sturen. Wij willen nagaan hoe een onderhandelaar dit kan verwezenlijken. Kan men beter bepaalde communicatie-uitwisselingen of tactieken gebruiken of in tegenstelling daartoe eventueel vermijden om een vooropgesteld of gewenst gedrag van de tegenstander te verkrijgen en daardoor het resultaat in de gewenste richting te beïnvloeden? Ook voor deze centrale onderzoeksvraag kunnen bijgevolg dezelfde onderverdelingen gemaakt worden als voor de eerste centrale onderzoeksvraag. We proberen om na te gaan of het resultaat van een onderhandeling anders is indien andere communicatieve uitwisselingen en/of tactieken worden gebruikt. Uit de tweede centrale onderzoeksvraag kunnen volgende deelvragen afgeleid worden:

(2a) “Op welke wijze beïnvloedt het gebruik van bepaalde onderhandelingstactieken het resultaat of de afloop van het onderhandelingsproces?”

(2b) “Op welke wijze beïnvloedt het gebruik van bepaalde communicatieve uitwisselingen het resultaat of de afloop van het onderhandelingsproces?”

De uitkomst of het resultaat van de onderhandeling kan men hierbij specificeren door deze bijvoorbeeld te situeren ten opzichte van alle uitkomsten of resultaten van gelijkaardige onderhandelingen. Dit kan gebeuren door gebruik te maken van een puntenschaal die loopt van een zeer goed of hoog resultaat, tot een zeer laag resultaat over een hoog gemiddeld resultaat, een gemiddeld resultaat en een laag gemiddeld resultaat. Tot slot zullen er ook onderhandelingen voorkomen waarbij men geen overeenkomst kon bekomen. Dit dient als een apart resultaat beschouwd te worden.

Een aspect dat een heel belangrijke rol speelt bij het voeren van onderhandelingen is de competitiviteit van de situatie waarin de onderhandeling zich afspeelt. Hangt er met andere

woorden een zekere spanning in de lucht die duidelijk voelbaar is door beide partijen? Zulke spanning gaat ervoor zorgen dat de onderhandelaars zich anders, vooral nerveuzer, gaan gedragen. Heel veel geld of andere belangen kunnen op het spel staan tijdens de onderhandelingen, de competitie tussen verschillende aanbieders kan een rol spelen of het product kan van levensbelang zijn voor de bevoorrading van de klant. Natuurlijk wordt de onderhandelings sfeer daardoor beïnvloed. Wanneer men een beter begrip heeft van het effect van deze spanning vooraleer men aan de onderhandeling begint, kan men de interacties beter inschatten en een beter resultaat bekomen. Daarom luidt de derde centrale onderzoeksvraag als volgt:

(3) “Wat is het effect van de competitiviteit van de situatie waarin het onderhandelingsproces zich afspeelt op het verloop van de onderhandeling?”

Hierbij zal het nodig zijn een opsplitsing te maken tussen diverse onderhandelings situaties naar gelang de mate van spanning die in de lucht hangt of anders gezegd de mate van competitiviteit van de situatie. Zo zou bijvoorbeeld een onderverdeling tussen onderhandelingsprocessen met een hoog, respectievelijk gemiddeld of laag competitief gehalte zinvol zijn. Maar welke indeling ook gevolgd wordt, opnieuw dienen beide aspecten van het verloop van het onderhandelingsproces, namelijk zowel de communicatieve uitwisselingen enerzijds als de gebruikte onderhandelingstrucjes of tactieken anderzijds, onderzocht te worden. Grijpen er andere acties en reacties plaats naar gelang de competitiviteit van de situatie verschilt? Komen er andere tactieken naar de voorgrond in een hoge competitieve situatie en/of in het geval van een lage competitieve situatie? Dit zijn vragen die aan bod dienen te komen. Ook de derde centrale onderzoeksvraag heeft dus twee deelvragen:

(3a) “Wat is het effect van de competitiviteit van de situatie waarin het onderhandelingsproces zich afspeelt op het gebruik van onderhandelingstactieken tijdens het onderhandelingsproces?”

(3b) “Wat is het effect van de competitiviteit van de situatie waarin het onderhandelingsproces zich afspeelt op het gebruik van de communicatieve uitwisselingen tijdens het onderhandelingsproces?”

De derde centrale onderzoeksvraag kijkt na hoe de diversiteit in de onderhandelingsituatie het verloop van het onderhandelingsproces beïnvloedt. Maar net als voor de eerste centrale onderzoeksvraag moet ook nagegaan worden hoe de afloop of het resultaat van het proces erdoor beïnvloed wordt. De vierde centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

(4) “Wat is het effect van de competitiviteit van de situatie waarin het onderhandelingsproces zich afspeelt op het resultaat van dit proces?”

In tegenstelling tot de drie vorige centrale onderzoeksvragen dient de vierde vraag niet opgedeeld te worden in een deelvraag naar de communicatie-uitwisselingen en één naar de gebruikte tactieken. Deze deelvragen zouden namelijk identiek zijn aan de deelvragen (2a) en (2b) van de tweede centrale onderzoeksvraag.

Uit de voorgaande onderzoeksvragen blijkt dat onze interesse vooral uitgaat naar het gebruik van bepaalde uitspraken en tactieken die het verloop van een onderhandeling kunnen beïnvloeden. Het is hierbij zo dat tijdens dat hele proces diverse fasen voorkomen, zoals de theorie uitvoerig beschrijft (Faes, 1999; Huguenin, 2000; Weiss, 2001). Men dient dan ook na te gaan hoe het proces zelf tijdens een onderhandeling aan veranderingen onderhevig is en of gedurende het onderhandelingsproces diverse onderhandelingspatronen mekaar afwisselen of elkaar opvolgen. Dit kan men onderzoeken door gebruik te maken van een tijdsanalyse. Op welk tijdstip in de onderhandeling komen bepaalde acties of reacties voor? Gebeurt dit meer in het begin van de onderhandeling, in het midden of naar het einde toe? Men kan de onderhandeling daartoe opdelen in tijdspercentielen. Wij hebben geopteerd voor een indeling in kwartielen of vierde delen, die in de geobserveerde rollenspelen meestal met kwartieren overeenkomen, vermits we kunnen vaststellen dat de geobserveerde onderhandelingspelen meestal ongeveer één uur in beslag nemen. Zo

spreken we over het eerste kwartier van de onderhandeling, het eerste half uur, het laatste half uur en het laatste kwartier. De vijfde centrale onderzoeksvraag luidt bijgevolg:

(5) “Hoe evolueert het onderhandelingspatroon gedurende het verloop van het onderhandelingsproces als we dit opdelen in kwartielen?”

Vermits een onderhandelingspatroon voor ons steeds zowel uit communicatieve uitwisselingen als uit gebruikte tactieken bestaat, moet de vijfde centrale onderzoeksvraag opnieuw opgedeeld worden in twee deelvragen, namelijk:

(5a) “Hoe evolueert het patroon van de gebruikte tactieken gedurende het verloop van het onderhandelingsproces als we dit opdelen in kwartielen?”

(5b) “Hoe evolueert het patroon van de communicatieve uitwisselingen gedurende het verloop van het onderhandelingsproces als we dit opdelen in kwartielen?”

Het tijdspatroon zelf kan verder als variabele gezien worden van de competitiviteit van de onderhandelings situatie. We dienen bijgevolg de invloed na te gaan van de mate van spanning die in de onderhandelings situatie vervat is op de veranderingen in het patroon van communicatie en tactieken gedurende het hele verloop van de onderhandeling volgens tijdskwartiel. De zesde centrale onderzoeksvraag is dan ook:

(6) ”In welke mate beïnvloedt de competitiviteit van de onderhandelings situatie het onderhandelingspatroon gedurende het verloop van de onderhandelingen als we het onderhandelingsproces opdelen in tijdskwartielen?”

Ook deze vraag moet in de beide deelvragen opgesplitst worden, namelijk:

(6a) “In welke mate beïnvloedt de competitiviteit van de onderhandelings situatie het patroon van de gebruikte tactieken gedurende het verloop van de onderhandelingen als we het onderhandelingsproces opdelen in tijdskwartelen?”

(6b) “In welke mate beïnvloedt de competitiviteit van de onderhandelings situatie het patroon van de gebruikte communicatieve uitwisselingen gedurende het verloop van de onderhandelingen als we het onderhandelingsproces opdelen in tijdskwartelen?”

De literatuur vermeldt ten slotte dat de initiële doelstelling van de onderhandelaars één van de belangrijkste variabelen is die het resultaat van een onderhandeling mede bepaalt. Meer bepaald wordt regelmatig verondersteld dat wie met hoge verwachtingen aan een onderhandeling begint ook meestal betere eindresultaten behaalt (Pinkerton, 1986). Vaak wordt als raad aan onderhandelaars meegegeven: “Ask and you shall receive.” Ook dit is één van de vragen die we ons gesteld hebben. De zevende en laatste centrale onderzoeksvraag is:

(7) ”In welke mate beïnvloedt de initiële doelstelling van de onderhandelaars het resultaat of de afloop van het onderhandelingsproces?”

1.4 Verloop van het Onderzoek en Opbouw van het Werk

Dit onderzoek is in twee fasen verlopen: een verkennende of voorbereidende fase en een analysefase. Allereerst was het inderdaad nodig mij te verdiepen in het onderhandelingsproces zelf vermits in onze opleiding slechts op beperkte wijze aandacht aan dit fenomeen wordt besteed. Daarna heb ik een bestaande secundaire database geanalyseerd om te pogen een antwoord te formuleren op de gestelde centrale onderzoeksvragen en deelvragen.

De voorbereidende fase van dit onderzoek bestond op zich eveneens uit twee deelfasen: een praktische initiatie en een theoretische bestudering van het onderhandelingsgebeuren. De initiatie gebeurde tijdens een stageperiode bij het bedrijf Robert Half International (RHI). Naast het praktische werk dat zulke stage steeds inhoudt, mocht ik ook een aantal rollenspelen die de deelnemers (beter werknemers) aan de RHI-opleidingen speelden, observeren. Daarbij kon ik steeds de nodige vragen stellen en terugvallen op de geschreven documentatie die deze opleiding begeleidt. Dat liet me toe enig inzicht te verwerven in de bij onderhandelingen gebruikte tactieken en communicatieve uitwisselingen. Daarnaast heb ik een omstandige literatuurstudie gedaan om een meer theoretisch kader rond onderhandelen te verwerven. Mijn aandacht is hierbij vooral uitgegaan naar de factoren die het resultaat van een onderhandeling beïnvloeden ten einde ze in kaart te brengen. De literatuurstudie liet me eveneens toe de opgedane praktische ervaring te kaderen in en te toetsen aan de bestaande wetenschappelijke inzichten. In de opbouw van deze eindverhandeling wordt in de Hoofdstukken 2 en 3 verslag uitgebracht van deze beide fasen van het verkennend onderzoek. In tegenstelling tot het tijdsverloop van dit onderzoek brengen we eerst verslag uit van de literatuurstudie (Hoofdstuk 2) en pas daarna van de stageresultaten (Hoofdstuk 3).

Tijdens de analysefase van het onderzoek heb ik op een methodologisch verantwoorde wijze een bestaande secundaire database over andere onderhandelingsrollenspelen onderzocht en nagegaan welke antwoorden op de centrale onderzoeksvragen en deelvragen in deze database te vinden waren. De methodologie van de verzameling van de gegevens van deze database wordt in Hoofdstuk 4 behandeld. De analyse van de gegevens zelf staat uitvoerig beschreven in het vijfde hoofdstuk van deze eindverhandeling.

Nadien volgt uiteraard nog de beschrijving van de belangrijkste conclusies uit de gegevensanalyse, een terugkoppeling naar het in het tweede hoofdstuk beschreven theoretisch kader (Hoofdstuk 5) en aanbevelingen zowel voor de praktijkmensen als voor wetenschappers met betrekking tot mogelijk verder onderzoek. Deze laatste aanbevelingen zullen zowel de gebruikte methodologie als de inhoud van verder onderzoek omvatten. Ze staan in het zesde hoofdstuk.

1.5 Beperkingen van deze Werkwijze

Uit de in het tweede hoofdstuk uitgevoerde literatuurstudie blijkt dat met betrekking tot onderhandelingspatronen, zeker vanuit de aankoopzijde bekeken, heel weinig onderzoek is verricht. Dit onderzoek is dan ook in de eerste plaats verkennend en hypothesebepalend. Verder onderzoek zal nodig zijn om eventuele afgeleide hypothesen verder te verifiëren of te falsifiëren. Dit zullen we waar en wanneer nodig aangeven in de aanbevelingen voor verder onderzoek.

Doordat bovendien in de analysefase gebruik is gemaakt van een secundaire database is het mogelijk dat niet alle logisch afgeleide centrale onderzoeksvragen en deelvragen kunnen beantwoord worden. De data zijn namelijk nooit in eerste instantie of alleen verzameld om de vermelde onderzoeksvragen te beantwoorden. Waar dit toepasselijk is, zullen we in dit werk steeds aangeven welke onderzoeksvragen geheel dan wel gedeeltelijk of eventueel zelfs helemaal niet aan bod zijn gekomen. Het zou echter onvoldoende wetenschappelijk zijn deze vragen nu reeds weg te laten uit paragraaf 1.3.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het literatuuronderzoek samengevat. Naast een definitie van onderhandelen, de diverse wijzen van onderhandelen en de situering van het onderhandelen als een cyclisch proces, komen de diverse beïnvloedende factoren van een onderhandeling, zoals emoties en macht, non-verbale communicatie, tijdslimieten, vertrouwen, eerlijkheid en doorzichtigheid en het onderhandelen binnen teams aan bod.

2.1 Definities van onderhandelen

Onderhandelen is een fenomeen dat economisch sterk aanwezig is in elk bedrijf, zowel intern als extern. De aandacht gaat hier uit naar commerciële situaties. De literatuur omtrent dit onderwerp geeft talrijke omschrijvingen van dit begrip aan.

Zo omschrijft Mastenbroek (1988) onderhandelen als: *“Een proces waarbij meerdere partijen pogen te komen tot een aanvaardbare oplossing voor een gezamenlijk probleem (p.12)”*.

Kellar (1988) definieert onderhandelen als *“an exercise in human interactions – built on a base of preparation (p.4)”*.

Verder omschrijven Steele, Murphy en Russill (2003) onderhandelen als: *“a process through which parties move from their initially divergent positions to a point where agreement may be reached (p. 3)”*.

Fisher, Ury en Patton (2003) aanzien onderhandelen meer als *“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 (p. 15)”*.

Donaldson (1998) beweert dan weer dat onderhandelen “*a process to achieve better deals for the parties involved using patient and open discussions on each others’ intrests on the basis of carefully chosen objective norms and standards. It is the art of arriving at a common understanding (p.18)*” is.

Deze definities liggen allen vrij dicht bij elkaar en belichten als diverse kernelementen van onderhandelen met minimum twee verschillende partijen onder andere het procesmatige aspect ervan, de doelstelling om problemen van de baan te helpen, de noodzaak te communiceren met elkaar en het belang dat beide partijen er iets bij winnen. Deze elementen komen in de volgende paragraaf aan bod. In deze eindverhandeling baseren we ons op de definitie van Faes (1997), die probeert de uiteenlopende standpunten van vele auteurs samen te vatten:

“Onderhandelen is een proces gericht op de oplossing van voor twee of meer partijen gevoelige problemen, op zodanige wijze dat het belang van alle partijen wordt gediend.” (Faes, 1997, p. 11).

Deze definitie ligt overigens heel dicht bij die van Paul Huguenin (2000), volgens dewelke onderhandelen omschreven wordt als *“een manier om uit een belangentegenstelling te komen waarbij twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, vanuit verschillende posities en met deels strijdige, deels gemeenschappelijke belangen, tot een voordelige overeenstemming proberen te komen (p. 15)”*.

2.2 De kernelementen en kenmerken van onderhandelen

Zoals in Hoofdstuk 1 al werd vermeld, komt een onderhandeling overal voor. In de literatuur komt “een onderhandelingssituatie” derhalve eerst wetenschappelijk voor als aan alle voorwaarden van het concept “onderhandelen” wordt voldaan. We kunnen deze voorwaarden de kernelementen van een commerciële onderhandeling noemen. Een overzicht volgens Schrijver (2002, p. 29-30) is:

1. Er zijn meerdere partijen bij een onderhandeling betrokken;
2. Deze partijen zijn afhankelijk van elkaar;
3. Het machtsonevenwicht tussen de partijen mag niet te groot zijn; en
4. Beide partijen moeten voordeel kunnen halen uit de onderhandeling.

Deze kernelementen zijn in ongeveer dezelfde vorm terug te vinden bij Fisher, Ury en Patton (2003) en Steele, Murphy en Russill (2003).

Om te beginnen veronderstelt onderhandelen dat er meerdere partijen bij de situatie betrokken zijn. Deze partijen hebben deels gemeenschappelijke, deels strijdige belangen. Vaak zijn de strijdige belangen duidelijk weergegeven maar hebben de partijen niet zo expliciet weet van of oog voor de gemeenschappelijke belangen. Het spreekt voor zich dat men pas kan onderhandelen indien men bereid is om over tegenstrijdigheden te praten en samen tot een oplossing van het gestelde probleem wil komen. De gemeenschappelijke belangen zijn daar de basis voor.

Ze vormen ook de kern van het volgende kenmerk, namelijk de wederzijdse afhankelijkheid van de onderhandelende partijen. Men onderhandelt inderdaad pas als de diverse betrokken partijen ook van elkaar afhankelijk zijn. Deze afhankelijkheid is vaak zelfs de katalysator van de onderhandeling (Huguenin, 2000). Als die afhankelijkheid er namelijk niet zou zijn, dan zou de onafhankelijke partij zich niet de moeite getroosten om te onderhandelen of zou de onderhandeling slechts heel traag op gang worden gebracht. Deze partij zou dan eerder de onderhandeling willen afbreken, een eigen pad bewandelen en/of de tegenpartij zijn wil opleggen.

De posities van de gesprekspartners binnen de onderhandeling zijn vooraf vaak duidelijk omlijnd en in de meeste gevallen verschillend. Deze posities zijn een uiting van de onderlinge machtsverschillen tussen de partijen, hoewel de ene partij niet significant machtiger mag zijn dan de andere omdat men anders zeer dicht bij de onafhankelijkheidssituatie komt, die in de vorige alinea werd vermeld. Het zou overigens, indien er in dat geval wel een onderhandeling zou plaatsvinden, tot een uitbuiting van de minst machtige partij leiden. In de economie komen sommige monopolistische en monopsonistische situaties hier soms zeer dichtbij.

Neem bijvoorbeeld het regelmatig en op diverse niveaus gevoerde onderhandelingsgesprek tussen werkgevers en vakbonden. Dit soort onderhandeling stamt uit de industriële revolutie waar men arbeid en kapitaal nodig had om te produceren. De werkgever zit nog steeds in een machtspositie betreffende het kapitaal, terwijl de vakbonden het arbeidsaspect in handen hebben. Toch is het duidelijk dat, ondanks dit machtsspel, de één onmogelijk zonder de ander kan. Dit wordt verder in dit hoofdstuk nog uitgebreid besproken in twee paragrafen, uitsluitend gewijd aan macht en vertrouwen.

Het startpunt van de onderhandeling is tenslotte steeds voor beide partijen nadeliger dan het eindpunt. De partijen moeten er dus zeker van zijn dat ze door het gesprek te voeren een voordeel kunnen behalen. Anders heeft het geen zin om in overleg beslissingen te nemen en zullen de partijen individueel voor de oplossingen moeten zorgen. Dit kenmerk betekent wel niet dat beide partijen evenveel winnen bij de onderhandeling. Er kan in de verdeling van de winst een onevenwicht zijn, maar het moet wel zo zijn dat geen van beide partijen er minder goed uitkomt dan bij de start. In de literatuur spreekt men van “win-win” onderhandelingen (Walton en McKersie, 1965; Westbrook, 1996)

2.3 Wijzen van onderhandelen

Onderhandelen is een vaardigheid die sterk verbonden is met het eigen karakter van de spelers en bovendien verschillen de regels sterk naargelang de situatie of het verloop van het gesprek (Peterson en Lucas, 2001). Dé ideale onderhandelingstechniek bestaat niet. Er heerst immers steeds een trade-off tussen “hard” en “zacht” onderhandelen. Enerzijds is het van groot belang dat men stevig voor zichzelf en voor zijn bedrijf of achterban opkomt. Anderzijds wil men de goede relatie met de tegenpartij niet in gevaar brengen en mag dit ook niet gebeuren omdat anders het gestelde onderlinge probleem niet meer kan opgelost worden. Onderhandelen is dus een vorm van synergie tussen samenwerken (coöperatie) en vechten (competitie). Onderhandelaars balanceren bijgevolg tussen beide uitersten. Dit feit wordt door heel wat auteurs vermeld (Faes, 1994; Fisher, Ury en Patton, 2003) en door niemand beter uitgedrukt dan Farrington (1986, p. 117-118):

“Conflicting interests are in regard to the disposition of the substantive issues peculiar to the negotiation situation. The critical element in negotiation is its mixed-motive character. The negotiator is moved to co-operate, on the one hand, in order to secure some decision. On the other hand, however, he must also be competitive in order to ensure a favourable settlement for whom he represents .

Zo onderscheiden Walton en McKersie (1965) naast vele anderen twee manieren van onderhandelen. Aan de ene kant heeft men het distributief of verdelend onderhandelen, aan de andere kant het integratief onderhandelen. Daartussen ligt volgens Fisher, Ury en Patton (2003) een derde weg: het “principeel onderhandelen”, wat Nederlandse auteurs vaak het “consensus onderhandelen” (Schrijver, 2002, p. 21) noemen.

In het distributief onderhandelen van Walton en McKersie, het hard onderhandelen volgens Faes (1994), krijgt vechtgedrag duidelijk de bovenhand. Het gaat om onderhandelingen waarbij de één altijd of toch zeer veel wint, namelijk net dat wat de ander verliest. Het streefdoel hier is om na onderhandelingen een “nul-som” te bekomen: wat de ene meer krijgt, wordt door de andere ingepikt. Voorbeelden van deze onderhandelingen zijn

budgetverdelingen, vele vakbondsonderhandelingen en politieke onderhandelingen en ten slotte ook sommige verkoopsonderhandelingen of delen ervan, zoals de prijsonderhandeling.

Bij distributief onderhandelen wil men de ander laten instemmen met een concreet streefpunt. Het bereiken van dit streefpunt is echter haast onmogelijk. Daarom gaat men proberen om dit punt dus zo dicht mogelijk te benaderen. Beide partijen hebben bovendien ook een punt van weerstand. Dit is het laagste punt waarbij men bereid is om tot een akkoord te komen. Binnen dit weerstandspunt en het streefpunt bevindt zich bijgevolg het gebied waarover men kan onderhandelen (www.medezeggen.depraktijk.nl, 2007).

De distributieve manier van onderhandelen noemen Fisher, Ury en Patton (2003), net als Faes (1997) de harde manier van onderhandelen. De harde onderhandelaar ziet elke situatie als een wedstrijd waarin de wilskracht van beide partijen getest wordt. De partij die de meest extreme standpunten inneemt en het langst volhoudt, zal in die visie een beter resultaat behalen. Hij wil winnen. Toch lokt dit dikwijls een even harde reactie uit, die uiteindelijk beide partijen en hun middelen uitput en schadelijk is voor de onderlinge relatie.

De tweede manier van onderhandelen draagt de naam integratief onderhandelen (Walton en McKersie, 1965). Het samenwerken is hier van cruciaal belang. Bij deze onderhandeling staat er vooral een probleem centraal dat men samen moet proberen op te lossen. De wederzijdse belangen komen hier sterk aan bod. Vaak is winst voor één partij meteen ook winst voor de andere. In die zin creëert het onderhandelingsproces dus meer waarde voor beide partijen. Werkoverleg en onderhandelingen over beleidsontwikkeling of product development horen heel vaak thuis in deze categorie, maar ook de logistieke en technische facetten van een commerciële onderhandeling.

Wanneer men de keuze heeft tussen deze twee uiteenlopende onderhandelingsmethoden, zal men altijd voor het integratief onderhandelen opteren. De banden tussen de onderhandelaars worden aangehaald en beide partijen zullen de onderhandelingstafel

verlaten met het gevoel dat zij de winnaar zijn. Het zal de samenwerking en de relatie bevorderen met het oog op de toekomst.

De integratieve manier van onderhandelen wordt door Fisher, Ury en Patton (2003), net zoals door Faes (1994, 1997) de zachte manier van onderhandelen genoemd. De zachte onderhandelaar wil persoonlijke conflicten vermijden en doet concessies om tot een overeenstemming te komen. Hij wil een vriendschappelijke regeling, maar soms komt het voor dat hij zich op het einde uitgebuit voelt en verbitterd reageert.

Bij positioneel onderhandelen overheerst een harde benadering licht op een zachte. Als de harde onderhandelaar concessies eist en met dreigementen komt, terwijl de zachte onderhandelaar toegeeft om een confrontatie te vermijden en op een overeenstemming aandringt, is de harde onderhandelaar in het voordeel. Bij integratief onderhandelen is dit niet het geval.

Fisher, Ury en Patton (2003) zien tussen het distributief en het integratief onderhandelen nog een tussenvorm die zij het principieel onderhandelen noemen. In plaats van het spel hard (distributief) of zacht (integratief) te spelen, willen zij het spel zelf aanpakken en veranderen. 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 om de mensen gaat. Ze is gericht op het efficiënt en vriendschappelijk bereiken van verstandige resultaten. In die zin is er theoretisch een bijna naadloze overgang van samenwerken naar onderhandelen (Soeterboek, 2002).

Elke onderhandeling is anders, maar de fundamentele elementen veranderen niet. Principieel onderhandelen is voor alle doeleinden en in alle situaties te gebruiken. Wanneer ook de andere partij deze strategie gebruikt, wordt deze methode nog gemakkelijker om toe te passen en leidt ze tot nog betere “win-win” resultaten. Vermits Fisher, Ury en Patton (2003) deze methode op basis van onderzoek uit de jaren 1980-1990 aan de Harvard

University hebben ontwikkeld, wordt ze ook vaak de “Harvard methode” voor onderhandelingen genoemd (Getting to yes). Hoe wordt ze gerealiseerd? In de volgende paragraaf beschrijven we de belangrijkste kenmerken ervan.

2.4 De consensusmethode: basisprincipes

De methode van principieel onderhandelen (Fisher, Ury en Patton, 2003) of de consensusmethode (Schrijver, 2002) kan worden samengevat in vier punten. We baseren ons voor de beschrijving van deze punten vooral op het werk van Huguenin (2000).

1. Principieel onderhandelen probeert de mensen te scheiden van het probleem. Het is karakteristiek voor de mens dat zijn emoties verweven raken met de objectieve aspecten van het probleem. Daarom is het belangrijk dat het menselijke aspect losgemaakt wordt en dat men het probleem kan oplossen zonder elkaar figuurlijk te lijf te gaan.
2. Om deze scheiding te kunnen bewerkstelligen, zal men zich bij het principieel onderhandelen concentreren op de belangen en niet op de posities van de verschillende partijen. Wanneer men in een onderhandeling zich gaat vastpinnen op posities, gaat men zich ook meer vastleggen op deze positie. Zo raakt het ego van een persoon verbonden met het standpunt dat deze persoon inneemt. Men gaat meer aandacht besteden aan het vermijden van gezichtsverlies te lijden dan aan het vinden van een goede oplossing voor het probleem. Bovendien zorgt het onderhandelen over posities voor een vertraging in het besluitvormingsproces. Het kan ook de relaties tussen de onderhandelende partijen in gevaar brengen. Wanneer iedere partij zich vastlegt op wat hij/zij wel en niet wil en tracht de tegenstander te dwingen zijn positie te veranderen, creëert dit vaak een soort van “loopgravenoorlog” en zorgt het voor woede, onbegrip en onwil.
3. Het creëren van zo veel mogelijk verschillende oplossingen alvorens er een besluit wordt genomen, is een belangrijk punt bij het principieel onderhandelen. Wanneer men onder tijdsdruk staat of in het bijzijn is van de tegenstander wordt de

creativiteit voor het vinden van nieuwe oplossingen vaak afgeremd. Daarom is het belangrijk dat men het idee van het vinden van dé ideale oplossing loslaat en zoveel mogelijk voorstellen of opties formuleert om tot een oplossing te komen. Dit gebeurt best al tijdens de voorbereidende fase, zodat men aan flexibiliteit wint tijdens de onderhandeling. Wie uit vele alternatieven kan kiezen omdat ze voorbereid werden, zal gemakkelijker tot aanvaardbare oplossingen komen. Het gaat dus om het scheppen van kansen op groter succes, maar het zal er geen garantie op geven (Schrijver, 2002, 28).

4. Tot slot is het belangrijk dat het resultaat van een principiële onderhandeling gebaseerd is op een objectieve norm. Een persoonlijk standpunt van één van de partijen is niet genoeg, het voorstel moet voldoen aan een redelijke norm zoals de marktwaarde, de opinie van een deskundige, de wet enz. Zo hoeft geen van de partijen aan de ander toe te geven en kunnen beide zich onderwerpen aan een redelijke oplossing. Natuurlijk betekent dit dat dezelfde objectieve normen gebruikt zullen worden voor de vergelijking van de diverse opties die voorbereid werden of tijdens de onderhandeling naar voor werden gebracht.

Fisher, Ury en Patton (2003) voegen aan deze kenmerken van het principiële onderhandelen nog een vijfde punt toe, namelijk het feit dat beide partijen een BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst) of BOZO (beste optie zonder overeenkomst) dienen uit te werken. Hoe beter de BAZO van een onderhandelaar is, hoe groter zijn of haar machtspositie zal zijn en hoe beter de resultaten. Het hebben of ontwikkelen van een BOZO of BAZO is dus essentieel. Wij beschouwen de BOZO of BAZO op zich niet als een apart kenmerk, maar als een belangrijk onderdeel van de voorbereidende fase van de onderhandeling en zullen het begrip dan ook in paragraaf 2.5.1. in detail bespreken.

Ter afronding van dit punt besluit Huguenin (2000) dat een goede onderhandelaar iemand is, die voordat de vergadering begonnen is, al gedeeltelijk weet wat het resultaat ervan zal zijn op voorwaarde dat de voorbereide acties het gewenste resultaat geven en beide partijen de consensusmethode willen hanteren. De onderhandelaar moet hiervoor de machtsverhoudingen in zijn voordeel weten te bespelen en te benutten en zo door middel

van aangepaste gesprekstechnieken zijn doelen realiseren. Deze gesprekstechnieken en het patroon van hun gebruik zijn volgens de centrale vragen het hoofdoel van dit onderzoek. Volgens Huguenin (2000) lukt dit door steeds wat harder te zijn dan de tegenstander. Natuurlijk blijft de doelstelling zo veel mogelijk win-win situaties te creëren.

Hoe de drie onderhandelingswijzen zich tot elkaar verhouden wordt uitgelegd in Figuur 2.1.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op het feit dat onderhandelen een proces is in de tijd dat bijgevolg bestaat uit een de onderhandelingscyclus met verschillende fasen. Deze worden uitgebreid besproken.

Probleem	Oplossing
Positioneel onderhandelen: welk spel moet je spelen?	Verander het spel.

Zacht	Hard	Principieel
Partijen zijn vrienden.	Partijen zijn tegenstanders.	Partijen zijn probleemoplossers.
Het doel is overeenstemming.	Het doel is overwinning.	Het doel is een verstandig resultaat, efficiënt en vriendschappelijk bereikt.
Doe concessies om de relatie in stand te houden.	Eis concessies als voorwaarde voor de relatie.	<i>Scheid de mensen van het probleem.</i>
Wees zacht t.o.v. de mensen en het probleem.	Wees hard t.o.v. het probleem en de mensen.	Wees zacht t.o.v. de mensen, hard t.o.v. het probleem.
Vertrouw anderen.	Wantrouw anderen.	Opereer onafhankelijk van je vertrouwen.
Verander gemakkelijk van positie.	Graaf je in op je positie.	<i>Concentreer je op belangen, niet op posities.</i>
Doe aanbiedingen.	Dreig.	Onderzoek belangen.
Vertel tot hoever je wilt gaan.	Misleid de ander over hoever je wilt gaan.	Zorg dat je jezelf geen grenzen stelt.
Accepteer eenzijdige verliezen om het eens te worden.	Eis eenzijdige voordelen als prijs van de overeenstemming.	<i>Creëer mogelijkheden in wederzijds belang.</i>
Zoek naar het ene antwoord: het antwoord dat <i>hij</i> zal accepteren.	Zoek naar het ene antwoord: het antwoord dat <i>jij</i> zult accepteren.	Ontwikkel verschillende mogelijkheden om uit te kiezen; besluit later.
Dring aan op overeenstemming.	Dring aan op jou positie.	<i>Dring aan op objectieve criteria.</i>
Probeer een wedstrijd in wilskracht te vermijden.	Probeer een wedstrijd in wilskracht te winnen.	Probeer een resultaat te bereiken dat gebaseerd is op normen die onafhankelijk zijn van de wil.
Geef toe aan druk.	Oefen druk uit.	Argumenteer en sta open voor argumenten; geef toe aan het principe, niet aan druk.

Figuur 2.1. De drie onderhandelingswijzen met elkaar vergeleken

Bron: Fisher, Ury en Patton, 2003, p 32.

2.5 Onderhandelen gezien als proces: de onderhandelingscyclus

Een onderhandeling is geen momentopname, het is een proces. Dit betekent dat er steeds bepaalde stappen moeten doorlopen worden om tot het eindresultaat te komen. Deze individuele stappen in een onderhandelingscyclus worden hieronder besproken. Toch moet het benadrukt worden dat het gebruik van een systematische en strategische benadering voor het doorlopen van de verschillende stappen ervoor zorgt dat men een onderhandeling kan omvormen in een bedrijfsproces dat in zijn totaliteit meer waarde creëert dan de afzonderlijke stappen op zich. Hoe beter de onderhandelaar weet in welke stap van het proces hij of zij zich op een welbepaald moment bevindt, hoe efficiënter hij of zij te werk zal gaan en correcter kan reageren, welke vorm van onderhandelen ook gekozen wordt.

Het is verder ideaal dat de verschillende stappen van het proces mekaar vlot opvolgen, al is dit in de praktijk zelden het geval. Soms worden er enkele stappen overgeslagen in een onderhandeling. Daarnaast kan het zijn dat bepaalde stappen in een andere volgorde plaatsvinden of diverse malen herhaald worden. De gebruikte cyclus verschilt dus van onderhandeling tot onderhandeling.

Ook al kan het er tijdens een onderhandeling soms chaotisch aan toe gaan, toch is het belangrijk dat men probeert een zekere structuur aan te houden. Zo beschrijft Huguenin (2000) negen verschillende fasen die het raamwerk moeten vormen voor een goede onderhandeling. Hier wordt deze cyclus opgedeeld in twee deelstukken: de voorbereiding en de daaropvolgende stappen (de andere acht stappen in het proces van Huguenin (2000)). De reden daarvoor is eenvoudig: de acht op de voorbereiding volgende stappen spelen zich hoofdzakelijk aan de onderhandelingstafel af, terwijl de voorbereiding door beide partijen afzonderlijk gebeurt. Mochten zich bepaalde stappen uit de cyclus herhalen, dan doen zich procesmatig feedbackloops voor, waarbij de acht stappen gevolgd worden door een nieuwe voorbereidingsfase en waarbij de stappen daarna ook zelf opnieuw starten.

2.5.1. De voorbereiding van de onderhandeling

“Even if you’re not the best negotiator, you can still win by being the best prepared negotiator.” (Joanne L. Martinez, 2004, p6)

Kennis is macht! Veel onderhandelaars maken de fout om te vertrouwen op hun improvisatievermogen tijdens de onderhandeling. Een goede voorbereiding is nochtans de eerste stap naar een succesvolle onderhandeling. Huguenin (2000) vindt dat de onderhandelaars zich tijdens de voorbereiding moeten toespitsen op drie pijlers.

In de eerste plaats is het belangrijk om kennis te vergaren over de onderhandeling zelf. Men gaat zich informeren over welke partijen er een rol spelen binnen de onderhandeling, wat hun verwachtingen zijn en welke relaties ze onderling hebben. Wanneer men immers een beter inzicht heeft in de relaties met de verschillende partijen, kan men beter een keuze maken over de te volgen strategie.

Daarnaast moet elke partij vooraleer hij begint aan de onderhandeling eerst zijn eigen doelstellingen en mogelijke alternatieven duidelijk kennen en afbakenen. Men moet nadenken over de belangen die men wil verdedigen en de strategie die het bedrijf daartoe wil nastreven. Er dient ook een duidelijke tijdslimiet te worden vastgelegd waarbinnen men tot een oplossing wil komen. In de Westerse cultuur wil men niet eindeloos doorgaan op het zelfde onderwerp. Indien er na verloop van tijd geen consensus bereikt is, dan zal men de onderhandelingen stopzetten en overgaan op de beste optie zonder overeenstemming (BOZO). Het spreekt voor zich dat deze BOZO vóór de onderhandeling gekend en duidelijk gedefinieerd moet zijn.

Deze BOZO heeft overigens verschillende benamingen. Aanvankelijk noemden Fisher, Ury en Patton (2003) het een BAZO en Joanna L Martinez (2004) duidt deze optie aan als een BAG “the best alternative to your goal”. Door het ontwikkelen van zo’n BAG is de druk die op de onderhandelaar rust minder zwaar en gaat hij minder vrezen voor een eventuele mislukking of falen omdat er steeds een back-up plan bestaat. Het spreekt voor

zich dat hoe beter deze BOZO of BAG is, hoe sterker de positie van de onderhandelaar wordt. Zelfs indien de overeenkomst die men voor zich heeft liggen geen BOZO bezit, geeft de wetenschap dat dit zo is, de onderhandelaar een zekere rust. Er is immers geen betere uitwerking mogelijk op dat moment. Men kan dan toestemmen en tegelijkertijd overtuigd zijn van het feit dat men de juiste beslissing voor het bedrijf heeft genomen. Om in de toekomst sterker te worden in herhaalnegotiaties met dezelfde onderhandelingspartners is het nodig aan betere BOZO's, dus alternatieven te werken.

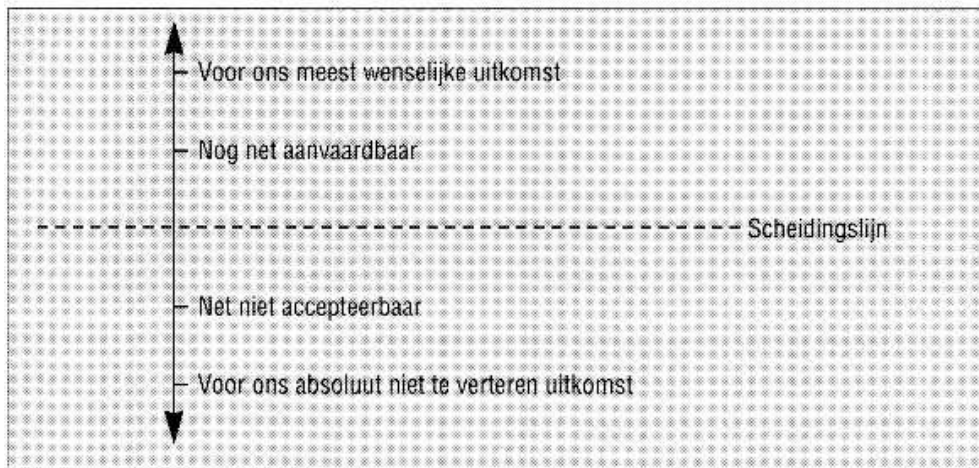
Volgens Huguenin (2000) is de tegenpartij de laatste pijler waarop een onderhandelaar zich moet richten bij de voorbereiding. Wat men eerst voor de eigen partij heeft bepaald, moet men nu gaan projecteren op de tegenpartij. Men moet met andere woorden gaan uitvissen wat hun belangen en doelstellingen zijn en welke informatie men van hen nodig heeft. Belangrijk is ook dat we aan de hand van de gevonden informatie over de tegenpartij al op zoek gaan naar opties die voor de andere partij aanvaardbaar zijn. Dit proces moet voor elke tegenpartij aan de onderhandelingstafel worden herhaald.

De drie pijlers van Huguenin (2000) kan men gebruiken voor elk soort onderhandeling. Wanneer het specifiek over een verkoopsonderhandeling gaat spreekt Feiertag over drie kennisgebieden. Men kan deze kennisgebieden zien als een uitbreiding van de vooraf besproken pijlers. Feiertag (2005) onderscheidt productkennis, kennis van de concurrentie en kennis van de tegenpartij van de onderhandeling. Terwijl het eerste gebied deels overlapt met de tweede pijler van Huguenin, is dit laatste kennisgebied bijna identiek aan de derde pijler van Huguenin.

Feiertag (2005) raadt iedere verkoper aan om voordat de onderhandeling begint een volledige productanalyse uit te voeren op het product waarrond de onderhandeling draait. Hij stelt voor om een overzicht te maken van de verschillende eigenschappen van het product en om voor elke eigenschap de voordelen te bespreken. Op een gelijkaardige manier is het uitvoeren van een concurrentieanalyse een grote noodzaak. Het is belangrijk dat men als verkoper weet hoe men op alle producteigenschappen scoort in vergelijking met de grootste concurrenten. Waar wordt men verslagen door de concurrentie en waar

verslaat men zelf de concurrentie? Tot slot adviseert Feiertag iedere onderhandelaar om gebruik te maken van open vragen. Dit zijn vragen waarop het antwoord niet enkel ja of neen kan zijn. Door het stellen van dit soort vragen is de tegenpartij verplicht om zelf uitleg te geven en kan de verkoper ondertussen op zoek gaan naar “hot buttons” die duidelijker weergeven wat de tegenpartij wil. Wanneer de koper repliceert of argumenteert, kan de verkoper duidelijk aantonen dat hij wel degelijk begrijpt wat de tegenpartij wil bereiken. Hij kan dan uitleg geven over de wijze waarop het product specifiek op deze noden en belangen inspeelt.

Volgens Faes (1997) moet men vooraleer de onderhandeling begint eerst een duidelijke scheiding maken tussen wat men graag wil bereiken en wat minder essentieel is als uitkomst en tussen de belangrijke en minder belangrijke punten. Men moet allereerst tijdens de voorbereiding voor zichzelf uitmaken welk resultaat men het liefst wil bereiken en welk resultaat nog net door de beugel kan. Ook aan de negatieve kant moet uitgediept worden welke oplossingen net niet haalbaar zijn en welke totaal niet te tolereren zijn. Om hierbij het overzicht te bewaren is het aan te raden om van de verschillende uitkomsten een schematische voorstelling te maken. Dit gebeurt in Figuur 2.2.



Figuur 2.2. Schaal van aanvaardbaarheid van de onderhandelingsuitkomsten.

Bron: Faes (1997), p. 25

Om elke doelstelling zoveel mogelijk te kwantificeren moet men na het vastleggen van de maximum- en minimumwensen voor elk onderhandelingsthema ook de belangrijkheid bepalen. Zo onderscheidt Faes (1997) drie niveaus van belangrijkheid. Op het hoogste niveau bevinden zich de doelstellingen (musts) die de onderhandelaar absoluut wil bereiken. Het volgende niveau wordt bekleed door de verlangens (wants) van de onderhandelaar. Men vindt het wel belangrijk om op deze punten een consensus rond een aanvaardbaar objectief te bereiken maar men zal hiervoor niet alles op het spel zetten, m.a.w. men wil er geen breekpunt van maken. Tot slot zijn er de jokers die van minder belang zijn. Op dit niveau is men bereid om de meeste toegevingen te doen en het is dus de bedoeling dat men hier steeds een overeenkomst kan bereiken. Men kan deze jokers ook zien als een vorm van wisselgeld om de tegenpartij bij meer belangrijke streefpunten over de streep te trekken. Dit wordt uitgebeeld uit in Figuur 2.3.

		Doel tegenpartij	
Uw doel	Musts (eisen)	Wants (verlangens)	Jokers
Musts (eisen)	Potentieel conflict	↑	Zijn wisselgeld
Wants (verlangens)	←	Onderhandelings- marge	↕
Jokers	Mijn wisselgeld	←	Ons wisselgeld

Figuur 2.3. Musts, wants and jokers in de onderhandelingsdoelstellingen

Bron: Faes (1997), p. 26

Wanneer men in een situatie terechtkomt waarbij beide onderhandelaars elk hun eigen eisen (musts) stellen, kan er zich mogelijk een conflict voordoen wanneer deze eisen niet overeenstemmen. Dit is de moeilijkste situatie omdat beide partijen zeker niet zullen toegeven. In principe kunnen de partijen dit zelfs niet, het gaat hier immers om musts.

Volgens de BOZO-theorie betekent dit dat er waarschijnlijk betere opties buiten de onderhandeling liggen en men dus beter niet tot een overeenkomst komt. In een situatie waarbij men te maken heeft met verlangens en eisen kan men al meer naar creatieve oplossingen zoeken en zo proberen een compromis te bereiken. Op het niveau van verlangens is onderhandelen en toegeven al mogelijk. Hiervoor kan men dan natuurlijk zijn jokers als wisselgeld of ruilobject gebruiken.

Op basis van bovenstaande figuur kan men bijgevolg ook zijn onderhandelingsagenda opstellen. Dit is de lijst van onderhandelingspunten en de volgorde waarin men deze in de negotiatie aan bod wil laten komen. Zo begint men meestal met een aanloopfase waarin men een aantal minder belangrijke punten behandelt waarvan men zeker is dat er een overeenkomst bereikt wordt. Zo kunnen beide partijen starten met een positieve instelling en die ook gedurende de onderhandeling behouden. Langzaamaan kan men dan overschakelen naar punten die iets moeilijker liggen. Men moet er zeker op letten dat ook de andere partij enkele van zijn verlangens zal realiseren anders zal hij later in de onderhandeling, wanneer de echte knelpunten aan bod komen, niet meer zo gunstig gestemd zijn. Tot slot komen dan de eisen ter sprake. Men schuift in de tabel dus steeds op naar links en naar boven. Wanneer men ziet dat men op een impasse stuit, kan men nog altijd even een stapje terugzetten.

Een goede manier om zich voor te bereiden, is het maken van een checklist die alle hierboven aangehaalde punten bevat en die de onderhandelaar dan kan gebruiken vóór en tijdens de onderhandeling. Hij kan zo controleren of hij nog steeds op het juiste pad zit en of hij geen dingen uit het oog verliest. Deze checklist moet ook de mogelijkheid bieden om op terug te vallen wanneer een consensus moeilijk te bereiken is. Een voorbeeld van zo'n checklist kan men raadplegen in Bijlage 1.

Joanne L. Martinez (2004) wijst erop dat men zeker de menselijke kant van de onderhandeling niet uit het oog mag verliezen. De beslissingen worden gemaakt door mensen en de uitkomst van de onderhandeling is steeds afhankelijk van de relatie die men heeft met de tegenpartij in de onderhandeling. Het is dus belangrijk dat men vooraf zorgt

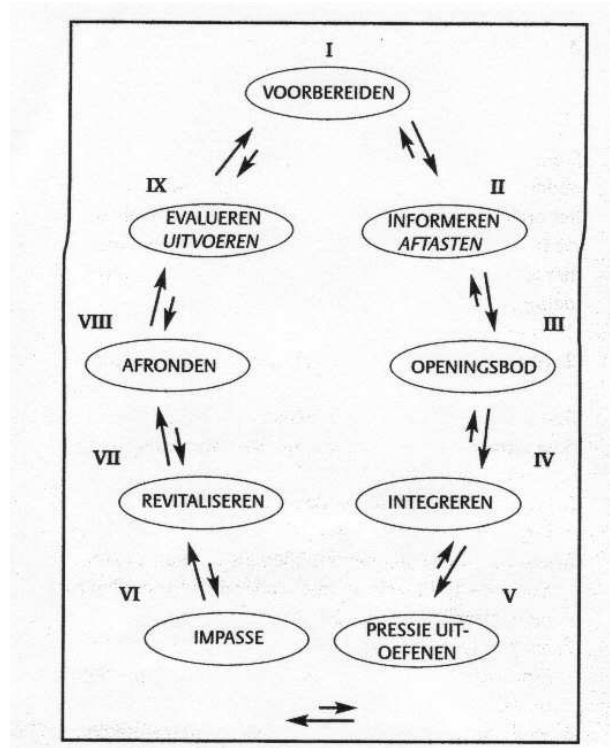
dat deze relatie goed zit. Dit kan men doen door te proberen de bedrijfscultuur van de tegenpartij volledig te begrijpen. Zo kan men zich ook beter aanpassen en inleven in de ander. Een andere methode om zich op een proactieve manier aan te passen aan de tegenpartij is door een zekere basiskennis te vergaren over het gebruik van lichaamstaal. Zo kan men achteraf beter de non-verbale signalen interpreteren die de tegenpartij uitzendt en kan men hen meer op hun gemak laten voelen door zelf de eigen stijl aan te passen. Overigens is de aanpassing van de stijlen van beide onderhandelaars aan elkaar het thema van het “mirroring” en “matching” proces dat aan de basis ligt van het RHI-model dat in Hoofdstuk 3 wordt behandeld.

Er bestaan enkele situaties waarbij de “menselijke” kant van de zaak slechts beperkt aanwezig zal zijn. Alleen als men te maken heeft met een “one shot deal”, dit is wanneer de relatie tussen de onderhandelaars beperkt blijft tot één overlegcyclus en wanneer één partij volledig afhankelijk is van de andere, kan de onderhandelaar terecht beslissen om pressie uit te oefenen en een win-lose benadering toe te passen. In het eerste geval kan men niet over een lange termijn relatie spreken en haalt men dus best het onderste uit de kan tijdens die ene onderhandeling die zal plaatsvinden. In het tweede geval zijn er bijna geen opties aanwezig waarbij het wederzijds belang gediend wordt.

2.5.2. De overige stappen uit het onderhandelingsproces

Huguenin (2000) verdeelt het onderhandelingsproces zoals vermeld in negen stappen. Tot nu toe werd enkel de eerste stap van het onderhandelingsproces, namelijk de voorbereiding, besproken. Natuurlijk verdienen ook de andere stappen de aandacht. Ze worden in deze paragraaf nader toegelicht.

Een visuele weergave van de stappen vindt men in Figuur 2.4.



Figuur 2.4. De overige stappen in de onderhandelingscyclus

Bron: Huguenin (2000), p 26.

De eerste stap is de voorbereiding die hierboven reeds uitgebreid besproken is. De daarop volgende stap noemt het “informer en het aftasten”. Vanaf deze stap zit men dus meestal daadwerkelijk tegenover de andere partij. Het is de bedoeling dat men zich eerst voorstelt en dat men daarna duidelijk de eigen verwachtingen en doelen weergeeft. Hierbij moet steeds de nadruk liggen op gemeenschappelijkheid en vertrouwen. Deze eerste taken behoren tot de fase van het informeren waarna het aftasten kan beginnen. Het stellen van vragen, zowel open als gesloten vragen, is hier zeker van toepassing. Men dient de ander de mogelijkheid te geven om zijn verhaal te doen. Hoe meer de andere partij spreekt, hoe meer informatie men zelf kan opsteken. Wanneer er tijdens het aftasten nieuwe of erg verrassende informatie naar boven komt, kan men soms zelfs de onderhandeling onderbreken en terug overgaan naar de voorbereidende fase. Tijdens fase twee is het vooral belangrijk dat men de ander leert kennen en begrijpen en zo stilaan een relatie probeert op

te bouwen. Het moeilijke in deze fase is uit te maken hoeveel informatie men net moet geven. Men mag niet te veel maar zeker ook niet te weinig informatie overbrengen.

Na de informerende fase komt de fase waarin het openingsbod gedaan wordt. Dit bod is best de hoogst verdedigbare vordering, maar men moet wel voldoende ruimte laten voor toegevingen. Het voorstel dient men te beargumenteren in de eigen doelstellingen maar ook in de belangen van de tegenpartij. Men kan het initiatief nemen door zelf met het openingsbod te komen maar men kan ook de andere partij laten starten. Het is belangrijk dat men autoriteit uitstraalt en zelfverzekerd overkomt. Het is dus nodig dat men stevig achter het gemaakte voorstel staat. Het is niet de bedoeling om meteen met een extreem hoog bod te komen omdat dit al vlug kan leiden tot verstarring. Ook het eigen bod met een verontschuldiging naar voren brengen of de ingebouwde marges te fel laten doorschijnen, zal niet voor de gehoopte resultaten zorgen.

De vierde fase is de integratie. In deze fase gaat men op zoek naar alternatieven in wederzijds belang. Daarvoor moet men natuurlijk eerst opties (zie paragraaf 2.4.) hebben ingebouwd en de belangen van de andere partij proberen te achterhalen. Dit kan men doen door na te gaan wat de andere partij wil bereiken door naar de reactie op een bepaald voorstel te peilen en daaruit af te leiden wat de achtergelegen drijfveer is. Men kan echter ook gewoon vragen naar de ideeën en voorkeuren van de tegenstander en meteen ook de eigen voorkeuren aangeven. Om ervoor te zorgen dat de onderhandeling vlot blijft verlopen, behandelt men beter eerst de meest onderhandelbare zaken om dan later op de knelpunten in te gaan. Wanneer er onoverkomelijke bezwaren optreden, kan men deze beter even aan de kant schuiven. Een goede manier om een bepaald voorstel niet meteen in de vuilbak te laten belanden, is vragen wat de andere partij aan het voorstel wil veranderen zodat het voor hen aantrekkelijker wordt. Een andere oplossing is het werken met proefconcessies (vb: “als ik nu eens ...”). Zo kan men als het ware bepaalde toegevingen “uittesten” en te weten komen welk effect ze bij de andere partij veroorzaken. Wanneer deze reactie dan niet helemaal overeenkomt met het gewenste effect, kan de proefconcessie gewoon terug worden ingetrokken. Om deze fase van integreren succesvol te maken moet men creatief zijn en geduld hebben. Dingen die zeker niet tot een goede onderhandeling

behoren zijn het veel te vlug aannemen dat de verschillen niet overbrugd kunnen worden, de ander verwijten maken, zeer lang debatteren of de ideeën van de ander steeds onmiddellijk verwerpen.

Na de integratiefase wordt er meestal de ruimte gelaten om enige pressie uit te oefenen. Deze stap zal niet in elke onderhandeling voorkomen, maar wordt vaak gebruikt om de andere partij onder druk te zetten. Men doet dit door bijvoorbeeld deadlines op te stellen. Men gaat benadrukken dat de knoop nu moet doorgemaakt worden en dat men geen tijd heeft om nog langer te treuzelen. Een andere manier om de druk op te voeren is de andere partij te “dwingen” om concessies te doen. Enkele tactieken die men hiervoor kan gebruiken zijn de “te nemen of te laten” tactiek en de “stel u in mijn plaats” tactiek (Bijlage 3). Hierbij is het belangrijk dat men een zekere vasthoudendheid en stelligheid overbrengt waarbij stelligheid niet mag verward worden met onvriendelijkheid. Wanneer de andere partij dreigt weg te lopen, moet men proberen zo veel mogelijk van hun eisen te verwerpen en hen duidelijk te wijzen op de nadelige gevolgen, voor beide partijen overigens, van het niet ontstaan van een overeenkomst.

Om ervoor te zorgen dat de onderhandeling in beweging blijft kan men zelf ook concessies doen. Men begint best met het maken van voorwaardelijke concessies waarbij men duidelijk aantoont wat men hiervoor in ruil terugverwacht. Ook concessies die weinig kosten maar voor de andere partij veel waard zijn, kunnen hier als troef naar boven gehaald worden. Soms lukt het echter niet om enige beweging in de onderhandeling te brengen of te behouden en kan er een impasse ontstaan. Beide partijen krijgen dan het gevoel dat ze er niet uit gaan komen. Deze impasse creëert enerzijds een atmosfeer waarin zeer ernstig en soms zelfs koortsachtig naar oplossingen wordt gezocht, maar mag anderzijds niet te lang aanslepen. Ze kunnen doorbroken worden door deeloplossingen voor bepaalde thema's te vinden, andere onderhandelaars naar de onderhandelingstafel te sturen, een andere logica aan te nemen, enz... (Faes, 1997). Impasses zijn natuurlijk ook niet op elke onderhandeling van toepassing en evenmin noodzakelijk voor het behalen van een goede uitkomst. Men merkt hier dat elk onderhandelingsproces uniek is en dat de opeenvolging en de insluiting van de verschillende stappen bij elke onderhandeling verschilt. Daarentegen is een impasse

vaak onvermijdelijk en zelfs in zekere zin een signaal van goed onderhandelen. Wanneer een impasse uitblijft, kan men zich namelijk afvragen of men wel stevig genoeg onderhandeld heeft. Een impasse is zeker niet hetzelfde als een mislukking. Men moet gewoon voldoende geduld oefenen en aantonen dat men de onderhandeling schorst om zo de hele zaak nog eens te kunnen overdenken om later een nieuwe onderhandelingsronde met goede moed aan te vatten. Het is hierbij belangrijk dat men focust op positieve signalen van de andere partij en dat men hen steeds laat terugkomen op een voorgaand bod.

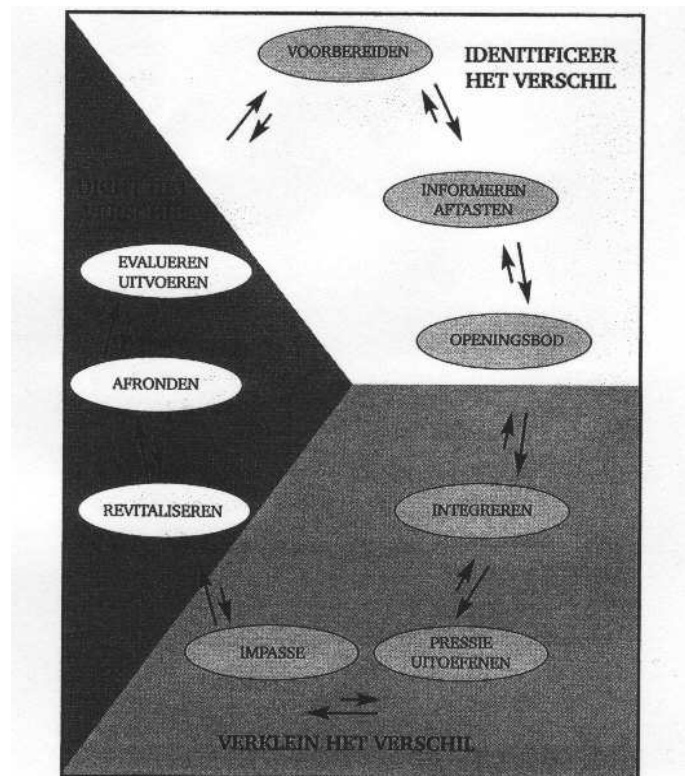
Zoals reeds eerder vermeld, is het aan te raden dat de impasse niet te lang aansleept. Zo kan de revitaliserende fase vlug zijn intrede doen. In deze fase zet men meestal alles nog eens duidelijk op een rijtje zodat men beter ziet welke resultaten al voorliggen. Het is ook mogelijk om hier tijdelijk wat afstand te nemen van het probleem of verder de voorwaardelijke concessies te gebruiken. Het best is als men van zijn eigen voorstel vertrekt of alternatieven aanbiedt en daarna de ander uitnodigt om hierin wijzigingen aan te brengen. Voldoende creativiteit, geduld en enthousiasme zijn hierbij van belang. In deze fase moet men spelen met de vraag “Wat houdt de andere partij tegen om akkoord te gaan?”. Men moet goed in het achterhoofd houden dat men er samen moet uitgeraken waarbij het wenselijk is als de andere nog net iets meer toegeeft. Indien men toch niet uit de impasse geraakt en nog steeds geen oplossing bereikt heeft, kan men eventueel van samenstelling veranderen of in laatste instantie de hulp van een bemiddelaar inroepen.

De achtste fase van de onderhandeling is het afronden. Deze fase kan plaatsgrijpen wanneer men het doel bereikt heeft, wanneer het verschil tussen de partijen erg klein geworden is, wanneer de andere partij niets meer toegeeft, wanneer men zelf boven het weerstandspunt komt of wanneer de deadline tot afronden verplicht. Bij het afronden zet men meestal de bereikte doelen op een rij en kijkt men vooral naar de globale voordelen op lange termijn van de bereikte uitkomst. Men kan eventueel een proefperiode voorstellen. Tijdens deze fase dient men ook de resultaten aan zijn achterban te verkopen, wanneer men zich daar voorheen niet mee heeft beziggehouden of wanneer die achterban nooit in de onderhandelingsdelegatie vertegenwoordigd is geweest. Deze “interne” onderhandeling is een apart thema, dat buiten het kader van deze eindverhandeling valt. Wat men zeker moet

vermijden is het maken van grote concessies op de valreep om toch maar zeker een, weliswaar minder gunstig, resultaat te bekomen.

Tot slot zal men de onderhandeling nog moeten uitvoeren en het resultaat ervan evalueren. Deze fase vereist minder uitleg en de uitwerking hiervan hangt sterk af van het soort van afspraken dat men gemaakt heeft. Men moet in ieder geval de gemaakte afspraken nakomen, zoniet bouwt men geen vertrouwen op voor volgende onderhandelingen en zal de relatie tussen beide partijen snel verslechteren. De uitvoering van de onderhandeling is niet alleen de meest objectieve wijze om na te gaan of de ander het werkelijk goed meende en wordt dan ook vaak met de betrouwbaarheid van de persoon zelf geïdentificeerd (Marks, 2005). Het is bijgevolg best indien men regelmatig contact houdt met de andere partij en ook de uitvoering van de afspraken checkt en bespreekt.

2.6. Emoties en macht in een onderhandeling



Figuur 2.5. Verschillen identificeren, verkleinen en dicht

Bron: Huguenin (2000), p 28.

Na het overlopen van de negen stappen wordt het eens te meer duidelijk dat onderhandelen een echte vaardigheid is. Deze vaardigheid is er vooral op gericht om eerst verschillen in objectieven en belangen te kunnen identificeren, deze daarna te verkleinen en tot slot deze te overbruggen en gemeenschappelijk aanvaardbare oplossingen te vinden. Om dit proces van identificatie, verkleining en dichtung van verschillen tot een goed einde te brengen, is het belangrijk dat men een goed overzicht bewaart en dat men zich niet te zeer laat meeslepen door emoties. Dit wil niet zeggen dat men zijn emoties volledig moet buitensluiten maar een goede dosering geven aan emoties en leren omgaan met emoties is erg belangrijk voor de effectiviteit van het onderhandelingsproces. Emoties zijn dus geen irrationele verstoringen (Malhotra, 2006) van het onderhandelingsproces. Integendeel, ze geven de onderhandelaar de kans zich als mens te uiten en ze bieden de andere partij inzicht in de juiste gevoelens die aan tafel meespelen. Het zijn spiegels van vertrouwen (Lawler en Yoon, 1996).

De meeste onderzoeken over het effect van emoties binnen een negotiatie handelen over de gevolgen van de eigen emoties van de onderhandelaar op zijn eigen gedrag binnen de onderhandeling. Deze emoties noemt men intrapersoonlijke emoties. De onderzoeken naar het effect van intrapersoonlijke emoties tonen aan dat een onderhandelaar die zich in een goede gemoedstoestand bevindt, meer bereid is om samen te werken met de tegenpartij. Onderhandelaars die negatieve gevoelens waarnemen, gaan meer gericht zijn op het competitieve aspect van de onderhandeling. Dit hangt onder meer samen met het gevoel dat de onderhandelaar ontwikkelt met betrekking tot de eerlijkheid waarmee de onderhandeling verloopt. Het resultaat zal eveneens een invloed uitoefenen (Hegtvedt en Killian, 1999; Sprecher, 1986). Franck (1991) beweert zelfs dat emoties mensen ertoe aanzetten om lange termijn samenwerkingen met anderen te verkiezen boven korte termijn overwinningen. Bovendien worden de onderhandelaars sterker aan groepsdoelstellingen gebonden wanneer deze “fairness” voldoende aanwezig is.

Volgens Van Kleef, De Dreu e.a. (2004, 2006) dient men buiten de intrapersoonlijke emoties ook rekening te houden met het sociale karakter van het onderhandelingsproces. Een onderhandeling voert men nooit alleen en hierdoor zijn niet enkel de eigen emoties

van invloed zijn op de werking en het resultaat van het proces maar eens te meer de emoties en reacties van de tegenpartij. Daarom vereisen deze interpersoonlijke effecten van emoties binnen een onderhandeling heel wat aandacht.

In een eerste onderzoek van Van Kleef, De Dreu en Manstead (2004), onderzochten deze auteurs de interpersoonlijke effecten van het gevoel van woede of boos zijn en het gevoel van geluk of blij zijn. Uit hun drie experimenten konden ze heel wat informatie afleiden. Zo toonden ze aan dat een onderhandelaar vlugger en vooral meer toegevingen zal doen wanneer hij een boze tegenstander tegenover hem heeft dan wanneer hij een neutrale tegenstander heeft. Een blijde of opgewekte tegenstander veroorzaakt zelfs het omgekeerde effect en hij/zij zal minder toegevingen kunnen verwachten. Dit effect wordt veroorzaakt doordat men de gevoelens die men bij de tegenpartij ervaart gaat gebruiken om de grenzen van deze partij te bepalen. Op basis van deze informatie doet men dan een voorstel. Wanneer men bijvoorbeeld met een boze tegenpartij te maken krijgt, verwacht men dat deze partij een hoge limiet heeft en zal men zelf, om een impasse te vermijden, bereid zijn grotere toegevingen te doen. Een onderhandelaar laat zich verder het meest beïnvloeden door de emoties van de tegenpartij wanneer hij of zij zelf erg gemotiveerd is om nieuwe informatie te verkrijgen en te verwerken om zo een goed resultaat te behalen.

Niet enkel emoties oefenen een grote invloed uit op het onderhandelingsproces. Ook de macht die de eigen partij heeft of die men van de andere partij ervaart, speelt een belangrijke rol. Vooraleer in te gaan op het verdere onderzoek naar de invloed van macht binnen een onderhandeling, dient men een duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende soorten macht.

Macht kan men definiëren als de mogelijkheid die men heeft om invloed uit te oefenen op andere personen. Bovendien kan men gemakkelijker onderhandelen naarmate men meer macht heeft. In de literatuur bestaan diverse indelingen van macht.

Zo onderscheiden French en Raven (1959) vijf types van macht. Deze indeling wordt het meest gehanteerd in de sociale wetenschappen. Vooreerst spreken zij van afdwingende

macht. Dit soort van macht is de mogelijkheid die men heeft om straffen voor ongewenst gedrag uit te spreken. Beloningsmacht daarentegen is de mogelijkheid die men heeft om iemand te belonen voor gewenst gedrag of te straffen voor ongewenst gedrag. Door de wet erkende of wettelijke macht is de macht die gebaseerd is op het geloof dat een meerdere het recht heeft om het gedrag van zijn onderdanen voor te schrijven en te controleren. Vaak is dit soort macht gebaseerd op anciënniteit of positie binnen een onderneming. Een vierde soort macht die French en Raven (1959) onderscheiden is de expertisemacht. Expertisemacht verkrijgt men door het opdoen van meer ervaring, kennis en expertise op een bepaald gebied binnen de onderneming of door de erkenning ervan (bijvoorbeeld door diploma's, uitzonderlijke resultaten e.d.m.). Tot slot beschrijven zij nog de verwijzings- of overdrachtsmacht. Deze is gebaseerd op de relaties tussen onderdanen en superieuren d.w.z. dat men er vanuit gaat dat de onderdanen zich identificeren met hun meerdere(n) en hen ook toegewijd zijn, navolgen en hun aanwijzingen volgen.

Men kan ook een andere indeling van de verschillende soorten macht hanteren op basis van de soort en het aantal machtsbronnen waarover men beschikt. Zo maakt Faes (1994, 1997), onder meer op basis van Karass (1974), een onderscheid tussen positiemacht, kennismacht en persoonlijke macht. Een bepaalde positie die een persoon of een bedrijf inneemt is al voldoende om meer macht te verschaffen dan de macht van de tegenpartij. Een marktleider heeft bijvoorbeeld door een groter marktaandeel meer macht dan een marktvolger. Ook dient men rekening te houden met het aantal spelers op de markt. Indien men de enige speler is (men neemt dan een monopolie positie in), heeft men uiteraard meer macht dan wanneer er verschillende spelers op de markt aanwezig zijn. Positiemacht kan men ook vergaren door de ondersteuning van officiële documenten en arresten of door de beslissingsmacht waarover men mag beschikken. Anderzijds spelen ook het geduld dat men kan uitoefenen, de tijd waarover men beschikt en de geloofwaardigheid die men uitstraalt mee in de perceptie van macht als gevolg van het innemen van een zekere positie.

Volgens Faes (1994, 1997) is het zeer belangrijk dat men een goed inzicht in de onderhandelings situatie blijft behouden gedurende het onderhandelingsproces. Om dit inzicht te verwerven is het noodzakelijk dat men voldoende kennis vergaart (Patton, 2001).

Kennismacht kan ontstaan uit het goed bijhouden van alle dossiers en aantekeningen, door het opstellen van een logboek van de onderhandelingsstappen, door het regelmatig op papier zetten van de gedane concessies en door het uitvoeren van marktonderzoek. De belangrijkste bron van kennismacht is echter het feit dat de onderhandelaar voldoende tijd besteedt om zich deze informatie en de aanwezige gegevens eigen te maken. Dit betekent dat de voorbereidende fase van een onderhandeling de fase is waarin de onderhandelaar de meeste macht vergaart door zijn inzicht in de onderhandelings situatie te verbeteren en een gepaste strategie uit te werken.

Een derde manier waaruit een onderhandelaar macht kan putten is uit zijn eigen voorkomen en optreden. Dit soort macht noemt men persoonlijke macht of aantrekkingsmacht. Zo zal een erg gemotiveerde onderhandelaar die zich zeer betrokken voelt met de doelstellingen van het proces een grotere macht uitstralen. Deze machtsperceptie wordt eveneens beïnvloed door de bereidheid tot het nemen van risico's. Deze vorm van macht leidt tot een grote overtuigingskracht van de persoon die onderhandelt en wordt dan ook soms "personal power of persuasion" genoemd (Shapiro en Steinberg, 1998).

De effecten van macht binnen een onderhandeling zijn reeds door verschillende onderzoekers onder de loep gelegd. Zo zullen partijen met meer macht, meer durven vragen en minder zelf toegeven (Pinkley, 1995 en De Dreu, 1995). Wanneer de macht van een persoon toeneemt, zal eveneens het streven naar het doel en het gericht handelen naar dit doel toenemen (Galinsky, Gruenfeld & Magee, 2003). Als gevolg van deze kenmerken zullen machtigere partijen tijdens de onderhandeling meer uit de brand kunnen slepen dan partijen met minder macht. Bovendien zullen machtige onderhandelaars deze effecten nog versterken door bijkomende invloed uit te oefenen tijdens het onderhandelingsproces. Ze zullen daardoor meer de distributieve dan de integratieve onderhandelingsstijl (zie paragraaf 2.3) gebruiken en zullen hard onderhandelen om veel te bekomen met het risico af en toe het deksel op de neus te krijgen (Brett e.a., 1996).

Nu dat we een duidelijk inzicht hebben gekregen in de verschillende soorten macht, kunnen we de besluiten van het tweede onderzoek van Van Kleef, De Dreu e.a. (2006) beter begrijpen. Ze hebben d.m.v. vijf uitgevoerde studies aangetoond dat de deelnemers van een onderhandeling die maar over een beperkte macht beschikten, erg beïnvloed werden door de emoties van hun tegenstanders, terwijl de machtigere partijen hierdoor helemaal niet beïnvloed werden. De macht van een partij beïnvloedde niet enkel de perceptie en de gevormde indrukken van de andere partij maar ook of ze al dan niet de emoties van deze partij in acht zouden nemen. De vijf uitgevoerde studies maakten hierbij gebruik van verschillende onderzoeksmethodes. Meer bepaald voerden de auteurs respectievelijk een experiment uit, een veldstudie en drie scenariostudies. Deze vijf studies kwamen elk tot hetzelfde resultaat. Het onderzoek werd in Nederland en Italië uitgevoerd en de auteurs hebben hierbij ook verschillende vormen van macht gebruikt. Wat zeker opvalt, is dat het gemiddelde effect van macht een grotere impact had dan het gemiddelde effect van emoties in drie van de vijf uitgevoerde studies.

Uit dit onderzoek blijkt opnieuw dat het verschil in macht invloed heeft op een aantal affectieve, cognitieve, motivationele en gedragsmatige componenten van sociale interacties. Verder blijkt uit onderzoek dat macht en angst soms invloed op elkaar uitoefenen. Zo toont onderzoek van Tiedens (2001) aan dat onderhandelaars die hun angst tonen als machtiger beschouwd worden dan onderhandelaars die dat niet doen. Verder onderzoek van Galinsky e.a. (2003) geeft aan dat personen met een zekere macht zich minder beperkt voelen door hun sociale omgeving en ze zijn dan ook eerder geneigd om te handelen volgens hun eigen wensen en verlangens en dus ook vlugger hun angst uiten wanneer ze daar behoefte aan hebben. Dit toont aan dat de interactieve effecten van macht en emoties zeer complex kunnen worden in bepaalde situaties.

Het is ook belangrijk dat men bij het onderhandelen goed beseft wie er allemaal macht uitoefent. In het onderhandelingsteam ziet men de aanwezige onderhandelaars maar dit betekent echter niet dat ze alleen onderhandelen. Vaak zijn er vooraf afspraken gemaakt over de bevoegdheid en over de rol en taak van elke aanwezige. Volgens Goovaerts (1991) zijn er drie groepen die een invloed uitoefenen op de onderhandelaar. Zo is er eerst de

familie van de medeonderhandelaars: zij oefenen een zekere macht uit op de onderhandeling omdat ze bepaalde verwachtingen hebben en de onderhandelaar moet voldoen aan het imago dat zijn familie onrechtstreeks oplegt. Vervolgens hebben de onderhandelaars ook steeds de interpretatie voor ogen van de onderhandeling zoals ze gezien wordt door hun collega's. Zij zijn dus een tweede groep van personen die onrechtstreeks macht uitoefenen op een onderhandeling. Tot slot handelt men niet met individuen maar met ondernemingen die het individu vertegenwoordigt. Daarom is het belangrijk dat men zoekt naar oplossingen waarmee de tegenpartij als individu steeds naar buiten kan komen en die zijn team en opdrachtgevers zullen goedkeuren (Goovaerts, 1991).

Men kan ook in situaties terechtkomen waarbij de andere partij sowieso meer macht heeft dan de eigen partij. Dit kan gebeuren doordat de andere meer middelen heeft, betere relaties bezit enz. Fisher, Ury en Patton (2003) behandelen de situatie waarin een minder machtigere partij toch moet onderhandelen met een sterkere partij. Wanneer men in zulk een situatie belandt, kan men best eerst zichzelf beschermen tegen het goedkeuren van een slecht voorstel. Daarna moet men proberen het meeste voordeel te slaan uit de eigen pluspunten zodat een eventuele overeenkomst de eigen belangen zo goed mogelijk vervult.

Als men weet dat de andere partij toch veel meer macht heeft, laten veel onderhandelaars zich vlug ontmoedigen en willen ze liever vlug een akkoord bereiken om er maar vanaf te zijn. Dit akkoord is dan altijd in hun nadeel en daar dienen ze zich best op voorhand tegen te beschermen. Zo kan men op voorhand het ongunstigste nog acceptabele resultaat, ook wel de limiet genoemd, vaststellen. Deze limiet maakt het gemakkelijker om weerstand te bieden aan pressie en aan impulsieve verleidingen. Ook kan de limiet je behoeden voor beslissingen waarvan men later spijt zou krijgen. Een andere oplossing volgens Fisher, Ury en Patton (2003) om jezelf te beschermen tegen het accepteren van een voorstel dat men moet verwerpen maar ook tegen het verwerpen van een voorstel dat men zou moeten accepteren is het ontwikkelen van opnieuw een goede BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst). Deze BAZO is de norm waarmee men elk voorstel moet beoordelen. De BAZO helpt ook om meer profijt te halen uit de eigen pluspunten. We hebben deze BAZO

al besproken onder de paragrafen 2.4 en 2.5.1. Bovendien kan een optimistische houding al heel wat hulp brengen. Onderzoek toont aan dat er een sterk verband bestaat tussen streven en resultaat (Fisher, Ury en Patton, 2003).

Verder vermelden Fisher, Ury en Patton (2003) ook dat de onderhandelingsmacht waarover men beschikt niet gelijk is aan de middelen die men bezit. Onderhandelingsmacht is eerder het vermogen om iemand te overhalen om iets te doen. Bovendien maken het ontwikkelen van een goede zakelijke relatie tussen de onderhandelaars, het beter begrijpen van de belangen van de andere partij en het bedenken van een goed alternatief allemaal deel uit van de macht van een partij. Bovendien kan men, indien men er in slaagt de onderhandelingsruimte op een zorgvuldige manier vast te leggen, zijn eigen macht vergroten. Het vastleggen van deze onderhandelingsruimte kan op drie verschillende manieren. Men kan de contouren van de eigen plannen aangeven en duidelijk maken aan de andere partij wat men zal doen. Daarnaast kan men met de nodige voorzichtigheid aan de ander laten weten wat men zelf zeker niet zal doen. Als derde manier van machtsvergroting kan je de medeonderhandelaar aangeven welke toezeggingen je minimaal van hem verwacht. Tot slot vermelden Fisher, Ury en Patton (2003) nog dat het zeer belangrijk is om alle machtsmiddelen van één partij op mekaar af te stemmen om het gewenste resultaat te bekomen.

2.7. Non-verbale communicatie in de onderhandeling

Vaak veronderstellen we dat mondelinge overdracht van informatie het efficiëntst is. Maar meestal is wat we vertellen slechts een fractie van onze informatieoverdracht. Het valt op dat 70 % van onze informatie visueel wordt overgedragen (Steele, Murphy en Russill, 2003). Deze visuele overdracht noemen we ook lichaamstaal en kan bestaan uit gebarentaal, gezichtsexpressies en lichaamshouding enz. Volgens Steele, Murphy en Russill (2003) ontdekken we vaak meer en vaak ook belangrijkere informatie wanneer we naar het non-verbale gedrag kijken van een persoon. Lichaamstaal vindt zijn oorsprong in ons onderbewustzijn en geeft daarom een betere weergave van de ware gevoelens en gedachten van een persoon. De lichaamstaal van een persoon kan zelfs een bepaalde

positieve of negatieve reactie uitlokken bij een ander persoon zonder dat deze persoon zich hiervan bewust is.

Non-verbaal gedrag brengt een krachtigere boodschap over dan verbale communicatie. Het enige probleem is dat deze non-verbale communicatie moeilijker te interpreteren is en vaak ook moeilijker te controleren. Wat men ziet zal de verbale boodschap versterken en nieuwe informatie verschaffen. Men moet bijgevolg wel opletten dat de non-verbale taal die men gebruikt, overeenstemt met de verbale taal anders komt men ongeloofwaardig over. Ook dient men meer belang te hechten aan groepen van non-verbale communicatie dan aan losstaande gebaren of expressies op zich.

Het persoonlijke voorkomen van een partij en het voorkomen van de werkomgeving (bureau, vergaderzaal enz.) verschaffen eveneens heel wat non-verbale informatie. Bepaalde non-verbale communicatie kan een positief resultaat teweeg brengen, andere lichaamstaal kan men dan weer beter vermijden. In Bijlage 5 kan u een overzicht terugvinden van de meest gebruikte lichaamstaal en hun betekenis. Het is niet de bedoeling van dit onderzoek om non-verbale communicatie te onderzoeken vermits de database en methodologie (zie Hoofdstuk 4) dat niet toelaten. We beperken ons hier dan ook tot één belangrijke bron en tot de beschrijving van de algemene rol die non-verbale communicatie in onderhandelingen speelt.

Volgens Goovaerts (1991) blijkt dat communicatie voor 55% niet-verbaal gebeurt, voor 7% betrekking heeft op de inhoud van wat gezegd wordt en voor 38% te maken heeft met de manier waarop een boodschap wordt voorgesteld. Zelfs indien deze cijfers overschat zijn, stelt Goovaerts dat we nog ernstig rekening moeten houden met non-verbale signalen. Hij vindt bovendien dat we momenteel te weinig aandacht besteden aan hoe we onze boodschap overbrengen.

Het non-verbale gedrag vervangt volgens Goovaerts (1991) het verbale gedrag niet maar het één kan niet los gezien worden van het andere. Er moet volgens hem een zekere overeenkomst bestaan tussen woord en gedrag maar het is het gesproken woord dat het

gedrag (non-verbale communicatie) moet ondersteunen en niet het omgekeerde. Het non-verbale gedrag is het meest oprechte gedrag maar het moet steeds in zijn context gezien worden. Hierbij bedoelt hij dat men de persoonlijkheid van het individu niet uit het oog mag verliezen en dat een degelijke controle van de interpretatie van het non-verbaal gedrag absoluut noodzakelijk is. Het non-verbale gedrag stemt immers overeen met onze eigen intuïtieve reactie met betrekking tot wat wij menen dat andere mensen als boodschap willen overbrengen. De auteur stelt verder dat er geen eensgezindheid bestaat over de fundamentele interpretaties van het non-verbale menselijke gedrag en zelfs niet over de betekenis van sommige gebaren of gedragingen. Toch vindt Goovaerts (1991) dat men niet mag vergeten dat Charles Darwin reeds in duidelijke termen de rol van de non-verbale communicatie en de betekenis ervan duidelijk maakte in zijn werk over de uitdrukkingen van emoties bij mens en dier.

Verder wil Goovaerts (1991) er toch voor waarschuwen dat men niet zomaar de gedragingen, houdingen en gebaren van anderen kan interpreteren door gewone observatie. Het is immers mogelijk dat een onderhandelaar u op een dwaalspoor probeert te zetten door zijn non-verbale gedrag zo af te stemmen op zijn misleidend verbaal gedrag, hoewel dit zeer moeilijk is. We verwijzen hierbij naar de omschrijving van de tactiek “poker face” in de lijst van tactieken, die bij dit onderzoek gebruikt worden (Bijlage 3).

Tot slot wijst Goovaerts (1991) erop dat men heel wat oefening nodig heeft om het non-verbale gedrag van de tegenpartij juist te kunnen interpreteren. Ook is het hierbij belangrijk dat men dan zijn eigen non-verbale gedrag kan interpreteren en probeert onder controle te houden (en eventueel aan te passen of overeen te stemmen waar nodig). Op die manier kan men proberen te achterhalen wat de indruk is die men als onderhandelaar achterlaat bij de andere partij.

2.8. Tijdslimieten binnen een onderhandeling

Tijdens het onderhandelingsproces krijgt men te maken met verschillende beperkingen. Eén van deze beperkingen is de tijdsbeperking. Het is de bedoeling dat men binnen de toegestane tijd tot een zo goed mogelijke overeenkomst komt. Soms is het mogelijk om bij een groter tijdsinterval nog een betere overeenkomst uit de brand te slepen maar de situatie noopt de beslissingnemer vaak tot een snellere besluitvorming.

De druk van tijdslimieten is bij onderhandelingen vaak van doorslaggevend belang. Daarom raadt Goovaerts (1991) aan om vooraleer de eigenlijke onderhandeling van start gaat, uit te vissen hoe groot de tijdsdruk van de andere partij is. Het is best dat men aan het begin van de onderhandeling vraagt welke tijdsruimte er is voorzien. Indien men hierop geen duidelijk antwoord krijgt, probeert men best hierover duidelijkheid te verwerven.

Raoul Felder (2005) sluit zich aan bij de ideeën van Goovaerts en vindt dat het beter is om de andere partij vanaf het begin in het ongewisse te laten over de eigen tijdsvoorziening. Want wanneer men voordat de onderhandeling start een geschatte tijdsduur gaat prijsgeven zal de andere partij een hele periode het langzaam aan doen en pas wanneer de deadline nadert voorstellen prijsgeven. Zij weten immers dat uw partij dan onder druk staat en hopen zo een goed resultaat in de wacht te slepen. Indien men daarentegen zeer vaag blijft over de tijdsbesteding laat men de ander geloven dat het einde dichterbij ligt en gaan ze ook vlugger ernstig beginnen te onderhandelen.

Drukbezette zakenmensen dienen hun tijd zo efficiënt mogelijk te verdelen over hun verschillende opdrachten. Bazerman (1999) spitst zich erg toe op het financiële karakter van een onderhandeling. Hij raadt een goede onderhandelaar zelfs aan om voor zichzelf te berekenen hoeveel een uur van hun tijd waard is. Hiermee verwijst hij naar de stelling "Time is Money". We dienen een afweging te maken tussen de tijd die we extra besteden aan een onderhandeling (dit zijn de kosten die we extra maken door het langer onderhandelen) ten opzicht van de opbrengst van een beter resultaat.

Tijdsmanagement is volgens Bazerman (1999) een kritieke factor binnen het onderhandelen. Wanneer de deadline nadert kan er ineens vanalles uit de bus komen. Het omgaan met de beperking tijd kan zelfs bepalen wie er de onderhandeling wint. Algemeen gezien verliezen beide partijen door onder druk te onderhandelen want er zal geen gezamenlijke, voor beide partijen voordelige oplossing, gevonden worden. Maar strikt gezien zal de partij die het meeste geduld uitoefent meer voordeel in de wacht weten te slepen. De partij die echter geobsedeerd is door het behalen van de deadline voelt echter een grotere druk om toegevingen te doen om de hele zaak op tijd afgehandeld te krijgen. Soms gebruiken getrainde onderhandelaars deze techniek in hun voordeel en wachten ze geduldig tot de andere partij onder tijdsdruk komt.

Men kan dus leren om geduld uit te oefenen hoewel dit niet zo vanzelfsprekend is. Een tip die Bazerman (1999) geeft om meer geduld te hebben, is om af te vragen of het echt zo belangrijk is om die bepaalde overeenkomst nu te behalen of dat het enkel een psychologische voorkeur is. Bovendien kan je ongeduldigheid een teken zijn dat de onderhandeling waarin men betrokken is eigenlijk tijdsverspilling is.

Het feit dat getrainde onderhandelaars bepaalde tactieken gebruiken om de andere partij onder tijdsdruk bepaalde concessies te laten doen, komt ook terug bij Faes (1997). Deze tactieken noemt men de tijdstactieken en zijn uitvoerig beschreven in Bijlage 3. Naast het gebruik van tijd als een onderhandelingsstactiek is het ook belangrijk dat men gebruik maakt van een oordeelkundige tijdsindeling. Deze tijdsindeling kan er voor zorgen dat men regelmatig time outs inlast voor het raadplegen van de achterban en het tot bedaren brengen van de gemoederen. Zo kan men opnieuw rustig nadenken en nieuwe oplossingen trachten te vinden. (Faes, 1997)

Stuhlmacher e.a. (1998) besluiten dat wanneer onderhandelaars geen druk zouden voelen of geen wens zouden hebben om een overeenkomst te bekomen binnen een zekere termijn, dat het dan ook niet de moeite is om te onderhandelen. Er moet dus met andere woorden een zekere druk aanwezig zijn om de onderhandeling op gang te houden en een goed resultaat na te streven. Wanneer men onder druk staat heeft men het gevoel dat bepaalde

positieve opportuniteiten zullen verloren gaan of dat er bepaalde negatieve gevolgen zullen ontstaan door het niet behalen van een overeenkomst binnen een zekere termijn. Stuhlmacher, Gillespie en Champagne (1998) hebben een onderzoek gevoerd naar het effect van tijdsdruk op de gebruikte strategie door de onderhandelaar en het voorkomen van impasses binnen een onderhandeling. Wanneer er druk wordt gezet op het behalen van een overeenkomst wordt het proces en de uitkomst van de onderhandeling beïnvloed.

Wanneer we naar de uitkomst van de onderhandeling kijken, stellen Stuhlmacher e.a. (1998) vast dat onder tijdsdruk de onderhandelaars vlugger toegevingen doen en bereid zijn om vlugger met elkaar samen te werken dan in situaties waar de tijdsdruk afwezig is. Tijdsdruk zorgt er ook voor dat er meer kans is op het behalen van een overeenkomst. Daarnaast zijn ook de effecten op de strategie van de onderhandelaar onderzocht. Hier bemerken Stuhlmacher e.a. (1998) dat de effecten op de strategie die de onderhandelaars gebruiken sterker zijn naarmate de deadline van de onderhandeling nadert.

Deze resultaten dienen best beschouwd te worden samen met enkele modererende variabelen. Zo heeft tijdsdruk een groter effect op de onderhandelaar zijn bereidheid om samen te werken wanneer de medeonderhandelaar eveneens bereid is om samen te werken. De flexibiliteit van de andere partij is dus een modererende variabele op het effect van tijdsdruk binnen een onderhandeling. Een niet zo flexibele tegenpartij of een partij die een erg harde onderhandelingstechniek gebruikt, veroorzaakt een kleiner effect. Daarnaast vonden Stuhlmacher e.a. (1998) dat de tijdsdruk een groter effect heeft in simpele i.p.v. complexe onderhandelingen. Ook ondervonden ze dat het effect van de tijdsdruk op de bereidheid van de onderhandelaar om samen te werken beïnvloed werd door het al dan niet geven van beloningen voor het behaalde resultaat. Zo kwam het vaker voor dat wanneer er een beloning gegeven werd als er een goed resultaat werd behaald, dat de onderhandelaars competitiever werden en minder bereid waren om goed samen te werken. Toch spreekt dit de bevindingen van Lim en Murnighan (1994) niet tegen. Zij stellen dat onderhandelaars hun individualistische doelstellingen laten vallen op het laatste moment om toch geen mogelijke voordelen te mislopen.

De belangrijkste conclusie uit het werk van Stuhlmacher e.a. (1998) is dat tijdsdruk een complexe impact heeft op onderhandelingen. Dit komt doordat vele situationele factoren een grote invloed uitoefenen op deze impact. In de praktijk kan daardoor het opleggen van tijdsdruk een gevaarlijke tactiek zijn.

2.9 Vertrouwen, eerlijkheid en doorzichtigheid binnen een onderhandeling

Voor een goede uitkomst van een onderhandeling is het zeer belangrijk dat de deelnemende partijen wederzijds vertrouwen hebben in mekaar. Vertrouwen in de andere partij zorgt er immers voor dat men eerder geneigd is om met de andere partij samen te werken en een probleemoplossende of integratieve aanpak te hanteren gedurende het onderhandelen. Op zijn beurt bevordert het gebruik van zulk een probleemoplossende aanpak het behalen of bereiken van een win-win uitkomst. Beide partijen hebben er dus baat mee wanneer het vertrouwen wordt versterkt. Een beginbasis om het vertrouwen op te bouwen is ervan uitgaan dat men een lange termijn relatie wil aangaan met de andere partij (Mintu-Wimsatt A., Garci R. en Calantone R., 2005).

Mintu-Wimsatt A., Garci R. en Calantone R. (2005) gebruiken de term “Propensity Towards Trust (PTT)”. Ze onderzochten of de PTT van een onderhandelaar een positieve invloed heeft op de probleemoplossende aanpak die de onderhandelaars gebruiken. Ze kwamen in hun onderzoek tot de ondervinding dat hogere niveaus van vertrouwen het oplossen van een probleem tussen twee of meer partijen vergemakkelijkt. Hun bevindingen komen overeen met eerdere conclusies uit de literatuur. Zo zorgt vertrouwen ervoor dat er een positieve atmosfeer ontstaat tussen de koper en de verkoper. Eveneens zullen er veel gemakkelijker barrières overwonnen kunnen worden wanneer de partijen mekaar kunnen vertrouwen (Smith en Barclay, 1997). Vertrouwen tussen de onderhandelaars is erop gebaseerd dat men gelooft dat de ander bereid is om samen te werken en zeker niet de zwakten van de tegenpartij zal uitbuiten (Barney en Hansen, 1994). Eveneens zijn onderhandelaars die mekaar vertrouwen er zeker van volgens Butler (1995) dat de tegenpartij geen gedeelde informatie zal gebruiken om voordeel te behalen uit de ontstane

situatie. Onderhandelaars met een lage PTT (Propensity Towards Trust) gedragen zich competitiever gedurende de onderhandelingen. Onderhandelaars met een hoge PTT zijn daarentegen vaker bereid om informatie te delen en uit te wisselen (Butler, 1995).

Het effect van vertrouwen op de uitkomst van de onderhandeling is niet eenduidig te voorspellen. Twee aansluitende, hoewel onafhankelijke, onderzoeken van Barnes (1981) en Fisher en Ury (1981) stellen vast dat vertrouwen in de andere partij niet altijd voordelig is. Beide onderzoeken verkiezen eerder een alternatieve positie waarbij de onderhandelaar zich tussen een staat van vertrouwen en wantrouwen in bevindt. Deze tussenliggende positie zou voordeligere uitkomsten opleveren dan een staat van volledig vertrouwen of een staat van volledig wantrouwen. Meer recent onderzoek raadt onderhandelaars aan om een geïntegreerde tactiek, die kenmerken van vertrouwen en wantrouwen vertoont, te gebruiken. Zo stelt Putnam (1990) een interdependentiemodel voor dat duidelijk maakt dat onderhandelaars gedrag vertonen dat ligt tussen de integratieve (win-win) strategie en de distributieve (win-lose) strategie. Integratieve strategieën stimuleren het vertrouwen. Distributieve strategieën daarentegen zijn eerder gebaseerd op wantrouwen.

Butler (1999) heeft een studie gedaan om de relatie tussen vertrouwen en de hoeveelheid gedeelde informatie te onderzoeken samen met hun invloed op de effectiviteit en de efficiëntie van de onderhandeling. Zo vond hij dat de verwachtingen van de onderhandelaars vooraleer de onderhandeling begint over de betrouwbaarheid van de andere partijen, een grote invloed uitoefent op de hoeveelheid informatie die er gedeeld wordt gedurende de onderhandeling. Wanneer men vooraf dacht dat de ander betrouwbaar was, ging men onmiddellijk informatie delen en werd er een klimaat van vertrouwen gecreëerd. Deze bevindingen komen overeen met de eerdere besluiten van Zand (1972). Zand stelt dat er een oorzakelijk verband bestaat tussen het initiële niveau van vertrouwen en de vervolgens gedeelde informatie tussen twee personen. Daarna zal door het delen van informatie het initiële niveau van vertrouwen versterkt worden en kan er opnieuw meer informatie uitgewisseld worden. Het resultaat is een wederzijds versterkte dynamische spiraal van vertrouwen en het delen van informatie. Wanneer er daarentegen vooraleer de onderhandeling begint een niveau van wantrouwen heerst tussen de partijen zal er een

dalende spiraal ontstaan van het delen van informatie en zal eveneens het niveau van vertrouwen verder dalen (Zand, 1972).

Volgens Marks R. (2005) is de persoonlijke relatie die men opbouwt met de tegenpartij vaak belangrijker dan het vastleggen van de overeenkomst. Een koper zoekt vaak naar iemand die men kan vertrouwen, waar men zich goed bij voelt en waarbij men het vooruitzicht heeft op een langdurige relatie. Het ontwikkelen en verpersoonlijken van een relatie met de medeonderhandelaars vereenvoudigt het onderhandelingsproces en zorgt er ook voor dat er minder tegenkantingen ontstaan tijdens het onderhandelen. Vaak dient er dan ook bij het opmaken van een tijdsschema met het opbouwen van een relatie rekening gehouden te worden (Marks R., 2005). Vertrouwen moet immers gecreëerd worden: het komt slechts langzaam tot stand (Goovaerts, 1991).

Rousseau e.a. (1998) definiëren vertrouwen als “een psychologische toestand die bestaat uit de intentie om kwetsbaarheid te aanvaarden doordat men positieve verwachtingen heeft van de intenties en gedragingen van de anderen”(Rousseau e.a., 1998, p. 395). Uit deze definitie kan men afleiden dat er dus een potentieel risico moet bestaan aan de kant van de vertrouwende persoon. Daarom moeten volgens Tyler & Kramer (1996) alle voordelen behaald door het vertrouwen van de andere partij (bijvoorbeeld het beter samenwerken) worden afgewogen met de potentiële risico's die kunnen ontstaan uit het schenken van vertrouwen (bijvoorbeeld uitbuiting). Kimmel e.a. (1980) definiëren vertrouwen als het geloof dat de andere partij wil samenwerken en wantrouwen als het geloof dat de andere partij eerder egoïstisch is.

Lewicki en Wiethoff (2000) beweren dat er twee verschillende mogelijkheden zijn om vertrouwen te ontwikkelen: een contextueel gebaseerde manier en een relationeel gebaseerde manier. Indien onderhandelaars een contextuele risicoanalyse doen om te bepalen of de andere partij te vertrouwen is, hangt dit vooral af van de mogelijkheden die men heeft om de andere partij te straffen of van de mogelijkheid om de ongewenste gedragingen die gepaard gaan met het verbreken van vertrouwensrelaties tegen te gaan. Zo zal bijvoorbeeld wanneer de ene partij de macht heeft om de reputatie van de tegenpartij te beïnvloeden, de andere partij minder misbruik maken van het gekregen vertrouwen. De

tweede manier om vertrouwen te creëren is meer relationeel gebaseerd. Dit perspectief steunt op de sociale identiteitstheorie van Tajfel (1978). Deze theorie zegt dat men zichzelf en de anderen gaat percipiëren als een deel van groepen waartoe men behoort. Individuen definiëren zichzelf dan ook in termen van groepslidmaatschap, gezamenlijke interesses enz. Wanneer onderhandelaars een gedeeld gevoel van identiteit ondervinden, zullen ze mekaar beter kunnen begrijpen en zal er een relatie opgebouwd worden waarin men elkaar meer vertrouwd (Lewicki en Wiethoff, 2000).

Door de enorme elektronische vooruitgang in de laatste jaren zijn er steeds meer en meer onderhandelingen die verlopen via het internet. Dit soort van onderhandelingen vertoont toch wat andere kenmerken dan de face-to-face onderhandelingen. Zo ontbreekt er de non-verbale communicatie en is het dan ook veel moeilijker om affectieve of relationele informatie over te dragen. Daardoor is het natuurlijk niet zo eenvoudig om het vertrouwen van de andere partij in te winnen bij online onderhandelingen (Tyler en Kramer, 1996). Meer specifiek is het gebruik van e-mail zeer geschikt voor het overdragen van taak-gebaseerde informatie maar is het niet zo optimaal voor het overbrengen van relationele boodschappen. Als men er dan rekening mee houden dat vertrouwen wordt opgebouwd door het uitwisselen van relationele informatie, stelt men vast dat het gebruik van e-mail hier niet zo geschikt voor is. Daarom deden Naquin en Paulson (2003) onderzoek naar de invloed van het gebruik van het internet (om te onderhandelen) op het vertrouwen tussen de partners die deelnemen aan de onderhandeling.

Naquin en Paulson (2003) maken een onderscheid tussen twee vertrouwensstadia. Zo is er het niveau van vertrouwen dat aanwezig is vooraleer de eigenlijke onderhandeling begint en het niveau van vertrouwen dat er heerst tussen de deelnemende partijen na afloop van de onderhandelingen. Deze twee onderzoekers ondervonden dat in vergelijking met face-to-face onderhandelingen, online onderhandelingen een lager niveau hebben van pre-negotiatie vertrouwen maar ook een lager niveau van post-negotiatie vertrouwen. Wanneer er online onderhandeld wordt, hebben de deelnemende partijen het gevoel alsof er meer mogelijkheden zijn om onethisch gedrag toe te passen en ervaren ze een hoger risico om bedot te worden door de andere partij. Hierdoor hebben de onderhandelaars een

lager niveau van pre-negotiatie vertrouwen (dus vooraleer er ook maar enige interactie is geweest tussen de deelnemers) en dit beïnvloedt op zijn beurt de verwachtingen die men zal ontwikkelen van de onderhandeling.

Zo zullen volgens Naquin en Paulson (2003) op een gelijkaardige manier de lagere niveaus van vertrouwen binnen het online onderhandelen een invloed uitoefenen op nog andere relationele aspecten binnen de onderhandeling namelijk het gewenste contact dat men in de toekomst zal hebben met de andere partijen. Door het onderhandelen via e-mail stijgt de onzekerheid voor de onderhandelaars en zijn ze ook minder tevreden met de relatie die ze opbouwen met de andere partij. Daardoor hebben ze ook minder het verlangen om in de toekomst nog contact te houden met deze partij. Personen die dus op zoek zijn naar langdurige relaties kunnen volgens Naquin en Paulson (2003) beter een ander medium gebruiken om te onderhandelen.

Eveneens Braynov en Sandholm (2002) vermelden dat momenteel, door de grote elektronische ontwikkelingen, het succes van een online onderhandeling erg afhankelijk is van het opbouwen, behouden en managen van vertrouwen. In een eerder risicovolle omgeving (wat dus ook geldt voor de online omgeving), zorgt vertrouwen ervoor dat er toch een vorm van samenwerking mogelijk is tussen de beide partijen. Vaak wil een onderhandelaar slechts deelnemen aan de onderhandeling indien er een zeker basisniveau van persoonlijk vertrouwen is opgebouwd met de andere onderhandelaars (Coleman, 1990).

Braynov en Sandholm (2002) onderzochten de rol van vertrouwen in het afsluiten van contracten in situaties waarbij men niet alle beïnvloedende factoren onder controle kan houden. Elke partij maakt zo bij risicovolle contracten een schatting op van de vertrouwenswaardigheid van de andere partij. Deze schattingen helpen de onderhandelaar om beslissingen te maken. Braynov en Sandholm (2002) bewezen dat indien onderhandelaars nauwkeurige en juiste schattingen maken van de betrouwbaarheid van mekaar, dan is de sociale welvaart en de nutswaarde voor elke partij gemaximaliseerd. Dit wil niet zeggen dat de medeonderhandelaars volledig te vertrouwen zijn. Met

onbetrouwbare onderhandelaars kunnen immers even efficiënte transacties gevoerd worden als met betrouwbare onderhandelaars. Wat echt belangrijk is, is immers niet het werkelijke niveau van betrouwbaarheid maar de juistheid van de geschatte betrouwbaarheid van een partij door de andere partijen. Ze duiden er zelfs op dat een onderhandeling waarbij beide partijen de betrouwbaarheid van de andere partijen goed inschatten (ook al zijn de partijen op zich minder betrouwbaar) even efficiënt kan verlopen dan een onderhandeling met volledig betrouwbare partners.

Verder stellen Braynov en Sandholm (2002) vast dat wantrouwen in de andere partij een nadelig effect heeft op de efficiëntie van een onderhandeling. Wanneer een onderhandelaar in een poging om zichzelf te beschermen de andere partij als minder betrouwbaar aanschouwt (om het zekere voor het onzeker te nemen) dan hij werkelijk is, heeft dit een negatief effect op het resultaat van de samenwerking met de andere partij. Om het probleem van wantrouwen op te lossen, stellen Braynov en Sandholm (2002) een contract met voorafbetaling voor. Een voorafbetaald contract maximaliseert de sociale welvaart en zulke contracten kunnen bovendien gebruikt worden om betrouwbare onderhandelaars van onbetrouwbare te onderscheiden. Tot slot raden ze ook dit soort van contracten aan om het probleem van hoe men een onbetrouwbare onderhandelaar zijn werkelijk niveau van betrouwbaarheid kan laten kenbaar maken, op te lossen.

Goovaerts (1991) legt de nadruk op het verband tussen vertrouwen en zelfvertrouwen. Hij geeft de raad aan iedere onderhandelaar om elke onderhandeling te starten met het gevoel dat men zal slagen. Men moet overtuigd zijn van zijn eigenwaarde en men moet in zichzelf geloven. Pas indien men zelf het vertrouwen uitstraalt dat men de onderhandeling tot een goed einde zal brengen, heeft de andere partij een basis om hun vertrouwen op te vestigen.

Verder vermeldt Goovaerts (1991) dat indien er geen wederzijds vertrouwen bestaat tussen de onderhandelaar, dat er dan ook geen betekenisvol resultaat kan ontstaan. Tot slot waarschuwt hij ook voor het feit dat men bij een onderhandeling aanvankelijk niemand dient te vertrouwen. Het vertrouwen moet in de loop van de onderhandelingen tot stand komen of men moet zeker zijn dat de medeonderhandelaars over een algemeen bekende kredietwaardigheid beschikken.

2.10 De onderhandeling als teamproces

Meestal onderhandelt men niet alleen. Vaak gaat er een team van specialisten samengesteld worden. Wanneer men onderhandelt in een team moet men echter met enkele dingen rekening houden. Er zijn namelijk vele voordelen verbonden aan het onderhandelen in teams maar wanneer een goede voorbereiding ontbreekt of wanneer men onvoldoende op mekaar is ingespeeld, kan er ook heel wat mis lopen. Daarom vereist dit speciale aspect van het onderhandelen eveneens onze aandacht.

De uitspraak “sterkte in aantal” veronderstelt dat wanneer men meer onderhandelaars in zijn team heeft, men sterker staat. Het blindelings uitgaan van deze stelling kan leiden tot een onvoldoende voorbereiding door de onderhandelaars van het team. Een team kan enkel efficiënt en goed opereren als ze de werking binnen het team doorhebben. Dit kan enkel ontdekt worden door het maken van een goede voorbereiding.

Elizabeth Mannix (2005) haalt enkele voordelen aan omtrent het onderhandelen in teams. Zo kan een team volgens haar veel meer nieuwe en creatieve ideeën bedenken voor een bepaald onopgelost probleem. Teams zorgen eveneens voor meer discussies en meer informatie-uitwisseling. Bijkomend moet men ook rekening houden met het gevoel dat men krijgt wanneer men in een team onderhandelt. Men voelt zich immers machtiger en in een gunstigere positie dan wanneer men alleen zou moeten onderhandelen. In een team voelt men minder druk en krijgt men sneller het gevoel veilig te zijn.

Normaal gezien zouden al deze voordelen moeten leiden tot een fantastisch onderhandelingsteam. Deze bevoorrechte positie komt niet vanzelf, er zijn echter een aantal voorwaarden waaraan een team moet voldoen om efficiënt te kunnen werken en voordeel te behalen uit hun positie. Zo dienen teamleden allen overeen te komen over de knelpunten uit de onderhandeling en over eventuele toegevingen die gedaan kunnen worden. Wanneer er echter meningsverschillen zijn binnen het team gaat men mekaar zelfs tegenwerken i.p.v. samen te spannen tegen de tegenpartij. Het is ook veel moeilijker voor teamleden die mekaar helemaal nog niet kennen om mekaar meteen aan te voelen en zomaar te kunnen overeenstemmen. Wanneer de teamleden mekaar van tevoren kennen,

kunnen ze beter informatie met mekaar delen en zo samen constructief naar een oplossing toewerken (Mannix, 2005).

Om een goede teamwerking te krijgen moet men volgens Mannix (2005) eerst aandacht besteden aan het voorbereiden, de coördinatie en de interne onderhandeling vooraleer men in contact treedt met de andere partij. Verder verdeelt ze de voorbereidende fase opnieuw in drie stappen: een discussie over de inhoud van de onderhandeling, een schatting van ieders vaardigheden en de verdeling van de rollen o.b.v deze vaardigheden en een plan voor het onderhandelingsproces.

De kennis die men opdoet tijdens de voorbereidende fase zorgt ervoor dat men zich als team beter kan aanpassen aan de verschillende situaties die zich kunnen voordoen tijdens de onderhandeling. Eveneens zorgt de voorbereiding voor een effectievere samenwerking en zijn de teamleden vaak creatiever en meer flexibel. Mannix (2005) beweert zelfs dat men bij een belangrijke onderhandeling best twee keer zoveel tijd aan de voorbereiding kan besteden dan aan de eigenlijke onderhandeling.

Vooraleer de onderhandeling kan beginnen, dienen de onderhandelaars het dus eens te worden over de inhoudelijke punten van de onderhandeling. Zo dient men te discussiëren over de juiste BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), over het reservatiepunt (dit is de slechtste uitkomst waarmee men toch nog akkoord zal gaan) en over het aspiratieniveau (dit is de beste oplossing die men zich maar kan inbeelden). Verder kan het team deze limieten gebruiken om verschillende scenario's te ontdekken en eventuele onenigheden uit de weg te ruimen. Na het bespreken van de eigen limieten dient men ook de medeonderhandelende partij te bekijken. Het is de bedoeling dat men hun prioriteiten probeert in te schatten en eveneens hun limieten probeert te achterhalen. Ook een lijst met informatie die men nog behoeft van de andere partij is handig bij het onderhandelen. Tot slot dient het team in deze stap overeen te komen welke informatie er tijdens het onderhandelen mag prijs gegeven worden en welke informatie zeker niet. Iedereen moet met andere woorden op dezelfde golflengte zitten vooraleer de onderhandeling begint (Mannix, 2005).

Als tweede stap in de voorbereidende fase haalt Mannix (2005) het schatten van de vaardigheden van elk teamlid aan. Enkele vaardigheden die zeer belangrijk zijn bij het onderhandelen zijn het luisteren, het observeren van gedrag, geduld beoefenen, het beheersen van vreemde talen en eventuele ervaring in het onderhandelen. Daarna moeten deze vaardigheden gekoppeld worden aan verschillende rollen binnen de onderhandeling. Ieder teamlid krijgt zijn specifieke taken. Men dient minstens een teamleider en een woordvoerder aan te duiden.

De laatste stap binnen de voorbereiding is het plannen van het onderhandelingsproces. In deze stap dient men te discussiëren over het openingsbod dat kan gedaan worden, in welke volgorde welke concessies er gemaakt worden enz. Eveneens kan men overeenkomen dat er af en toe een pauze wordt ingelast tijdens het onderhandelen om nieuw overleg binnen het team toe te laten. Men kan hiervoor eventuele tekens afspreken zodat de andere teamleden op de hoogte zijn dat men een pauze wil inlassen (Mannix, 2005).

Faes (1994) benadrukt eveneens het belang van de voorbereiding in team. Alle teamleden moeten op de hoogte zijn van vroegere relaties met de onderhandelingspartners en ze dienen over voldoende informatie te beschikken om de onderhandeling efficiënt te laten verlopen. Ook het samenstellen van het juiste team, met de juiste competenties, en het verdelen van de onderhandelingsrollen is erg belangrijk. Zo ziet Faes (1994) de inkoper of de verkoper als de meest geschikte persoon om de “deal-maker” te zijn. De teamleider daarentegen moet knopen kunnen doorhakken en zijn teamleden kunnen sturen.

Een ander doel dat Faes (1994) aanhaalt voor de voorbereidende bijeenkomsten is het oplossen van interne conflicten. Het proces van meningsvorming binnen het team moet gestructureerd worden en eventuele meningsverschillen dienen uitgesproken te worden vooraleer de onderhandeling begint, anders zal het team vanuit een zwakke positie vertrekken. Indien er tijdens het onderhandelen nog onenigheden bestaan kan de teamleider best een time out inlassen.

Ook Sally en O'Connor halen in hun artikel "Team negotiations" (2004) verschillende voor- en nadelen aan van het onderhandelen in teams. Zo beweren ze dat teams (tegenover een onderhandelaar die alleen is) sowieso overeenkomsten behalen met een hogere kwaliteit. Dit zou zelfs zo zijn ongeacht of hun tegenpartij eveneens uit een team bestaat of gewoon uit één persoon. Verder geven Sally en O'Connor (2004) enkele redenen voor deze aannames.

In een onderhandeling worden de deelnemers behoorlijk op de proef gesteld. Men moet voortdurend bezig zijn met de eigen belangen en een overeenkomst proberen te vinden met de belangen van de andere partijen. Voordelig is dat men in een team het werk voor een groot stuk kan verdelen en men kan gebruik maken van verschillende vaardigheden van de teamleden. De range van vaardigheden, kennis en competenties die aanwezig is binnen een team overtreft zeker de capaciteit van één enkele onderhandelaar. Vooral wanneer de onderhandeling zeer complex is, kunnen teams het werk verdelen en onderdelen toewijzen aan verschillende teamleden. Door het onderhandelen in team kan men door de extra geheugencapaciteit en het parallelle dataverwerkingsproces complexere problemen behandelen dan een individu dat door zulke problemen overweldigd zou zijn.

Sally en O'Connor (2004) vermelden verder dat er bepaalde tactieken zijn die beter door een team kunnen geïmplementeerd worden zoals de "good cop/bad cop" tactiek. Voor deze tactiek moeten er minstens twee personen aanwezig zijn, namelijk iemand die de goede persoon speelt en iemand die de slechtere rol op zich neemt. Hoe groter het team is, hoe groter ook de hoeveelheid informatie waarover men kan beschikken. Elk teamlid beschikt immers over een netwerk van informanten en zo kunnen ze aan meer info komen over de belangen en strategie van de tegenstanders. Door een groter aantal teamleden kan men beroep doen op betrouwbaardere informanten en kan men betrouwbare relaties ontwikkelen die eerlijke en nauwkeurig informatie opleveren.

Een ander voordeel waarover een team beschikt is het grotere aanbod aan talenten en competenties waardoor er een grotere creativiteit ontstaat binnen het team. Teamleden voelen eveneens minder druk dan een individuele onderhandelaar en daardoor wordt de

creativiteit niet afgeremd. Zelfs wanneer men binnen het team verantwoordelijk wordt gesteld voor de behaalde uitkomsten ervaren de teamleden minder druk dan wanneer ze alleen zouden moeten handelen. Hierdoor kan men tot een betere win-win situatie komen voor beide partijen.

Nochtans mag men door bovenstaande voordelen van het onderhandelen in teams niet zomaar besluiten dat men sowieso altijd in een team moet onderhandelen. Er zijn immers volgens Sally en O'Connor (2004) ook nadelen verbonden aan het teamaspect. Het onderhandelen in teams is vooreerst behoorlijk kostelijk. Men betaalt meer personen, die indien ze niet betrokken waren andere taken konden uitvoeren. Men dient dus een kosten-baten analyse te verrichten voor elke onderhandeling om te beslissen of men in teams zal onderhandelen of niet. Deze analyse kan eveneens gebruikt worden om te bepalen uit hoeveel leden een team zou moeten bestaan.

Men mag evenwel niet vergeten dat een team niet zomaar efficiënt kan werken. De kennis en de competenties zijn met andere woorden niet voldoende. Men heeft bijkomend een goede werkstructuur en ondersteunende omgeving nodig om te goed te kunnen functioneren. Men moet er voor zorgen dat er een goed coördinatie is en dat de verschillende leden steeds gemotiveerd blijven om te zoeken naar het beste resultaat. Dit is niet altijd even gemakkelijk. Hoe meer leden het team telt, hoe kleiner immers het verantwoordelijkheidsgevoel dat elk teamlid draagt. Sommige teamleden zullen zelfs minder inspanningen leveren en de vrijbuiters uithangen. Men noemt dit het free-rider-effect. Hierbij gaan de groepsleden ervan uit dat iemand anders het werk wel zal opknappen. Dit probleem kan men oplossen door ieder teamlid een specifieke taak toe te kennen en hen er ook verantwoordelijk voor te achten. De bijdrage van ieder lid tot de groep wordt hiermee veel duidelijker. Bijkomend dient men voldoende aandacht te besteden aan de heterogeniteit van het team. Men moet immers verschillende informatie bekomen, over verschillende vaardigheden beschikken en vanuit verschillende standpunten kunnen vertrekken, anders gaan veel van de voordelen door het onderhandelen in teams verloren (Sally en O'Connor, 2004).

Naast het probleem van de hogere kosten en het steeds voorzien in een goede werkstructuur, opereren teams volgens Sally en O'Connor (2004) over het algemeen trager dan individuen. Er dient nog meer tijd besteed te worden aan coördinatie en men moet er zich van verzekeren dat ieder teamlid de onderhandelingsstrategie begrijpt en zijn of haar taak naar behoren kan uitvoeren. Het invoeren van voldoende onderbrekingen in de voorbereiding kan hierbij een hulpmiddel zijn. Wanneer er een gebrek is aan goede coördinatie kunnen er binnen een heterogeen team (wat net verkozen wordt boven een homogeen team), conflicten ontstaan. Deze conflicten zijn niet noodzakelijk negatief, ze kunnen indien ze gefocust blijven op de te gebruikte strategie of de te maken toegevingen zelfs leiden tot een beter resultaat. Wanneer de conflicten echter persoonlijk worden, zal heel het team er onder lijden.

Er wordt dus vastgesteld dat er verschillende voordelen zijn aan het onderhandelen in teams maar men moet zich ervan verzekeren dat de meeste nadelen aan dit soort onderhandelingen worden overwonnen.

Mannix (2005) geeft nog enkele situaties weer waarin men nu het beste in een team kan onderhandelen:

- Wanneer de onderhandeling zeer complex is en er daardoor verschillende competenties, kennis en ervaring vereist is.
- Wanneer de onderhandeling waarschijnlijk tot een oplossing zal komen door het bedenken van creatieve ideeën.
- Wanneer verschillende groepen en belangen moeten vertegenwoordigd worden aan de onderhandelingstafel.
- Wanneer men de andere partij wil duidelijk maken dat men de onderhandeling serieus neemt. Dit gebeurt vooral bij fusies en overnames tussen bedrijven.
- Wanneer men de beschikbare teamleden vertrouwt en respecteert.
- Wanneer men over voldoende tijd beschikt om het team te organiseren en te coördineren.

In het volgende hoofdstuk wordt de praktijkstudie over RHI besproken.

Hoofdstuk 3: Het Praktijkmodel van het bedrijf Robert Half International

Zoals vermeld bestond het eerste deel van het praktijkonderzoek uit een reële kennismaking met het onderhandelingsfenomeen in de praktijk. Dit gebeurde tijdens een stage bij Robert Half International, waar me de gelegenheid werd geboden om reële onderhandelingsrollenspelen bij te wonen en hierdoor inzage te verwerven in hun “verkoopmodel”. In dit hoofdstuk zal het bedrijf worden voorgesteld en bovendien worden de essentiële dingen uit hun verkoopmodel beschreven.

3.1 Bedrijfsprofiel

Robert Half International is opgericht in 1948 en is wereldmarktleider op het vlak van gespecialiseerde rekrutering. RHI telt meer dan 330 kantoren wereldwijd. In België zijn er 10 vestigingen, waaronder Hasselt, en opereert Robert Half vanuit verschillende gespecialiseerde divisies.

Accountemps selecteert financiële en boekhoudkundige profielen voor tijdelijke projecten. Robert Half Finance & Accounting is het wervings- en selectiekantoor voor finance en accounting profielen en Robert Half Executive Search zorgt voor de specifieke aanpak bij de zoektocht naar topkaderleden. De meest recente divisie is Robert Half Financial Services Group: een divisie die hoog gekwalificeerde financiële en bankaire profielen ter beschikking stelt en dit zowel op tijdelijke basis als voor rekrutering. Robert Half Management Resources plaatst financiële interim-kaderleden en Robert Half Interim Management spitst zich toe op het selecteren van zelfstandige interim-managers. Office Team is het uitzendkantoor van deze groep dat zich specialiseert in tijdelijke functies voor administratie en secretariaat.

Robert Half International maakt gebruik van het “Ethics First” principe. Dit principe zorgt voor een ondersteunend kader voor hun relaties met werknemers, kandidaten, cliënten, aandeelhouders en verkopers. Het principe steunt op eerlijkheid, integriteit en professionaliteit en RHI draagt deze kernwaarden dan ook zeer hoog in het vaandel.

3.2 Mirroring and matching

In een cursus van RHI over “Client-Focused Selling” (2002) vertelt men dat de techniek van “mirroring” en “matching” een onderdeel uitmaakt van de succesvolle verkoopscomponenten.

Deze techniek wordt gebruikt om er voor te zorgen dat de onderhandelaars die tegenover elkaar staan een stijl gebruiken die aangepast is aan de situatie waarin men op dat moment verkeert. Wanneer ze van deze techniek gebruik maken, zullen ze mekaar beter begrijpen en kunnen ze zo ook vlugger tot een overeenkomst komen. De ene onderhandelaar past zich bijgevolg aan aan de stijl van de andere en gaat die stijl als het ware zachtjes imiteren of nabootsen. Doordat men dezelfde lichaamstaal gaat “spreken”, zal de ander zich meer op het gemak gesteld voelen omdat hij het gevoel krijgt dat hij tot de essentie kan doordringen. Hierdoor zal het onbehaaglijke gevoel van onbegrepen te worden bij beide partijen wegebben.

Het is essentieel hierbij op te merken dat deze theorie in het verlengde ligt van wat wij pogen te ontdekken in onderhandelingsrollenspelen. Eén van de deelvragen die bij elke centrale onderzoeksvraag wordt gesteld, focust namelijk op de “communicatie-uitwisselingen”. Het gaat hierbij over de wijze waarop beide onderhandelaars communicatief op elkaar reageren. Hierbij zal gepoogd worden na te gaan welke combinaties het meest voorkomen en welke meer kans leveren op positieve resultaten. Dat betekent dat ze volgens RHI deel uitmaken van het “mirroring” en “matching” proces als deelmiddel om de doelstelling te bereiken. Het RHI-model gaat verder omdat men over “stijlen” spreekt. Over welke stijlen heeft men het dan?

RHI verdeelt de verschillende sociale stijlen in vier basisstijlen. Deze zijn: “dominance”, “influence”, “supportiveness” en “conscientiousness”. De stijlen verschillen van elkaar op vlak van de snelheid waarmee de onderhandelaar praat, de toon die hij gebruikt en het volume van zijn stem. Het is belangrijk dat de twee stijlen van de onderhandelaars elkaar complementeren in plaats van elkaar tegenwerken. Enkel “mirroring” of spiegelen is dus

niet genoeg. De “matching” component begint te spelen wanneer men zijn stijl aanpast aan die van de tegenpartij zonder die stijl over te nemen.

Bij de **dominante stijl** kan dit bijvoorbeeld nodig zijn. Twee dominante stijlen samen in een onderhandeling kunnen er voor zorgen dat er geen schot komt in de negotiatie omdat beide partijen geen duimbreed willen toegeven. Deze stijl herken je het best aan de dominante houding van de onderhandelaar. Dit wil zeggen dat deze onderhandelaar probeert het gesprek in handen te nemen. Hij wil het gesprek leiden: hij zal meer praten dan luisteren. Er blijft ook een zekere afstand bestaan tussen de partijen wanneer deze stijl toegepast wordt. Het gebruik van deze stijl is een teken van het streven naar macht en controle.

Andere kenmerken van de personen die deze techniek gebruiken worden hier kort toegelicht. De onderhandelaar wil indruk maken en is vaak gehaast. Als deze personen onder druk komen te staan kunnen ze vaak koppig doen of ongeduldig worden. Deze personen zijn bereid risico's te nemen, maar enkel indien er voldoende pay-off voorzien is.

Wanneer men te maken krijgt met de dominante onderhandelingsstijl kan men als “matching” techniek best de tegenpartij de indruk geven dat zij de situatie controleren. Ze willen het gevoel krijgen dat ze meer zijn dan een nummer en dat ze een unieke relatie kunnen opbouwen. Men kan best snel en gefocust te werk gaan. Bespreek de argumenten grondig maar wijd er niet te lang over uit, wees dus beknopt. Men moet verschillende opties en keuzes openlaten voor de medeonderhandelaar. Het gebruik van open vragen kan hierbij van pas komen. De ander wil immers suggesties krijgen i.p.v. aanwijzingen. Het loont ook om af en toe te vragen wat de andere partij over een bepaalde situatie denkt. Zo krijgt hij het gevoel dat hij de touwtjes in handen heeft en zelf de uiteindelijke beslissing mag nemen. Dit betekent niet dat men niet op de eigen belangen gefocust is, wel integendeel: het is een vorm van zacht zijn voor de “dominante” andere, maar tegelijk te blijven vasthouden aan de eigen inhoudelijke punten.

Er zijn ook enkele situaties die men in dit geval zeker moet vermijden. Het is niet de bedoeling dat men t.o.v. deze personen een heel verkoopspraatje begint af te steken of dat men probeert nog dominant over te komen. Het is de bedoeling dat men een uiteindelijke overeenkomst bereikt en niet dat men eigen argumenten kost wat kost moet verdedigen. Wanneer men pretendeert alsof men alle antwoorden heeft voor een bepaald probleem zal dit zeker niet in dank worden afgenomen. Dit strookt niet met de wil van de andere partij om dominant over te komen. Men wordt dan aanzien als een tegenstander en niet als een medewerker.

Een tweede sociale stijl die kan voorkomen bij een onderhandeling is de “**influence**” stijl. Men wil hierbij de tegenpartij als het ware beïnvloeden. De aard van het gesprek zal nu heel anders verlopen dan bij de dominante stijl. De conversatie is veel warmer en de partijen zijn vriendelijker tegen mekaar. De onderhandeling zal steeds beginnen met het vertellen van enkele persoonlijke anekdotes en het uiten van gevoelens ten opzichte van mekaar. Men moet als het ware interesse tonen in de ander als persoon.

Tijdens de onderhandeling moet men aandachtig luisteren naar al de ideeën van de andere partij en kan men zelf ook uitvoerig de eigen argumenten en opties naar voren brengen. Wanneer de andere persoon aan het woord is, kan het positief werken wanneer men begripvol overkomt. Uitingen als “Ik begrijp u” en “Zo heb ik me ook vaak gevoeld” worden dan ook erg op prijs gesteld. Zo creëert men een band en zal de tegenpartij gemakkelijker argumenten overnemen. Wanneer men zijn eigen presentatie geeft, is het nuttig om vaak te spreken uit eigen ervaring. Dit komt overtuigend over en zal zeker de tegenpartij beïnvloeden.

Men moet zeker proberen te voorkomen dat men de ander gaat overladen met zeer veel gegevens en details. Dit maakt het voorstel onduidelijk en zorgt ervoor dat de andere partij onzeker wordt. Ook het te hard opdringen van eigen opinies of het te hard pushen van de medeonderhandelaar zal niet in goede aarde vallen. De ander zal eerder afhaken dan verder gaan in het zoeken naar een gemeenschappelijke oplossing.

De stijl van “**supportiveness**” of ondersteuning komt vaak voor bij personen die op zoek zijn naar zekerheid. Het is de bedoeling dat men als onderhandelaar deze personen weet gerust te stellen. Dit kan men best doen door op een positieve, vriendelijke en optimistische manier te overleggen. De andere partij zal het appreciëren als men langzaam gaat zoeken naar logische argumenten. Men wil het gevoel krijgen dat men in teamverband een consensus kan bereiken. De presentatie kan best op een relaxte manier gegeven worden en het gebruik van humor om alles wat luchtiger te houden, is hier zeker op zijn plaats.

Een probleem bij dit soort onderhandelingen kan zijn dat er zeer traag vooruitgang geboekt wordt. Het is dan ook aan te raden om minder openeinde vragen te stellen en vanaf het begin veel directer te zijn. Op voorhand kan men voor zichzelf ook een tijdstabel opstellen.

Zoals bij de “influence” techniek zal men ook hier niet de gewenste resultaten behalen wanneer men de tegenpartij overdondert met zeer veel gegevens. De andere partij mag ook niet de indruk krijgen dat de hele kwestie te serieus wordt of dat men erop wil aandringen dat hij of zij alleen vlugge beslissingen moet nemen waarvoor hij of zijn dan ook zelf verantwoordelijk is. Dat zou namelijk alleen het onzekerheidsgevoel doen toenemen.

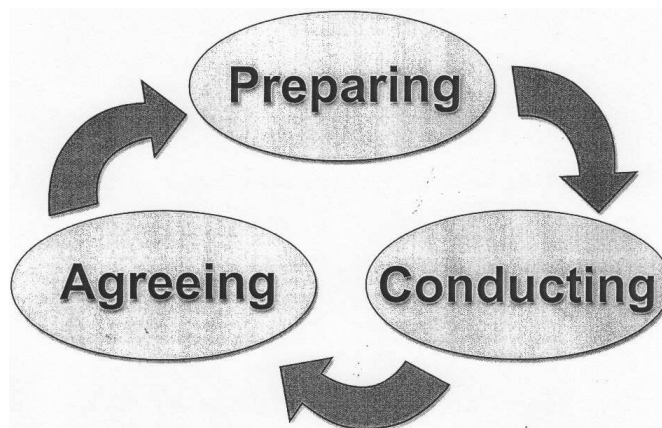
Tot slot kan men met een onderhandelaar te maken krijgen die de “**conscientiousness**” techniek toepast. Dit betekent dat hij zeer nauwgezet is. Deze persoon verwacht een uitgebreide presentatie waarin een hele lijst van argumenten en alternatieven aan bod komt. Alle gegevens mogen uitgebreid worden aangehaald en toegelicht. Deze data kunnen ook best op voorhand aan de onderhandelaar bezorgd worden. De tegenpartij zal zelf meer luisteren dan praten en men moet er zich op voorbereiden dat hij veel vragen kan stellen. Men moet tijdens de presentatie steeds een beoordeling maken die grondig gebaseerd is op feiten en die de andere partij ervan overtuigt dat er niet teveel risico aan verbonden is.

Wel moet men opletten dat men niet teveel eigen ervaringen en visies gaat betrekken en dat alles gebaseerd blijft op feiten. Ook hier zal het pushen van een partij of het aandringen op onmiddellijke beslissingen niet tot goede resultaten leiden. Men kan zich het best flexibel opstellen.

3.3 Het RHI Sales Model

Het RHI Sales Model bevat de bouwstenen die gebruikt worden tijdens een commerciële communicatie. Commercieel succes en slagen in het onderhandelen zijn met elkaar vervlochten. Hoe sterker men de onderhandelingsvaardigheden beheerst, des te effectiever kan men zijn dienst verkopen. Vaardig onderhandelen leidt tot het succesvoller afsluiten en behouden van een loyale klanten- en kandidatenportefeuille.

RHI onderscheidt drie grote stappen in een onderhandelingsproces. Deze stappen zijn preparing, agreeing en conducting. De drie fasen bevinden zich in een kring en sluiten dus achtereenvolgens op mekaar aan: zie Figuur 3.1. Ze zijn gelijkaardig aan de onderhandelingsfasen zoals Huguenin (2000) die afbakt en die in het vorige hoofdstuk werden beschreven.



Figuur 3.1. De drie fasen in het RHI-model

Bron: RHI (1999), p18.

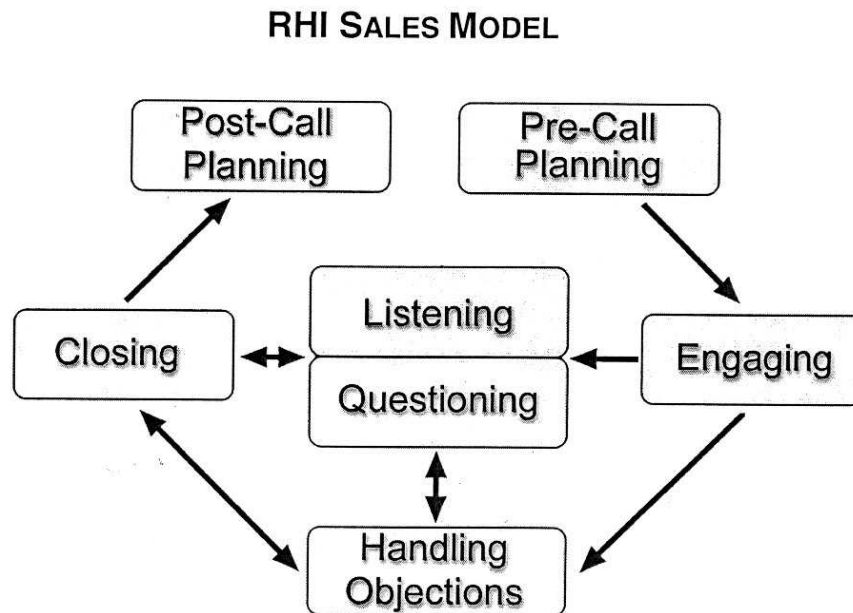
De eerste fase is de fase van het voorbereiden. Deze fase houdt in dat men voldoende kennis moet proberen te vergaren. Men moet goed weten welke partij er aan de andere kant van de onderhandelingstafel zit en wie er welke beslissingsbevoegdheden heeft. Naast informatie over de personen kan men best op zoek gaan naar die zaken die men

gemeenschappelijk heeft met de andere partijen. Zo zullen er wellicht gemeenschappelijke interesses en waarden zijn die men kan aanhalen tijdens de onderhandeling, evenals gemeenschappelijke doelstellingen die de diverse partijen allen nastreven. Tot slot is het belangrijk dat men voldoende alternatieve oplossingen achter de hand houdt waarmee beide partijen kunnen instemmen. Deze alternatieven moet men dan natuurlijk bedenken vooraleer de echte onderhandeling begint. Om niets te vergeten kan men, zoals hierboven vermeld, natuurlijk altijd een lijstje maken van alle voorbereidende activiteiten.

Tijdens het voeren van de onderhandeling moet men zich er van vergewissen dat alle verschillende belangen aangesproken worden. Eventueel kan hierbij een overzicht, gemaakt tijdens de voorbereidende fase, van pas komen. Men moet er voldoende belang aan hechten oplossingsgericht te werk te gaan. Een vlotte babbel is leuk en soms ook nuttig (men onderhandelt immers niet met volslagen onbekenden en dus is “het socialiseren” ook een deel van de onderhandeling) maar men dient toch eerst en vooral een oplossing te vinden voor de gestelde problemen binnen een vooraf vastgestelde tijdslimiet. Deze oplossing kan vlugger bereikt worden wanneer men bij de verschillende alternatieven de focus legt op de voordelen die eraan verbonden zijn.

Wanneer er enkele nuttige voorstellen uit de bus zijn gekomen, is het de bedoeling dat elke voorgestelde overeenkomst wordt geëvalueerd en vergeleken met de andere voorstellen zodat de beste beslissing kan genomen worden. Nadat de uiteindelijke beslissing gevallen is, kan men de verbintenis nog even proberen te verbeteren.

Robert Half International Inc. is een verkoopsgedreven organisatie waar het afleveren van goede verkoopresultaten een belangrijk deel van de eigen cultuur en die van de klanten uitmaakt. Het doel is uiteindelijk om op lange termijn goede klantenrelaties te ontwikkelen maar tevens op korte termijn goede transacties te bekomen. Als ruggensteuntje om deze doelstellingen zo veel mogelijk te bereiken, ontwikkelde RHI een verkoopmodel dat ook in hun trainingen aan bod komt. Het vervolledigt het kader waarin het RHI-model (zie Figuur 3.1.) zich bevindt. Dit verkoopmodel wordt uitgelegd in Figuur 3.2.



Figuur 3.2. Het RHI Verkoopmodel

Bron: RHI (1999), p 4.

Dit verkoopmodel is een uitbreiding van het gewone onderhandelingsproces. In het verkoopmodel zijn er zeven elementaire processtappen. Men begint met de “pre-call planning” waarbij men alles probeert voor te bereiden en te organiseren. Men bepaalt welke middelen men nodig heeft om een verkoopsonderhandeling te laten plaatsvinden, welk doel men wil bereiken en binnen welke tijdspanne men dit doel wil bereiken. Hierop volgt de eerste fase van het eigenlijke gesprek: de “engaging” fase waarin het zeer belangrijk is zichzelf goed voor te stellen en al onmiddellijk de aandacht van de klant te trekken. In deze fase moet men de klant ook laten weten waarom er afgesproken is en wat er bereikt moet worden. In de “listening” fase krijgt de klant de kans om te spreken. Men moet ervoor zorgen dat de aandacht gefocust blijft en om de effectiviteit te verhogen kan men best notities nemen waarop men dan later kan repliceren. Een manier om zeker te zijn dat men goed begrepen heeft wat de klant bedoelt, is het parafraseren van wat men gehoord heeft. Dit leidt tot duidelijkere communicatie. Vanzelfsprekend komt na het luisteren het vragenstellen of de “questioning” fase. Deze fase wordt natuurlijk ook gebruikt om voor

verduidelijking te zorgen. Men kan open en gesloten vragen stellen en zo proberen de noden en de objectieven van de tegenpartij te ontdekken. De volgende fase is de “handling-objections” fase. Vooreerst moet men in deze fase kennis nemen van de bezwaren van de klant en eventueel om verduidelijking vragen. Daarnaast zal men de klant verschillende oplossingen proberen voor te stellen die voldoen aan zijn noden. De focus ligt hier op het helpen van de klant. De voorlaatste fase is de “closing” fase waarin men in het kort samenvat wat er tot hiertoe heeft plaatsgegrepen. Dit tijdstip binnen de onderhandeling is ook het moment om de klant te vragen voor enige toewijding of voor eventuele bijkomende diensten die men voor de klant kan vervullen. Tot slot is er de “post-call planning” fase waarin men de klant en de verkoop gaat opvolgen. Een goede opvolging van de klanten zorgt voor een competitief voordeel t.o.v de concurrenten. De mate waarin de opvolging gebeurt, bepaalt ook mede het succes van de volgende onderhandeling.

In feite verloopt dit proces ongeveer gelijk met het beschreven onderhandelingsmodel van Huguenin (2000). Door het observeren van dit model ontstond de zekerheid dat de theoretische basis, zoals die in het tweede hoofdstuk beschreven werd, bruikbaar is in de praktijk en bijgevolg bij observatie als wetenschappelijk object ook een waarde vertegenwoordigt. Bovendien werden door RHI ook dezelfde communicatietechnieken in de verf gezet die in de gebruikte database naar voor komen en waarvan in het vierde hoofdstuk beschreven staat hoe ze werden verzameld. Ook gaf dit een gevoel van vertrouwen dat we op de goede weg zaten.

3.4 Een bijzondere omstandigheid: Onderhandelingen via de telefoon

Onderhandelingen via de telefoon bevatten unieke kenmerken waarmee men dient rekening te houden (RHI, 1999). Zo kunnen er veel vlugger potentiële misverstanden opduiken omdat men de andere persoon niet kan zien. Eventuele gelaatsuitdrukkingen of gebaren blijven ook verborgen. De toon en het temperament van de stem kunnen anders geïnterpreteerd worden en daarom dient men er extra aandacht aan te besteden. Bovendien heeft elk commercieel telefoongesprek het potentieel om uit te monden in een telefonische onderhandeling, zelfs als men slechts de bedoeling had om informatie te vergaren. Men moet bijgevolg constant op zijn hoede zijn geen ongeplande toegevingen te doen en steeds pogen om onduidelijkheden te vermijden. Om dit te bereiken is het aan te raden om voldoende feedbackvragen te stellen. Dit om je eigen twijfels weg te werken maar ook om zeker te zijn dat de tegenpartij alles begrepen heeft.

Onderhandelingen via de telefoon gaan doorgaans veel sneller dan face-to-face gesprekken. Hiermee dient men rekening te houden bij de voorbereiding van zulke onderhandelingen. Complexe onderhandelingen kan men beter niet voeren via de telefoon. Voor meer eenvoudige onderhandelingen kan de telefoon een efficiënt instrument zijn, vooral wanneer de verschillende partijen, geografisch gezien, ver van mekaar verwijderd zijn. Deze ruimtelijke afstand vergemakkelijkt ook de psychologische afstand. Dit heeft tot gevolg dat het gemakkelijker is om aan de telefoon neen te zeggen dan bij een face-to-face gesprek. Daarom kan men best vragen vermijden waarop de gesprekspartner eenvoudig neen kan zeggen.

Door de beperkte tijd kan men niet al zijn voorstellen in detail presenteren. Dit kan leiden tot win-lose gedrag. Daarom vereist een telefonische onderhandeling een nog betere voorbereiding. Het kan ook helpen wanneer men op voorhand eerst enkele face-to-face contacten heeft vooraleer over te gaan op het telefonisch onderhandelen. Men moet eerst voldoende vertrouwen en respect van de tegenpartij krijgen om zo mede het hogere risico bij telefonische onderhandelingen een beetje te beperken.

Hoofdstuk 4: Methodologie

Naast het schetsen van een theoretisch kader bevat deze thesis ook een praktisch gedeelte. Het theoretische kader geeft een overzicht van de relevante theorie die er reeds in de literatuur te vinden was over onderhandelen. Het praktische gedeelte omschrijft naast de tijdens een stage geleerde concepten ook de resultaten die bekomen werden door het uitpluizen van een secundaire database die gedurende 18 jaar (periode 1988 tot 2006) is opgebouwd door Wouter Faes. Hij heeft gedurende deze periode vele onderhandelingstrainingen geleid. De deelnemers waren in hoofdzaak praktijkaankopers (meestal aankopers van tastbare goederen) maar ook mensen uit andere bedrijfsfuncties die commerciële contacten hebben in hun beroepsleven. Wouter Faes heeft daarbij een tiental gestandaardiseerde onderhandelingsrollenspelen als trainingsmateriaal gebruikt. Ondertussen werden systematisch gegevens over het verloop van de uitgevoerde rollenspelen verzameld. Meer specifiek zijn deze secundaire gegevens opgebouwd door observatie en bespreking van 1159 van deze rollenspelen met de deelnemers aan de rollenspelen.

In de database bevinden zich eveneens gegevens die ontstaan zijn uit het spelen van het bekende “prisoners dilemma”. Dit dilemma dient vooral als basisspel voor de speltheorie maar onderhandelaars kunnen hier ook iets uit leren. De gegevens bestaan uit meer dan 11000 observaties waaraan ongeveer 800 mannen en 400 vrouwen hebben deelgenomen. De analyse van deze gegevens behoort echter niet tot het objectief van deze eindverhandeling.

Naast de database heeft Wouter Faes ook telkens video- of audio-opnames weten te verzamelen van deze onderhandelingsituaties. Deze video- en audiofragmenten zijn in de loop van deze 18 jaar telkens in drie zittingen per jaar door een panel van een ervaren psycholoog en twee communicatiedeskundigen samen met Wouter Faes gecodeerd op het voorkomen van communicatievormen en onderhandelingstactieken (zie 2.3.2.). Enkel de non-verbale communicatie van de deelnemers tijdens de onderhandelingen werd hierbij

niet bestudeerd. Het panel is in deze 18 jaar niet veranderd zodat een zekere robuustheid van de analyse kan gegarandeerd worden, al blijft enige subjectiviteit natuurlijk bestaan.

4.1 Methodes van onderzoek voor onderhandelingen

Er bestaan in de literatuur verschillende methodes om gegevens over het onderhandelingsgebeuren te verzamelen.

Allereerst kan men data over echte praktijkgevallen verzamelen en analyseren om hierin patronen en/of tactieken te ontdekken. Deze techniek noemt men het uitvoeren van een casestudy research of een extensief case onderzoek. Deze gevalstudies leveren vooral veel kwalitatieve gegevens op. Men krijgt een combinatie van verschillende methoden en soorten gegevens waarin verschillende perspectieven aan bod komen. De nadruk ligt hier op het werkelijk beleven van de situatie. Zulk kwalitatief onderzoek levert de beste gegevens op wanneer deze onderhandelingsgegevens zelf nog worden besproken op een gestandaardiseerde wijze met de mensen die aan de onderhandelingen hebben deelgenomen. Deze gegevens dienen eveneens geverifieerd te worden door de analyse van de geschreven neerslag van het rollenspel, verslagen e.d. die in de betrokken bedrijven en door de betrokken onderhandelaars zijn gegenereerd. Bovendien is het best dat dit zowel met deelnemers aan verkopende als aan aankopende kant gebeurt. Dit heet triangulatie (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) van kwalitatieve gegevens. Een voordeel van deze benadering is het detailmatige uitpluizen van de data, een nadeel is dat deze gegevens niet mogen veralgemeend worden. Ze zijn vooral geschikt voor een “contingency” benadering waarbij bepaalde theorieën of fenomenen gekoppeld worden aan het al dan niet voorkomen van bepaalde variabelen in de externe situatie.

Een tweede manier om gegevens over onderhandelingen te bekijken, is ze te verzamelen als het resultaat van meer beperkte “experimenten”. Men plaatst de deelnemers-onderhandelaars in een beschermde, “gecontroleerde” omgeving en legt hen een bepaalde situatie voor. Bij elke simulatie kan men dan opzettelijk kleine verschillen in de situatie

aanbrengen of diverse licht afwijkende situaties voorleggen. Zo kan men het resultaat en vooral de verschillen in het resultaat bij de proefpersonen vaststellen en ook nagaan of diverse types proefpersonen anders reageren op de aangeboden stimuli. Het uitvoeren van zulke experimenten levert kwantitatieve gegevens op en stelt de onderzoekers bijgevolg in staat om bepaalde hypothesen, meer bepaald diverse oorzaak-gevolg relaties, te toetsen met statistische toetsmethoden. Een verwante en uitgebreide vorm van een experiment is de simulatie, waaronder ook rollenspelen vallen. Simulaties zijn eigenlijk experimenten in een gesimuleerde omgeving zoals onder andere rollenspelen. Het nadeel hierbij is natuurlijk dat door de meer complexe oorzaaksituatie de gevolgreacties minder eenduidig kunnen geïnterpreteerd worden.

Beide types onderzoek worden voor andere doeleinden gebruikt en leveren andere resultaten op. Ze kaderen in diverse wijzen van wetenschappelijk onderzoek.

Het uitvoeren van experimenten en simulaties gebruikt men bijgevolg zoals hierboven aangegeven voor het toetsen van hypothesen. Men probeert vooral situaties te creëren die maar op één element van elkaar verschillend zijn om zo de gevolgen te kunnen interpreteren. Zulke hypothesen toetst men vooral wanneer men een theoriegericht onderzoek voert. Wanneer men echter meer praktijkgericht onderzoek doet, kunnen experimenten ook gebruikt worden voor een consequentieanalyse, waarbij men naast de hypothesetoetsing ook probeert het gedrag van bepaalde proefpersonen of diverse categorieën van proefpersonen te analyseren en hun reacties te voorspellen.

Het verrichten van gevalsstudies gebruikt men echter voor andersoortig onderzoek. Zo maakt men bij theoretisch gericht onderzoek gebruik van exploratief en verklarend onderzoek. Men kan daarmee het thema volledig en diepgaand verkennen en verbanden vastleggen. Bij meer praktijkgericht onderzoek kunnen gevalsstudies dienen voor het beantwoorden van diagnostische vragen en voor een evaluatieonderzoek. Ideaal hierbij is dat alle gegevens case per case gecodeerd worden. Zo kan men deze cases apart, uitgebreid onderzoeken en beschrijven. Het opstellen van voorspellingsmodellen wordt ook mogelijk. Het doel is te voorspellen wat de uitkomst van een bepaalde handeling (hier een

onderhandeling) zal zijn wanneer bepaalde variabelen voorkomen, in casu het gebruik maken van bepaalde tactieken en onderhandelingsmethoden. Hiervoor bestaan wiskundige voorspellingsmethoden en multivariate technieken om statistisch juiste interpretaties te kunnen doen.

4.2 Situering van de gebruikte methode

Deze eindverhandeling maakt gebruik van secundaire dataverwerking. Het is daarom van zeer groot belang na te gaan hoe de gebruikte database is ontstaan en waar ze zich binnen de geschetste methoden van onderzoek bevindt.

Bij het creëren van de primaire gegevens van de database zijn eigenlijk twee manieren tegelijkertijd gebruikt. Men heeft gesimuleerde onderhandelingsrollenspelen gespeeld en bestudeerd om hierin patronen en gebruikte tactieken te kunnen ontdekken via diepgaande observatie van onder meer video- en audiofragmenten. Deze techniek ligt dicht bij het uitvoeren van een casestudy research. Deze gevalstudies leveren veel kwalitatieve gegevens op. Daarnaast heeft men ook deels gebruik gemaakt van de methode van het experimenteren vermits de geobserveerde gevallen ook rollenspelen zijn en dus eigenlijk meten hoe mensen reageren op bepaalde geïnduceerde situaties, die nooit helemaal de realiteit weerspiegelen.

De resultaten van de analyse van de huidige database bevinden zich dan ook ergens tussen de twee bovenstaande methodes van gegevensverzameling in. Enerzijds zijn de gegevens afkomstig uit observaties van rollenspelen en behoren ze bijgevolg tot de experimentele methode. Anderzijds gaat het ook om de observaties van fenomenen die, in op de realiteit gebaseerde en nagespeelde cases, zijn voorgekomen. Deze cases zijn uiteraard minder complex dan de werkelijkheid zelf. In die zin gaat het om observatie van gedrag op een wijze die meer overeenkomt met de triangulatiemethode. De gegevens situeren zich dus ergens tussen experimentele gegevens en gegevens uit gevalstudies. Er is dus zowel

sprake van een deductieve aanpak (waar vooral de experimenten en simulaties toe behoren) als van een inductieve aanpak (waar vooral casestudy research toe behoort).

Helaas verschilt de gebruikte methode van gegevensverzameling dus van een ideale werkwijze, die of casestudy research of experimenteren kiest en niet kenmerken van beide tegelijkertijd overneemt. Daardoor zal ook de dataverwerking en resultaatinterpretatie sterk beïnvloed worden.

4.3. Detailbeschrijving van het ontstaan van de secundaire database

Alle gegevens zijn afkomstig van rollenspelen die deelnemers aan onderhandelingstrainingen echt hebben gespeeld, over een periode van 18 jaar (1988-2006). Deze trainingen werden, zoals reeds vermeld, gegeven aan praktijkmensen die regelmatig commerciële onderhandelingen in hun beroep uitvoeren en nood hebben aan een zekere achtergrond en structuur om onderhandelingsmethoden en –tactieken efficiënter te gebruiken dan voorheen.

Alle trainingen werden wel gegeven vanuit de commerciële aankoopachtergrond van de spelleider en ook enkel vanuit dit standpunt geïnterpreteerd. De achtergrond van de deelnemers was divers in termen van opleiding, functie en leeftijd. Het ging wel overwegend om aankopers en aankoopmanagers maar ook verkopers namen deel aan de opleidingen, vaak om meer te weten te komen over de wijze waarop hun opponenten negotiëren. Jammer genoeg zijn deze persoonlijke gegevens niet systematisch opgevolgd door de trainer, Wouter Faes, die de gegevens hoofdzakelijk heeft verzameld, met de hulp van onder meer de deelnemers aan de rollenspelen.

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de diverse cases behandeld die bij de rollenspelen werden gebruikt. Ook de manier om deze cases in te delen en de aard van de gegevens die over elk rollenspel werden verzameld, evenals hun verzamelwijze wordt toegelicht.

4.3.1. De onderhandelingsspelen

Bij de onderhandelingstrainingen werden 11 verschillende rollenspelen gebruikt. Een korte beschrijving van de 11 rollenspelen staat in Bijlage 2. Deze werden op basis van hun graad van competitiviteit ingedeeld in diverse categorieën.

Het gaat om 11 verschillende games die elk hun eigenheid hebben en elkaar afwisselen. Aan de 2236 deelnemers uit de allereerste 424 rollenspelen (in een periode van 6 jaar, tot einde 1993) werd telkens na lezing van de basisgegevens tijdens de voorbereiding van hun onderhandelingsspel gevraagd of zij de desbetreffende case een case vonden die erg competitief van aard was op een 7-puntenschaal. Aldus werd een algemene “gedeeltelijk subjectieve” indruk van competitiviteit bij de deelnemers aan de games gemeten.

Om na te gaan of dit enigszins met de werkelijkheid van de cases overeenstemt, werd deze indeling gevalideerd aan de hand van een tabel op basis van de “competitieve krachten” van het Model van Porter zoals kennis van alternatieve leveranciers, competitieve druk op de prijzen van de markt, ontwikkeling van alternatieve producten, risico voor flexibiliteit en levering, enz... Deze competitiviteitsmeting bevindt zich in Tabel 4.1. hieronder.

Het blijkt dat er een hoge graad van overeenkomst in de ranking van de competitiviteit van de cases kan vastgesteld worden volgens beide vergelijkingsmethodes (kolom 2 volgens de meting van de deelnemers op een 7-punten schaal en de laatste kolom volgens de criteria van de tabel), zodat de indeling wel degelijk ook als “objectief” kan worden beschouwd. Men zou kunnen zeggen dat proefpersonen er in een korte voorbereidingsperiode goed in slagen de moeilijke en complexe gecombineerde stimuli van een rollenspel tamelijk juist en op dezelfde wijze te interpreteren.

Aldus werden de cases ingedeeld in hoog competitief, medium competitief en laag competitief.

Tabel 4.1. Het competitief karakter van de 11 onderhandelingsspelen

11 Cases	Competitiviteit op schaal gemeten	Alternatief leverancier	Gebruik van alternatief product/systeem	Grootte Klanten	Goede relatie	Risico als geen contract voor kwaliteit	Risico voor flexibiliteit	Risico voor levering	Samenvatting	Rank
PVC (1)	5,86	++	+	++	+	++	++	+	4++/3+	1
Truck	5,61	++	+	+	+	+	++	++	3++/4+	3
Component	4,33	-	-	++	+	+	-	+	1++/3+/3-	7
Research	2,86	--	--	--	+	o	-	-	2+/1o/2-/3--	11
Chocolade	4,76	o	+	+	+	+	+	+	6+/1o	6
Spares	4,81	+	+	++	-	+	++	++	3++/3+/1-	4
Distribution	3,66	--	-	o	++	o	--	-	1++/2o/2-/2--	10
PVC (2)	4,50	++	+	++	+	+	+	+	2++/5+	5
Messen	6,01	++	++	++	+	+	++	+	4++/3+	1
Syringes	3,51	+	-	-	+	+	-	-	3+/4-	9
Collect.Lab	4,53	-	o	+	+	+	+	+	5+/1o/1-	8

Bron: eigen onderzoek

4.3.2. Verzameling van de gegevens bij elke gespeelde case

Oorspronkelijk werd voor elke case een reeks gegevens genoteerd, namelijk:

- een geschreven protocol van de observaties door de spelleider, geannoteerd tijdens de spelbespreking door de opmerkingen van de deelnemers zelf;
- een audio- of video-opname;
- bijkomende nota's van spelleider Wouter Faes als observator

Bij elk van de onderhandelingsspelen die aldus werden begeleid zijn op basis van deze documenten telkens systematisch de volgende gegevens vanuit aankoopstandpunt verzameld. In wat volgt worden tegelijkertijd ook de stappen weergegeven die bij de gegevensverzameling gevolgd werden.

1. Welke doelstellingen stellen de aankopers zich vanuit “total cost” perspectief?

De doelstellingen werden aan de deelnemers van de onderhandelingen voor de start van het rollenspel gevraagd. Er werd hen gevraagd te noteren welke doelstelling(en) ze zich persoonlijk hadden gesteld, vooral dan op het vlak van prijs en aanverwante negotiatiepunten. Aldus kon dan een “total cost” berekening gemaakt worden door de spelleider. Deze berekening poogde de diverse aan prijs verwante gegevens in actuele waarde om te zetten (Ellram, 1995; 1996; Plank en Ferrin, 2002), zodat er een vergelijking kon gemaakt worden tussen alle gelijkaardige spelen.

Deze berekende “total cost” antwoorden werden op basis van het gemiddelde en de standaarddeviatie over alle doelstellingen van alle gelijkaardige cases verdeeld als volgt: middle objective (tussen min 1 en plus 1 standaarddeviatie rond het gemiddelde van de “total cost” objectieven); high middle objective (tussen 1 en 2 standaarddeviaties meer dan het gemiddelde), low middle objective (tussen 1 en 2 standaarddeviaties minder dan het gemiddelde objectief); high objective (meer dan 2 standaarddeviaties meer); en low objective (meer dan 2 standaarddeviaties minder). De basishypothese hierbij is natuurlijk dat het bij de onderhandelingsdoelstellingen telkens om een normale verdeling gaat, wat niet zomaar zonder meer kan geverifieerd worden.

2. Welke resultaten werden vanuit “total cost” perspectief behaald (Ellram, 1995; Plank en Ferrin, 2002)?

Deze werden door de spelleider genoteerd en geverifieerd door de deelnemers om elke vergissing uit te sluiten. Ze werden per verschillende onderhandelingscase als volgt onderverdeeld:

- a. Eerst werd opnieuw het gemiddelde en de standaarddeviatie berekend.
 - b. Daarna werden de resultaten ingedeeld in high results (meer dan 2 standaarddeviaties meer dan het gemiddelde), medium high results (tussen 2 en 1 standaarddeviatie meer dan het gemiddelde), medium results (tussen plus 1 en min 1 standaarddeviatie), medium low results (tussen 1 en 2 standaarddeviaties minder dan het gemiddelde), low results (meer dan 2 standaarddeviaties minder) en no deal situaties (waarbij geen overeenkomst werd bereikt).
3. Welke tactieken werden door de aankopers tijdens het onderhandelingspel geïnitieerd?

Deze tactieken werden enkel in aanmerking genomen als ze door de spelleider en de observatoren (niet meespelende leden van een onderhandelingsteam) van het spel na afloop van het spel en tijdens de detailbespreking werden geïdentificeerd en op dezelfde wijze werden geïnterpreteerd. Dan werden ze gecodeerd volgens 38 mogelijke tactieken, die uit de literatuur gehaald werden. Bijlage 3 geeft hiervan de definities weer. Er is vooral gelet op het frequent vermelden van bepaalde tactieken in de standaardliteratuur. Daar waar een tactiek slechts een enkele maal werd vermeld, werd deze niet in aanmerking genomen.

De coderingsprocedure was de volgende:

- a. Allereerst werd een codering voorgesteld door de spelleider (Wouter Faes);
- b. Deze werd na het spel onmiddellijk voorgelegd aan de speldeelnemers, die ermee moesten instemmen. Dit vormde een onderdeel van de bespreking van de oefening tijdens de trainingssessie.
- c. Twee maal per jaar werden deze geannoteerde gegevens vergeleken met de audio- en/of video-opnamen door Wouter Faes en twee communicatiedeskundigen en een psycholoog, die zich daarvoor in de kerstvakantie, de paasvakantie en de grote vakantie twee dagen vrijmaakten.

(Dus in totaal ging het om 17 maal 6 dagen waarop de data tot nu toe geverifieerd werden). Het gaat hierbij om een geschoolde VRT-journalist, die communicatietrainingen verzorgt, een trainer in verkoopstechnieken en een communicatiepsycholoog. Deze procedure werd gevolgd om de subjectiviteit van de spelleider en de invloed van de spelleider op de deelnemers aan de training of omgekeerd te verminderen en zo een grotere objectiviteit te waarborgen.

4. Identificatie van de kernmomenten of sleutelmomenten tijdens de onderhandeling.

Zulke kernmomenten of “kritieke” momenten worden door Leary (2004, p. 143) als volgt gedefinieerd: *“Events and exchanges that are “critical” are distinguished from more usual ways of working in that they carry urgency. They are turning points.”* Deze definitie vult de definitie aan, gehanteerd door Wheeler en Morris (2001, p.6), volgens dewelke kernmomenten bepaald worden als *“Critical moments in negotiation are occasions of interactive engagement and intense emotional experiencing.”* Iedere deelnemer aan en observator van een onderhandeling voelt dus wel degelijk aan dat er “iets belangrijks” gebeurt, maar kan onmogelijk een juiste omschrijving geven van het feit dat het om een kernmoment gaat.

Bijgevolg worden zulke momenten best aan de hand van retrospectieve analyse aangeduid (Druckman, 2001). Om deze momenten in de rollenspelen te identificeren werd aan de deelnemers van de spelen gevraagd welke, vanuit aankoopstandpunt, de momenten waren tijdens het spel waarop “het spel een andere wending nam, ze de greep op het gebeuren losten of opnieuw greep op het gebeuren verkregen,...”. Ook nadien werd de retrospectieve methode gehanteerd. Voor de validatie werden de audio’s en video’s volledig aan het in punt 3 hierboven besproken panel voorgelegd. Ze mochten voor de sleutelmomenten nog bijkomende momenten aanduiden die dan eveneens gecodeerd werden.

5. Welke communicatie-uitwisselingen werden gehanteerd?

Dezelfde procedure als in stap 3 werd dan gevolgd om vast te leggen welke de basiscommunicatie was op deze kernmomenten, vastgelegd in stap 4. Daarvoor werd er gebruik gemaakt van een lijst met 81 verschillende communicatie-uitwisselingen, die eveneens uit de communicatieliteratuur gehaald werden. De mogelijke communicatie-uitwisselingen worden beschreven in Bijlage 4.

6. Wanneer werden deze tactieken en communicatie-uitwisselingen gebruikt?

Voor zowel voor de sleutelmomenten als voor de tactieken die door de aankopers werden geïnitieerd, werd ook geannoteerd wanneer deze tijdens het negotiatiespel optraden. Elk spel nam normalerwijze ongeveer een uur in beslag. Daarom werd de onderverdeling in tijd per kwartier, in dit geval dus per kwartier (T15, T30, T45 en T60) uitgevoerd. Hierbij moet opgemerkt worden dat de laatste 15 minuten in een aantal spelen (periode T60) wel langer duurden dan een kwartier (maximum 22 minuten) en in een aantal gevallen minder lang (minimum 4 minuten).

7. Hoe verliepen de negotiatiespelen volgens het profiel van de deelnemers?

Zoals reeds vermeld werden de profielen van de proefpersonen niet bijgehouden, op één detail na. Op basis van de nota's van de spelbegeleider, waarbij het verloop van de negotiatiespelen werd opgetekend konden eveneens de (voor)namen van de participerende cursisten geïdentificeerd worden en daardoor kon ook het geslacht van de hoofdonderhandelaar bepaald worden (met uitzondering van wanneer de voornaam bijvoorbeeld Chris was - dan werd overigens een procentuele verdeling zoals voor de rest van het geheel toegepast). Zowel voor de objectieven als voor de onderhandelingsresultaten, maar ook voor de communicatie op de sleutelmomenten en voor de gebruikte tactieken tijdens de onderhandelingen is hierdoor dus ook een verdeling per geslacht van de onderhandelaar mogelijk.

8. Waarom liepen sommige onderhandelingen mis?

Voor de gevallen waarin geen onderhandelingsovereenkomst werd bereikt, werd tenslotte aan de deelnemers aan het spel gevraagd of dit volgens hen vooral te wijten was aan het feit dat het spel zelf de overeenkomst niet toeliet (meer objectieve reden) of dat de spelers geen overeenkomst met elkaar (meer) wensten te sluiten (meer subjectieve reden). Een vergelijking van de situaties en van de objectieven en resultaten tussen beide groepen van “mislukkingen” (waarbij de eerste oorzaak minder aan emotionele feiten te wijten was) is dus mogelijk, evenals een aanduiding van welk communicatiepatroon zich daarbij ontvouwde, zowel op het gebied van communicatie-uitwisselingen als op het gebied van tactieken. Het is daardoor mogelijk een vergelijking te maken met de patronen in andere situaties en na te gaan in welke mate de patronen bij mislukkingen van het algemeen patroon afwijken.

4.3.3. Indeling van de tactieken en communicatie-uitwisselingen

De 32 tactieken en 81 communicatie-uitwisselingen werden door de 2236 eerste deelnemers uit de 424 eerste games ook op een schaal van erg competitief tot minder competitief opgedeeld, zodat ook de mate van competitiviteit van de gebruikte negotiatiewijze kon worden nagegaan en ingedeeld volgens de diverse categorieën onderhandelingsituaties, het ogenblik tijdens de onderhandeling en het geslacht van de hoofdonderhandelaar.

4.3.4. Resultaten

De resultaten van al deze indelingen, observaties en coderingen zijn ten slotte in tabelvorm door de spelbegeleider Wouter Faes bijgehouden. Daardoor zijn helaas heel wat ruwe gegevens verloren gegaan vermits de data niet case per case zijn bijgehouden. De reden

daarvoor was vooral dat tijdens deze 18 jaar de omvang van de hele database anders te sterk zou toegenomen zijn en vooral door het bijhouden van de video- en audio-opnames een ruime stockeerplaats zou benodigd hebben. In 2004-2005 werden de ruwe data bovendien ook door de verouderde opnamemethode erg onbruikbaar voor elektronische dragers en bijgevolg door de onderhandelingstrainer vernietigd. Helaas.

4.4. Nadelen van deze gegevensverzamelingsmethode

Het werken met deze bestaande secundaire database en de wijze van dataverzameling zorgen voor een aantal belangrijke nadelen voor de interpretatie van de resultaten van de analyse.

Doordat we allereerst niet meer over de ruwe data kunnen beschikken, is het ook niet meer mogelijk om elke case apart te beschrijven, te onderzoeken en hieruit conclusies te trekken. Hierdoor kunnen er geen voorspellingsmodellen toegepast worden en komt het gebruik van aangepaste multivariate analysetechnieken in het gedrang. Er kunnen met andere woorden minder en minder nauwkeurige resultaten worden afgeleid.

Bovendien zijn door de verzamelmethode van de gegevens een aantal basisregels om tot volledige objectiviteit te komen niet nageleefd. Dit is het geval ondanks dat er voldoende gepoogd werd deze objectiviteit te verhogen, onder meer door tegelijkertijd gebruik te maken van diverse coderingsmethoden en door het hanteren van de expertopinie van een panel van experts met diverse achtergrond bij deze codering. Een zekere vertekening van de gegevens is bijgevolg mogelijk. Vooral de invloed van trainer en spelleider Wouter Faes is erg groot waardoor sommige gegevens minder valide kunnen zijn omdat andere toevalsfouten, namelijk persoonlijke interpretatiefouten een rol kunnen hebben gespeeld.

Ten slotte wijkt de gebruikte methode af van één van beide ideale methodes van onderzoek voor onderhandelingen, namelijk de casestudy methode en de experimentele methode, maar ligt ze tussen beide in, wat de interpretatie natuurlijk bemoeilijkt.

Wat wel moet benadrukt worden is dat de gegevens door de omvang van de database toch als erg betrouwbaar moeten beschouwd worden voor commerciële aankooponderhandelingen. Door het gebruik van een zeer groot aantal rollenspelen (1159) en personen, worden namelijk alle normen voor het gebruik van statistische toetsen op steekproeven zeker gehaald. Omdat er een zulk groot aantal gegevens in de database teruggevonden kunnen worden, kan er in die zin zeker gesproken worden van statistische relevantie.

We moeten er alleen over waken dat niet te veel algemene conclusies afgeleid worden en dat de resultaten steeds moeten gekwalificeerd worden door de voorheen benoemde nadelen.

Ondanks het feit dat de gebruikte methode dus afwijkt van één van beide ideale methodes (zie 2.1.) is dit onderzoek vooral theoriegericht (zuiver wetenschappelijk onderzoek). Het is namelijk de bedoeling dat de verworven kennis veralgemeenbaar is en daarmee toepasbaar is op meerdere gevallen en situaties. Een goede theorie is immers op meerdere gevallen van toepassing hoewel ze nooit helemaal perfect past.

4.5. Verbanden tussen de verzamelde gegevens en de gestelde onderzoeksvragen

In elk onderzoek is het belangrijk een zogenaamde “operationaliseringstabel” op te stellen. Hierin wordt het verband gelegd tussen de diverse vragen, gesteld tijdens het veldwerk, en de onderzoeksvragen waarop men een antwoord probeert te vinden. De operationaliseringstabel geeft dus weer in welke mate het veldwerk van een onderzoek overeenkomt met de gestelde doelstellingen. In deze eindverhandeling is het niet echt mogelijk zulke tabel op te stellen omdat het onderzoek niet rechtstreeks voortvloeide uit de gestelde vragen, maar steunde op de analyse van een secundaire database. Vandaar dat wij ons beperken tot het creëren van een tabel die de verbanden weergeeft tussen de diverse stappen in het proces van het opstellen van de database, het resultaat ervan en de gestelde onderzoeksvragen. Uit deze tabel blijkt dat alle onderzoeksvragen, behalve de zesde, in

meer of mindere mate kunnen beantwoord worden op basis van de gegevens uit de database.

Tabel 4.2. Verband tussen de stappen in de samenstelling van de database, de resultaten ervan en de diverse onderzoeksvragen.

Stap in de samenstelling van de database	Resultaten	Onderzoeksvraag
Indeling van de spelen volgens de graad van competitiviteit	Geen directe (voorbereidende stap)	geen
Indeling van de doelstellingen van de onderhandelaars volgens "Total cost" perspectief	Geen directe (voorbereidende stap)	geen
Indeling van de resultaten bereikt in de onderhandelingsspelen volgens "Total cost" perspectief	Kruistabel van de gestelde doelstellingen met de bereikte resultaten vanuit "Total cost" perspectief. Kruistabel van de gestelde doelstellingen met de bereikte resultaten vanuit "Total cost" perspectief volgens de graad van competitiviteit van de situatie.	Vraag 7 Vraag 4
Indeling van de tactieken volgens de graad van competitiviteit en codering van deze gebruikte tactieken	Kruistabel van de gebruikte tactieken volgens de competitiviteit van de situatie. Kruistabel van de gebruikte tactieken volgens het bereikte resultaat.	Vraag 1b en 3b Vraag 2b
Identificatie van de sleutelmomenten in de onderhandelingsspelen	Geen directe (voorbereidende stap)	geen
Codering van de gebruikte communicatie-uitwisselingen op de sleutelmomenten	Kruistabel van de gebruikte communicatie-uitwisselingen volgens de competitiviteit van de situatie. Kruistabel van de gebruikte communicatie-uitwisselingen volgens het bereikte resultaat. Verhouding van de tactieken tegenover de communicatie-uitwisselingen volgens zowel de competitiviteit van de situatie als het bereikte resultaat.	Vraag 1a en 3a Vraag 2a Vragen 1a en 2a

Indeling van de gebruikte communicatie-uitwisselingen en tactieken volgens het tijds patroon	Kruistabel van de gebruikte communicatie-uitwisselingen volgens het tijds patroon van de rollenspelen. Kruistabel van de gebruikte tactieken volgens het tijds patroon van de rollenspelen.	Vraag 5a Vraag 5b
Indeling van de gebruikte communicatie-uitwisselingen en tactieken volgens het geslacht van de onderhandelaar	Kruistabel van de gestelde objectieven volgens het geslacht. Kruistabel van de bereikte resultaten volgens het geslacht. Kruistabel van de gebruikte communicatie-uitwisselingen volgens het geslacht van de onderhandelaar. Kruistabel van de gebruikte tactieken volgens het geslacht van de onderhandelaar.	Niet relevant voor dit onderzoek
Indeling van de situaties waarin geen resultaat werd bereikt	Kruistabel van de gestelde doelstellingen met de diverse deal/ no-deal situaties. Kruistabel van de bereikte resultaten volgens de diverse deal/no-deal situaties. Kruistabel van de gebruikte communicatie-uitwisselingen volgens de diverse no-deal situaties. Kruistabel van de gebruikte tactieken volgens de diverse no-deal situaties.	Niet relevant voor dit onderzoek.

Bron: eigen ontwerp

Hoofdstuk 5: Bespreking van de analyse

De analyse van de gegevens verzameld uit het observeren van onderhandelingen, zijn geanalyseerd met de programma's SPSS en Excel. In SPSS is er vooral gebruik gemaakt van het opstellen van kruistabellen. De bedoeling is namelijk om verschillende variabelen met mekaar te kunnen linken. Het gebruik van kruistabellen is een statistische techniek die twee of meer variabelen gelijktijdig beschrijft en de resultaten weergeeft in een tabel. Deze tabel reflecteert de gezamenlijke verdeling van twee of meer variabelen die een eindig aantal categorieën of duidelijk aparte waarden bevatten. De frequentieverdeling wordt in een kruistabel als het ware onderverdeeld overeenkomstig met de categorieën of waarden van de andere variabelen. In deze analyses worden er enkel kruistabellen opgesteld waarin twee variabelen een rol spelen. Deze kruistabellen noemt men dan ook bivariate kruistabellen.

Vooreerst is er bij alle tabellen een Chi-kwadraat analyse uitgevoerd. Deze test toetst de hypothese dat de rij- en de kolomvariabelen in een kruistabel onafhankelijk zijn van mekaar. Wanneer deze hypothese kan verworpen worden, is er dus sprake van een verband tussen de twee variabelen. De Chi-kwadraat maatstaven geven echter geen informatie over de sterkte en de richting van dit verband en daarom dient men nog bijkomende analyses te verrichten. In de meeste tabellen zijn de resultaten van een nominale analyse opgenomen. Indien mogelijk is er een bijkomende ordinale analyse gedaan. De nominale directionele en symmetrische maatstaven worden gebruikt om de sterkte en de significantie tussen de rij- en de kolomvariabelen uit de kruistabellen aan te tonen. In deze nominale directionele analyse gebruikt men een maatstaf voor Lambda, de Goodman en Kruskal's tau en de onzekerheidscoëfficiënt. Bij de symmetrische analyse wordt er gebruik gemaakt van de Phi maatstaf, Cramer's V en de Contingentcoëfficiënt.

De ordinale analyses kunnen enkel uitgevoerd worden indien zowel de rij- als de kolomvariabelen behoren tot de groep van de ordinale, categorieke variabelen. De ordinale, categorieke variabelen zijn hier beperkt tot de variabelen competitiviteit van de situatie,

objectiviteit van de case, resultaat van de case en competitiviteit van de techniek. Enkel wanneer een tabel opgebouwd is met twee van deze vier variabelen kan men ordinale analyses gebruiken. Dit komt hier zeer weinig voor. (Malhotra en Birks, 1999)

Voor de beoordeling van de mogelijke verbanden hanteren we enkele eenvoudige regels:

Zwak verband	Gemiddeld verband	Sterk verband
< 0.2	$0.2 - 0.5$	$0.5 <$

We kijken naar de Contingentiecoëfficiënt en indien deze waarde onder de 0.2 ligt, beschouwen we het verband als zwak. Wanneer de waarde van deze coëfficiënt tussen de 0.2 en de 0.5 ligt, aanzien we het verband als een verband van gemiddelde sterkte. Tot slot zal een coëfficiënt met een waarde groter of gelijk aan 0.5 aanzien worden als een sterk verband.

5.1 Analyse van de elf onderhandelingsspelen (cases)

De elf soorten cases die er gespeeld zijn tijdens de onderhandelingen (de uitleg van de cases bevindt zich in de bijlage) zijn een score toegekend voor de competitiviteit van de situatie. Deze scores zijn wederom ingedeeld in hoge competitieve situaties, gemiddeld competitieve situaties en lage competitieve situaties. Deze cases zijn eveneens gescoord op het doel dat voorop vastgesteld was dat men wou bereiken tijdens de onderhandelingen. De objectieven zijn ingedeeld in een hoog vooropgesteld objectief, een hoog gemiddeld objectief, een gemiddeld objectief, een laag gemiddeld objectief en een laag objectief. Ook is telkens het uiteindelijke resultaat dat er behaald werd tijdens de onderhandeling opgenomen. Dit resultaat wordt ingedeeld op een range gaande van een hoog resultaat, een hoog gemiddeld resultaat, een gemiddeld resultaat, een laag gemiddeld resultaat, een laag resultaat en tot slot het niet behalen van een overeenkomst.

Tabel 5.1. Objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

			competitiveness of the situation T2 * case objective T2 Crosstabulation					Total
			case objective T2					
			high objective	high middle objective	middle objective	low middle objective	low objective	
competitiveness of the situation T2	high competitive situation	Count	67	86	105	24	4	286
		% within competitiveness of the situation T2	23,4%	30,1%	36,7%	8,4%	1,4%	100,0%
		% within case objective T2	73,6%	48,9%	15,3%	15,3%	8,2%	24,7%
		Adjusted Residual	11,3	8,1	-8,9	-2,9	-2,7	
	middle competitive situation	Count	21	84	537	86	9	737
		% within competitiveness of the situation T2	2,8%	11,4%	72,9%	11,7%	1,2%	100,0%
		% within case objective T2	23,1%	47,7%	78,3%	54,8%	18,4%	63,6%
		Adjusted Residual	-8,4	-4,7	12,5	-2,5	-6,7	
	low competitive situation	Count	3	6	44	47	36	136
		% within competitiveness of the situation T2	2,2%	4,4%	32,4%	34,6%	26,5%	100,0%
		% within case objective T2	3,3%	3,4%	6,4%	29,9%	73,5%	11,7%
		Adjusted Residual	-2,6	-3,7	-6,8	7,6	13,7	
Total	Count	91	176	686	157	49	1159	
	% within competitiveness of the situation T2	7,9%	15,2%	59,2%	13,5%	4,2%	100,0%	
	% within case objective T2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Wanneer we de **competitiviteit van de situatie uitzetten tegenover het objectief dat men nastreefde gedurende de onderhandeling**, dan kunnen we verschillende vaststellingen doen. Bij de cases die ingedeeld zijn onder een hoog competitieve situatie is er in 36.7% van de gevallen een gemiddeld objectief nagestreefd, in 30.1% een hoog gemiddeld objectief en in 23.4% van de gevallen zelfs een hoog objectief. Als we naar de gemiddelde competitieve situaties kijken, zien we dat de onderhandelaars in 72.9% van de cases ook een gemiddeld objectief hadden vooropgesteld. Overigens is er in ongeveer 11% van de gevallen een hoog gemiddeld objectief nagestreefd en in nogmaals 11% een laag gemiddeld objectief nagestreefd. In de laag competitieve situaties is er voornamelijk een gemiddeld (32.4%), een laag gemiddeld (34.6%) en een laag objectief (26.5%) vooropgesteld.

Tabel 5.2. De Chi-kwadraat test van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	472,871 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	360,801	8	,000
N of Valid Cases	1159		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

Als we naar de Chi-kwadraat test kijken die uitgevoerd is bij deze tabel, zien we dat er bij alle maatstaven een zéér lage significantiewaarde aangegeven staat. Dit wil zeggen dat we de nulhypothese, die aanneemt dat de rij- en de kolomvariabelen uit de desbetreffende kruistabel onafhankelijk zijn van elkaar, kunnen verwerpen en dat we er kunnen van uitgaan dat er een relatie kan bestaan. De waarde voor Chi-kwadraat moet voor deze aanname normalerwijze kleiner zijn dan 0.05, hier zijn alle waardes zelfs kleiner dan 0.000. Hetzelfde besluit kunnen we trekken indien we kijken naar de adjusted residuals. De adjusted residuals kan men gebruiken als z-grootheden. Dat wil zeggen dat deze standaardnormaal verdeeld zijn (met 0 als gemiddelde en 1 als standaardafwijking). Deze waarden liggen allen buiten -2 en +2 wat dus wijst op het verwerpen van de nulhypothese.

Wanneer we de resultaten uit de kruistabellen interpreteren, kunnen we dus een duidelijk positief verband vaststellen tussen de competitiviteit van de situatie van de case en het objectief van de case. In een hoge competitieve situatie wordt er een hoger objectief nagestreefd en in een minder competitieve situatie wordt er ook een lager objectief nagestreefd.

Indien de Chi-kwadraat maatstaven aangeven dat er een relatie bestaat tussen de twee variabelen wil dit niets zeggen over de sterkte of de richting van de relatie. Daarom dienen we bijkomende analyses te doen. We bekijken eerst de nominale directionele maatstaven. Deze geven de sterkte en nogmaals de significantie van de relatie tussen de rij- en kolomvariabelen van de kruistabel weer. De zeer lage significantiewaarden voor zowel de

Goodman en Kruskal's tau als de onzekerheidscoëfficiënt geven opnieuw aan dat er een relatie is tussen de twee variabelen. De waarden voor de asymmetrische Lambda meten het percentage verbetering in het voorspellen van de waarde van de afhankelijke variabele, gegeven de waarde van de onafhankelijke variabele. De symmetrische waarde voor Lambda maakt daarentegen geen onderscheid tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele.

Daarnaast zijn er ook nominale symmetrische analyses uitgevoerd. Zijn geven een maatstaf voor opnieuw de sterkte en de significantie van de relatie. De Phi-maatstaf gaan we helaas weinig kunnen gebruiken omdat ze enkel betrouwbare resultaten geeft indien de kruistabel is opgebouwd uit twee rijen en twee kolommen. De hier opgestelde kruistabellen zijn echter groter. In de tabel zien we wel een zeer lage significantiewaarde voor zowel de Cramer's V als voor de Contingentiecoëfficiënt (0.000), dit duidt opnieuw aan dat er een relatie is tussen de rij- en de kolomvariabele. Bijkomend stellen we vast dat de waarde van de teststatistiek behoorlijk hoog liggen voor Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt (respectievelijk 0.452 en 0.538). Hieruit leiden we af dat de relatie die we eerder vaststelden een sterke relatie vertegenwoordigt.

Tabel 5.3. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,639			,000
	Cramer's V	,452			,000
	Contingency Coefficient	,538			,000
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,422	,027	14,004	,000
	Kendall's tau-c	,354	,025	14,004	,000
	Gamma	,640	,036	14,004	,000
N of Valid Cases		1159			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Als we de competitiviteit van de situatie uitzetten tegenover het objectief van de case, zetten we twee ordinale, categorieke variabelen tegenover elkaar en kunnen we in dit geval ordinale analyses uitvoeren. Somers' d is een ordinale directionele maatstaf die de significantie, sterkte en richting van de relatie tussen de rij- en kolomvariabelen opnieuw aangeeft. We zien een zeer lage significantiewaarde wat duidt op een relatie tussen de twee variabelen. Deze relatie is positief wat we zien aan de positieve getallen die we bekomen voor de Somers'd waarden. Deze waarden zijn eveneens niet zo laag en tonen dan ook aan dat de positieve relatie tussen de twee variabelen niet zo zwak is. Als we daarbij naar de symmetrische ordinale analyses kijken waar er een Kendall's tau b, c en een waarde voor Gamma berekend is, kunnen we opnieuw een positief verband vaststellen. De waarde voor Gamma is zelfs 0.640 wat op een behoorlijk sterk verband duidt.

Tabel 5.4. De ordinale directionele maatstaven van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	.421	.027	14,004	.000
		competitiveness of the situation T2 Dependent	.393	.026	14,004	.000
		case objective T2 Dependent	.453	.030	14,004	.000

a Not assuming the null hypothesis. b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on chi-square approximation

d Likelihood ratio chi-square probability.

Bij de **uitzetting van de competitiviteit van de situatie tegenover het uiteindelijke behaalde resultaat van de case** verwachten we een zelfde verband. We zien dat in 38.7% een hoog gemiddeld resultaat behaald werd, in 31.1% een gemiddeld resultaat en in 11.5% een laag resultaat wanneer de competitiviteit van de situatie hoog was. Indien de competitiviteit gemiddeld was, behaalde men in de meeste cases (64.4%) ook een gemiddeld resultaat. Bij een lage competitiviteit van de situatie ten slotte behaalde men in 39.5% van de cases een laag gemiddeld resultaat en in 29.8% van de cases zelfs een laag resultaat. We kunnen dus een gelijkaardig positief verband vaststellen als bij de

We kunnen dezelfde associaties ontdekken als we naar de adjusted standardised residuals kijken. Deze waarden kan men beschouwen als z-grootheden en zijn dus standaardnormaal verdeeld. De waarden 6.4, 11.2 en 11.6 zijn groter dan 2, wat ons doet besluiten dat er een verband bestaat tussen de competitiviteit van de situatie en het behaalde resultaat.

Tabel 5.6. De Chi-kwadraat test van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	321,186	8	,000
Likelihood Ratio	265,858	8	,000
Linear-by-Linear Association	124,418	1	,000
N of Valid Cases	1065		

a. 1 cells (6,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,82.

Tabel 5.7. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,549			,000
	Cramer's V	,388			,000
	Contingency Coefficient	,481			,000
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,309	,032	9,245	,000
	Kendall's tau-c	,263	,028	9,245	,000
	Gamma	,473	,046	9,245	,000
N of Valid Cases		1065			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Als we de Somer's d test bekijken (ordinale test), zien we aan de positieve coëfficiënten dat het hier gaat om een positieve relatie. Dus in een erg competitieve situatie slaagt men erin om een hoger resultaat te bekomen dan in een minder competitieve situatie. De waarden zijn hier niet zo heel hoog. De waarden voor Kendall's tau en gamma geven dezelfde resultaten.

Tabel 5.8. De ordinale directionele maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0.306	0.032	9.245	,000
		competitiveness of the situation T2 Dependent	0.269	0.028	9.245	,000
		case results (without no deal) T3 Dependent	0.355	0.036	9.245	,000

Een laatste analyse die we uitvoeren bij het onderzoeken van de cases, is het **uitzetten van het objectief dat men vooraf vaststelde om te behalen na het spelen van de case tegenover het uiteindelijke resultaat dat men bekwam**. Het opstellen van deze kruistabel is interessant omdat we zo de directe meting kunnen doen van het verband tussen het objectief en het resultaat, terwijl we in de twee voorgaande gevallen een indirecte meting hebben gedaan (via een tussenvariabele).

Uit de onderstaande tabel leiden we af dat wanneer men een hoog objectief vooropstelde in 28.6% van de gevallen een hoog resultaat behaalde en in iets meer dan de helft van de gevallen een hoog gemiddeld resultaat behaalde. Wanneer er een gemiddeld objectief wou behaald worden, is er in 68% van de gevallen ook een gemiddeld resultaat behaald. Indien er een laag objectief vooropgesteld was, heeft men in 47.7% van de gevallen ook effectief een laag resultaat behaald. De duidelijk positieve relatie leiden we dus af uit de diagonaal van de tabel.

Een hoog vooropgesteld objectief komt significant vaker voor in situaties waarin er een hoog resultaat behaald werd (de z-waarde bedraagt 10.5) en komt significant minder voor in situaties waarin er een laag objectief bekomen werd (en andersom). Zo kunnen we opnieuw dezelfde vaststellingen doen indien we naar de adjusted standardised residuals kijken.

Tabel 5.9. Het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

			case results (without nog deal) T4					Total
			high result	high middle result	middle result	low middle result	low result	
case objective T3 (without no deal)	high objective	Count	20	37	9	2	2	70
		% within case objective T3 (without no deal)	28,6%	52,9%	12,9%	2,9%	2,9%	100,0%
		% within case results (without nog deal) T4	44,4%	16,2%	1,6%	1,1%	3,1%	6,6%
		Adjusted Residual	10,5	6,6	-6,8	-3,2	-1,2	
	high middle objective	Count	13	33	45	44	5	140
		% within case objective T3 (without no deal)	9,3%	23,6%	32,1%	31,4%	3,6%	100,0%
		% within case results (without nog deal) T4	28,9%	14,5%	8,2%	25,1%	7,7%	13,1%
		Adjusted Residual	3,2	,7	-5,0	5,1	-1,3	
	middle objective	Count	4	134	453	66	9	666
		% within case objective T3 (without no deal)	,6%	20,1%	68,0%	9,9%	1,4%	100,0%
		% within case results (without nog deal) T4	8,9%	58,8%	82,1%	37,7%	13,8%	62,5%
		Adjusted Residual	-7,6	-1,3	13,7	-7,4	-8,4	
low middle objective	Count	4	20	39	54	28	145	
	% within case objective T3 (without no deal)	2,8%	13,8%	26,9%	37,2%	19,3%	100,0%	
	% within case results (without nog deal) T4	8,9%	8,8%	7,1%	30,9%	43,1%	13,6%	
	Adjusted Residual	-,9	-2,4	-6,5	7,3	7,1		
low objective	Count	4	4	6	9	21	44	
	% within case objective T3 (without no deal)	9,1%	9,1%	13,6%	20,5%	47,7%	100,0%	
	% within case results (without nog deal) T4	8,9%	1,8%	1,1%	5,1%	32,3%	4,1%	
	Adjusted Residual	1,6	-2,0	-5,2	,7	11,8		
Total	Count	45	228	552	175	65	1065	
	% within case objective T3 (without no deal)	4,2%	21,4%	51,8%	16,4%	6,1%	100,0%	
	% within case results (without nog deal) T4	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 5.10. De Chi-kwadraat test van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	541,790 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	418,123	16	,000
Linear-by-Linear Association	160,416	1	,000
N of Valid Cases	1065		

a. 4 cells (16,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

De Chi-kwadraat test duidt op een verband tussen de rij- en de kolomvariabele. Ook de zeer lage significantiewaarden voor de Cramer's V, de Contingentiecoëfficiënt, de Kendall's tau en de Gamma leiden tot dit verband tussen het objectief van de case en het resultaat van de case. De waarden zelf van deze maatstaven situeren zich tussen de 0.226 en de 0.581. We gebruiken echter de waarde van de Contingentiecoëfficiënt om een uiteindelijke beoordeling te geven van de sterkte van het verband. Deze waarde is hier 0.581 wat dus duidt op een duidelijk sterk verband.

Tabel 5.11. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,713			,000
Nominal	Cramer's V	,357			,000
	Contingency Coefficient	,581			,000
Ordinal by	Kendall's tau-b	,297	,033	8,607	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	,226	,026	8,607	,000
	Gamma	,418	,045	8,607	,000
N of Valid Cases		1065			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

De positieve waarden van de Somers'd test wijzen erop dat er een positief verband bestaat tussen het objectief van de case en het resultaat van de case.

Tabel 5.12. De ordinale directionele maatstaven van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

			Directional Measures			
			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	0.296	0.033	8.607	,000
		case objective T3 (without no deal) Dependent	0.277	0.031	8.607	,000
		case results (without no deal) T4 Dependent	0.319	0.036	8.607	,000

5.2 Analyse van de onderhandelingstactieken

De uitgebreide bespreking en de uitleg van de 32 onderhandelingstactieken is terug te vinden in Bijlage 3. De 32 tactieken worden onderverdeeld in 5 hoofdtactieken. Deze tactieken zijn planning, informatie, vraag/aanbod, tijd en autoriteit. De variabele wordt omschreven als “het soort onderhandelingstactiek”. Eveneens is er een onderverdeling gemaakt van de 32 onderhandelingstactieken in 4 categorieën van competitiviteit. Deze variabele noemt men “de competitiviteit van de tactiek”. De 4 categorieën van deze variabele zijn een lage competitieve tactiek, een laag gemiddeld competitieve tactiek, een hoog gemiddeld competitieve tactiek en een hoge competitieve tactiek.

De hoofdonderhandelingstactieken en de competitiviteit van de tactieken worden in kruistabellen opgenomen tegenover ofwel de competitiviteit van de situatie, de uiteindelijk behaalde resultaten van de onderhandelingsspelen of het tijdsinterval waarin de onderhandelingstactiek zich kan voordoen.

De variabele “soort onderhandelingstactiek” kan men beschouwen als een nominale, categorieke variabele. Op de volgende tabellen, waarin deze variabele voorkomt, kan men dus geen ordinale analyses uitvoeren. Op de tabellen waarin echter de variabele “competitiviteit van de techniek” voorkomt samen met de competitiviteit van de situatie of de uiteindelijk behaalde resultaten van de onderhandelingsspelen kan men wel ordinale analyses uitvoeren.

5.2.1 Tabellen in functie van de competitiviteit van de situatie

Tabel 5.13. De onderhandelingstactieken per type en competitiviteit van de situatie.

			competitiveness of the situation T6			Total
			high competitive situation	medium competitive situation	low competitive situation	
negotiation tactics T6	planning tactics	Count	30	118	27	175
		% within negotiation tactics T6	17,1%	67,4%	15,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T6	3,2%	5,3%	9,5%	5,1%
		Adjusted Residual	-3,0	,8	3,5	
	information tactics	Count	126	380	38	544
		% within negotiation tactics T6	23,2%	69,9%	7,0%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T6	13,6%	17,2%	13,4%	15,9%
		Adjusted Residual	-2,2	2,7	-1,2	
	supply/demand tactics	Count	481	1058	128	1667
		% within negotiation tactics T6	28,9%	63,5%	7,7%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T6	52,1%	47,8%	45,2%	48,7%
		Adjusted Residual	2,4	-1,5	-1,2	
time tactics	Count	183	445	67	695	
	% within negotiation tactics T6	26,3%	64,0%	9,6%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T6	19,8%	20,1%	23,7%	20,3%	
	Adjusted Residual	-,5	-,4	1,5		
authority tactics	Count	104	213	23	340	
	% within negotiation tactics T6	30,6%	62,6%	6,8%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T6	11,3%	9,6%	8,1%	9,9%	
	Adjusted Residual	1,6	-,8	-1,1		
Total	Count	924	2214	283	3421	
	% within negotiation tactics T6	27,0%	64,7%	8,3%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T6	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

De variabele competitiviteit van de situatie is opgedeeld in drie categorieën, een erg competitieve situatie, een gemiddeld competitieve situatie en een minder competitieve situatie. Wanneer we deze variabele **uitzetten tegenover het soort tactiek** bekomen we de bovenstaande kruistabel.

We zien dat de meeste technieken het vaakste voorkomen in een gemiddeld competitieve situatie. Dit kan echter niet verbazen omdat nu eenmaal de meeste onderhandelingsituaties behoren tot de categorie van de gemiddeld competitieve situaties (64.7%). Wanneer we proberen de verschillende tactieken met mekaar te vergelijken zien we dat in een erg competitieve situatie de vraag en aanbod tactiek en de autoriteitstactiek verhoudingsgewijs iets vaker voorkomen dan de andere tactieken. In de minder competitieve situaties zien we vooral dat de planningstactiek en de tijdstactiek, opnieuw verhoudingsgewijs, iets vaker voorkomen dan de andere tactieken. In het algemeen zien we dat de vraag en aanbod tactiek het meest gebruikt wordt (in 48.7%) van alle cases. De minst gebruikte tactieken zijn de plannings- (5.1%) en de autoriteitstactiek (9.9%).

De Chi-kwadraat analyse is zeer significant en dit vertelt ons dat er een associatie bestaat tussen deze twee variabelen. Deze associatie blijkt echter zeer zwak te zijn. Dit blijkt uit de zéér lage waarden voor de Goodman en Kruskal's tau en de onzekerheidscoëfficiënt. De waarden van Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt zijn eveneens zeer laag (< 0.1). Er treedt ook geen verbetering op in de voorspelkracht van de variabelen. Dit leiden we af uit de zeer lage waarde voor Lambda.

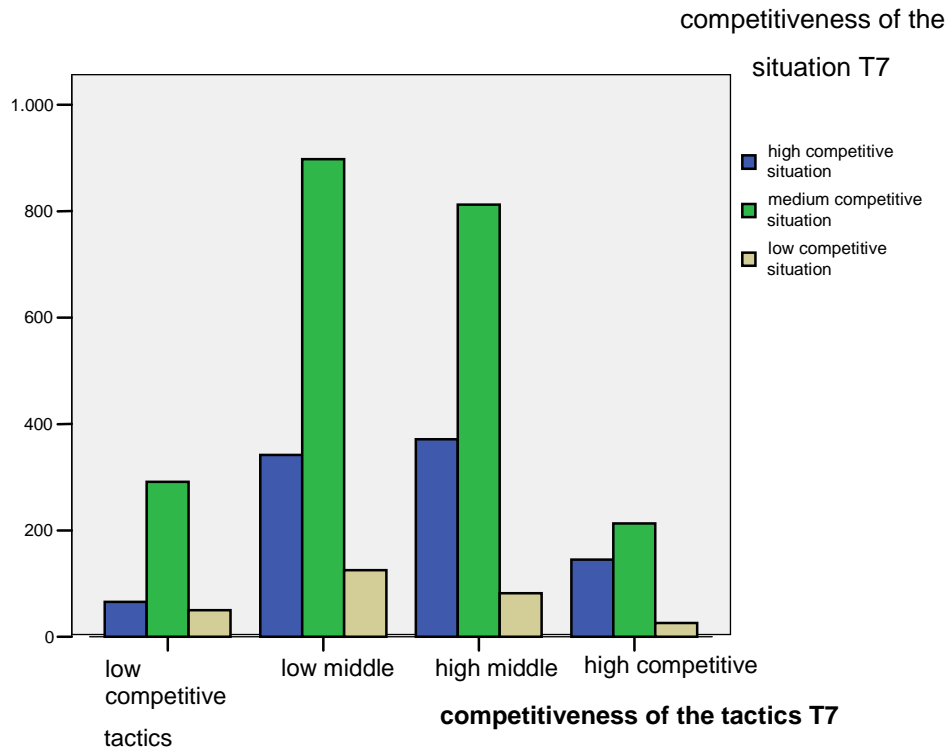
Tabel 5.14. De nominale directionele maatstaven van de onderhandelingstactieken per type en competitiviteit van de situatie.

			Directional Measures			
			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,000	,000	.(c)	.(c)
	Goodman and Kruskal tau	negotiation tactics T6 Dependent	,002	,001		,002(d)
		competitiveness of the situation T6 Dependent	,004	,002		,001(d)
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,004	,001	2,714	,000(e)
		negotiation tactics T6 Dependent	,003	,001	2,714	,000(e)
		competitiveness of the situation T6 Dependent	,005	,002	2,714	,000(e)

Naast deze analyse kunnen we ook **de competitiviteit van de situatie uitzetten tegenover de competitiviteit van de tactieken**. Dit kan misschien tot een duidelijker verband leiden. We zien opnieuw dat de meeste technieken het vaakst voorkomen in een gemiddeld competitieve situatie omdat deze situatie dan ook het meeste voorkomt. Bij vergelijking van de tactieken merken we dat lage competitieve technieken meer gebruikt worden dan de andere tactieken in lage competitieve situaties. Ook de laag gemiddelde competitieve tactieken worden nog meer dan bij de andere tactieken gebruikt in lage competitieve situaties. De hoog competitieve en de hoog gemiddeld competitieve tactieken worden meer dan de andere tactieken gebruikt in hoog competitieve situaties. We kunnen hier dus wel spreken van een duidelijker positief verband tussen de competitiviteit van de gebruikte onderhandelingsstactiek en de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.15. De competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

competitiveness of the tactics T7 * competitiveness of the situation T7 Crosstabulation						
			competitiveness of the situation T7			Total
			high competitive situation	medium competitive situation	low competitive situation	
competitiveness of the tactics T7	low competitive tactics	Count	66	291	50	407
		% within competitiveness of the tactics T7	16,2%	71,5%	12,3%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T7	7,1%	13,1%	17,7%	11,9%
		Adjusted Residual	-5,2	3,0	3,1	
	low middle	Count	342	898	125	1365
		% within competitiveness of the tactics T7	25,1%	65,8%	9,2%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T7	37,0%	40,6%	44,2%	39,9%
		Adjusted Residual	-2,1	1,1	1,5	
	high middle	Count	371	812	82	1265
		% within competitiveness of the tactics T7	29,3%	64,2%	6,5%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T7	40,2%	36,7%	29,0%	37,0%
		Adjusted Residual	2,3	-5	-2,9	
high competitive	Count	145	213	26	384	
	% within competitiveness of the tactics T7	37,8%	55,5%	6,8%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T7	15,7%	9,6%	9,2%	11,2%	
	Adjusted Residual	5,0	-4,0	-1,1		
Total	Count	924	2214	283	3421	
	% within competitiveness of the tactics T7	27,0%	64,7%	8,3%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T7	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	



Figuur 5.1. Histogram van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

De significantiewaarden van de Chi-kwadraat test zijn zeer laag dus we kunnen de nulhypothese verwerpen en besluiten dat er een verband bestaat tussen de competitiviteit van de gebruikte tactiek en de competitiviteit van de situatie. Ook de lage significantiewaarden van de uitgevoerde nominale en ordinale testen duiden een verband aan. Als we naar de adjusted residuals kijken zien we dat op één na elke adjusted residual ofwel kleiner is dan -2 ofwel groter is dan 2, dit leidt tot hetzelfde besluit (namelijk het verwerpen van de nulhypothese).

Tabel 5.16. De nominale en ordinale directionele maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

			Directional Measures			
			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. †	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,009	,008	1,086	,277
		competitiveness of the tactics T7 Dependent	,014	,013	1,086	,277
		competitiveness of the situation T7 Dependent	,000	,000	.c	.c
	Goodman and Kruskal tau	competitiveness of the tactics T7 Dependent	,004	,001		,000 ^d
		competitiveness of the situation T7 Dependent	,010	,003		,000 ^d
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,009	,002	4,006	,000 ^e
		competitiveness of the tactics T7 Dependent	,007	,002	4,006	,000 ^e
		competitiveness of the situation T7 Dependent	,011	,003	4,006	,000 ^e
	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,112	,015	-7,370
competitiveness of the tactics T7 Dependent			-,132	,018	-7,370	,000
competitiveness of the situation T7 Dependent			-,098	,013	-7,370	,000

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.
- d. Based on chi-square approximation
- e. Likelihood ratio chi-square probability.

Tabel 5.17. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

			Symmetric Measures			
			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. †	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,134			,000
	Cramer's V		,095			,000
	Contingency Coefficient		,133			,000
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		-,114	,015	-7,370	,000
	Kendall's tau-c		-,099	,013	-7,370	,000
	Gamma		-,194	,026	-7,370	,000
N of Valid Cases			3421			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

De testwaarden van de Goodman en Kruskal tau en de onzekerheidscoëfficiënt zijn wel laag, dit wijst erop dat het hier om een zwak verband gaat. Eveneens de waarden van Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt zijn laag (< 0.2). De waarden van de ordinale analyses zijn licht negatief, zowel van Somers'd, Kendall's tau als van Gamma, toch kunnen we spreken van een positief verband. De negatieve getallen zijn ontstaan doordat in de kruistabel een lage competitiviteit van de situatie en een lage competitieve tactiek niet recht tegenover elkaar staan. De diagonaal moet nu van linksonder naar rechtsboven gelezen worden in plaats van normaal gezien van linksboven naar rechtsbeneden.

5.2.2 Tabellen in functie van het resultaat van de case

Net zoals we met de variabele competitiviteit van de situatie gedaan hebben, kunnen we ook **het bekomen resultaat van de onderhandeling uitzetten tegenover enerzijds het soort tactiek en anderzijds de competitiviteit van de gebruikte tactiek**. Wanneer we de variabele resultaat bekijken, zien we dat deze eveneens opgedeeld is in verschillende categorieën. Zo maken we het onderscheid tussen het behalen van een hoog resultaat, een hoog gemiddeld resultaat, een gemiddeld resultaat, een laag gemiddeld resultaat, een laag resultaat en het niet behalen van een overeenkomst. Deze laatste optie noemen we ook wel een no deal situatie, maar deze optie gaan we hier niet verder bespreken en laten we in de kruistabellen dan ook achterwege.

Wat uit de onderstaande tabel vooreerst opvalt, is dat de vraag en aanbod tactiek het meest gebruikt wordt (in 48.4% van alle cases). De minst gebruikte tactieken zijn de planningstactiek (5.5%) en de autoriteitstactiek (8.9%). Verder zien we dat de planningstactiek, de tijdstactiek en de vraag en aanbod tactiek verhoudingsgewijze meer dan de andere tactieken voorkomen in situaties waarin een hoog resultaat is bekomen. De tijdstactiek komt ook verhoudingsgewijs nog veel voor in de situaties met een hoog gemiddeld resultaat. Wanneer er een gemiddeld resultaat of een laag gemiddeld resultaat behaald werd, maakte men vaker gebruik van de autoriteitstactiek en de informatietactiek. In vergelijking met de andere tactieken kwamen de planningstactiek, de autoriteitstactiek, de informatietactiek en de vraag en aanbodtactiek verhoudingsgewijs ook vaker voor bij

situaties waarin een laag resultaat bekomen werd. In het algemeen zien we dat er in de meeste situaties een hoog gemiddeld resultaat behaald is.

Tabel 5.18. Het resultaat van de case tegenover de onderhandelingstactieken.

			negotiation tactics T9 * case results (without no deal) T9 Crosstabulation					Total
			case results (without no deal) T9					
			high result	high middle result	middle result	low middle result	low result	
negotiation tactics T9	planning tactics	Count	40	38	32	30	27	167
		% within negotiation tactics T9	24,0%	22,8%	19,2%	18,0%	16,2%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	5,9%	4,7%	5,2%	5,7%	6,9%	5,5%
		Adjusted Residual	,5	-1,2	-,4	,2	1,2	
information tactics	information tactics	Count	112	131	105	86	68	502
		% within negotiation tactics T9	22,3%	26,1%	20,9%	17,1%	13,5%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	16,6%	16,2%	17,1%	16,4%	17,3%	16,7%
		Adjusted Residual	,0	-,5	,3	-,1	,4	
supply/demand tactics	supply/demand tactics	Count	331	392	290	250	194	1457
		% within negotiation tactics T9	22,7%	26,9%	19,9%	17,2%	13,3%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	49,2%	48,3%	47,2%	47,8%	49,5%	48,4%
		Adjusted Residual	,5	,0	-,6	-,3	,5	
time tactics	time tactics	Count	160	181	121	99	59	620
		% within negotiation tactics T9	25,8%	29,2%	19,5%	16,0%	9,5%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	23,8%	22,3%	19,7%	18,9%	15,1%	20,6%
		Adjusted Residual	2,3	1,4	-,6	-1,0	-2,9	
authority tactics	authority tactics	Count	30	69	66	58	44	267
		% within negotiation tactics T9	11,2%	25,8%	24,7%	21,7%	16,5%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	4,5%	8,5%	10,7%	11,1%	11,2%	8,9%
		Adjusted Residual	-4,6	-,4	1,8	2,0	1,8	
Total	Total	Count	673	811	614	523	392	3013
		% within negotiation tactics T9	22,3%	26,9%	20,4%	17,4%	13,0%	100,0%
		% within case results (without no deal) T9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

De Chi-kwadraat test toont aan dat er een associatie bestaat tussen het behaalde resultaat en het soort tactiek dat gebruikt is om dit resultaat te behalen. Ook de andere nominale significantiewaarden zijn zeer laag waaruit we deze associatie afleiden. De testwaarden zijn echter eveneens zeer laag wat duidt op een zwakke associatie.

In de meeste onderhandelingen bekomt men een hoog gemiddeld resultaat, onafhankelijk van de competitiviteit van de tactiek die men gebruikte, enkel een hoog competitieve tactiek levert nog een beter resultaat op nl. een hoog resultaat. Wanneer we de competitiviteit van de tactieken onderling vergelijken zien we dat de diagonaal in deze kruistabel toch iets duidelijker aanwezig is dan in de vorige kruistabel. We merken dat een lage competitieve tactiek in vergelijking met de andere tactieken verhoudingsgewijs vaker een laag resultaat als uitkomst heeft. Een laag gemiddelde en hoog gemiddelde competitieve tactiek leiden vaker tot een gemiddeld resultaat. Tot slot zien we dat dit positief verband zich ook verder zet bij de erg competitieve tactieken, deze behalen ook verhoudingsgewijs vaker een hoog resultaat dan de andere tactieken. De Chi-kwadraat test bevestigt dat er een significant verband bestaat tussen de competitiviteit van de tactiek en het behaalde resultaat.

Tabel 5.21. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de tactieken.

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,206			,000
Nominal	Cramer's V	,119			,000
	Contingency Coefficient	,202			,000
Ordinal by	Kendall's tau-b	-,078	,015	-5,068	,000
Ordinal	Kendall's tau-c	-,076	,015	-5,068	,000
	Gamma	-,107	,021	-5,068	,000
N of Valid Cases		3013			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

De waarden van Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt leren ons dat dit verband echter niet zo sterk is maar dat er wel degelijk een verband bestaat (gemiddelde sterkte). Bijkomend kunnen we hier ook ordinale testen uitvoeren omdat de beide variabelen uit de kruistabel van een categorieke ordinale aard zijn. Deze ordinale testen duiden opnieuw op een verband maar de coëfficiënten van zowel de Somers'd als de Kendall's tau en de Gamma zijn negatief. Toch is het verband wel degelijk positief. De negatieve waarden zijn opnieuw het gevolg van het omkeren van de diagonaal. Laag staat niet recht tegenover laag en hoog niet tegenover hoog.

5.2.3 Tabellen in functie van het tijdsinterval

Buiten de competitieve situatie waarin een tactiek kan voorkomen of het behaalde resultaat dat bekomen wordt na het gebruiken van een bepaalde tactiek kan men ook het tijdsframe bestuderen waarin men een bepaalde tactiek gebruikt. De meeste onderhandelingspelen die gebruikt zijn in dit onderzoek hebben een tijdsduur van ongeveer één uur. We kunnen dit uur opsplitsen in vier kwartieren en onderzoeken of er een bepaalde tactiek vaker of minder vaak voorkomt in elk tijdsinterval. Zo krijgen we hier de waarden T15 voor het voorkomen in het eerste kwartier, de waarde T30 voor het voorkomen tussen de 15 en de 30 minuten, de waarde T45 voor het voorkomen tussen de 30 en de 45 minuten en tot slot de waarde T60 voor het voorkomen tussen de 45 en de 60 minuten.

Weer zijn er twee mogelijke tabellen die kunnen opgesteld worden. Enerzijds **het soort planningstactiek tegenover het tijdsframe** en anderzijds de competitiviteit van de gebruikte tactiek tegenover het tijdsframe.

Wanneer we de onderstaande tabel in het algemeen bekijken zien we dat er zich in het eerste kwartier zeer weinig tactieken voordoen (9.4%). Tussen de 30 en de 45 minuten worden er daarentegen de meeste tactieken gebruikt (34.7%). Wanneer we naar elke tactiek afzonderlijk kijken, zien we dat de hoogste percentages gelegen zijn tussen het eerste kwartier en het laatste kwartier (T30 en T45). In vergelijking met de andere tactieken zien we dat de planningstactiek een tactiek is die vooral zeer vroeg in de onderhandeling naar boven komt. Eveneens wordt er binnen het eerste kwartier ook soms gebruik gemaakt van de autoriteitstactiek en de vraag en aanbod tactiek. Na het eerste kwartier, maar binnen het eerste halfuur komen vooral de planningstactiek en de tijdstactiek verhoudingsgewijs meer voor. Daarop volgend komt vooral de tijdstactiek het meeste voor na het eerste kwartier en voor het laatste kwartier. Na het eerste half uur en voor het laatste kwartier krijgt deze tactiek ook het gezelschap van de autoriteitstactiek. Ten slotte komen er in het laatste kwartier vooral de vraag en aanbod tactieken voor. De informatietactiek komt een beetje gelijkmatig verdeeld voor, niet specifiek in een bepaalde tijdsperiode.

Tabel 5.22. Het tijdsframe tegenover de onderhandelings tactieken.

negotiation tactics T12 * time frame T12 Crosstabulation

			time frame T12				Total
			T15	T30	T45	T60	
negotiation tactics T12	planning tactics	Count	29	66	56	24	175
		% within negotiation tactics T12	16,6%	37,7%	32,0%	13,7%	100,0%
		% within time frame T12	9,0%	6,9%	4,7%	2,5%	5,1%
		Adjusted Residual	3,3	2,9	-,8	-,4,3	
	information tactics	Count	42	188	177	137	544
		% within negotiation tactics T12	7,7%	34,6%	32,5%	25,2%	100,0%
		% within time frame T12	13,1%	19,5%	14,9%	14,4%	15,9%
		Adjusted Residual	-1,5	3,6	-1,1	-1,5	
	supply/demand tactics	Count	158	349	559	601	1667
		% within negotiation tactics T12	9,5%	20,9%	33,5%	36,1%	100,0%
		% within time frame T12	49,2%	36,3%	47,1%	63,1%	48,7%
		Adjusted Residual	,2	-9,1	-1,4	10,5	
time tactics	Count	52	265	267	111	695	
	% within negotiation tactics T12	7,5%	38,1%	38,4%	16,0%	100,0%	
	% within time frame T12	16,2%	27,5%	22,5%	11,7%	20,3%	
	Adjusted Residual	-1,9	6,6	2,3	-7,8		
authority tactics	Count	40	94	127	79	340	
	% within negotiation tactics T12	11,8%	27,6%	37,4%	23,2%	100,0%	
	% within time frame T12	12,5%	9,8%	10,7%	8,3%	9,9%	
	Adjusted Residual	1,6	-,2	1,1	-2,0		
Total	Count	321	962	1186	952	3421	
	% within negotiation tactics T12	9,4%	28,1%	34,7%	27,8%	100,0%	
	% within time frame T12	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabel 5.23. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover de onderhandelings tactieken.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,231			,000
	Cramer's V	,133			,000
	Contingency Coefficient	,225			,000

Wanneer we de nominale maatstaven bekijken zien we dat deze testen allemaal significant zijn waardoor we kunnen besluiten dat er een verband bestaat tussen het soort tactiek en het tijdsframe waarin deze tactieken voorkomen. Dit wordt ook bevestigd door de Chi-kwadraat test en de z-waardes. De waarden van de Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt bedragen respectievelijk 0.133 en 0.225 wat duidt op een verband van gemiddelde sterkte.

Het tijdsframe kunnen we ook uitzetten tegenover de competitiviteit van het soort tactiek. De resultaten van deze uitzetting zien we hieronder.

Tabel 5.24. Het tijdframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

			time frame T13				Total
			T15	T30	T45	T60	
competitiveness of the tactis T13	low competitive tactics	Count	51	174	131	51	407
		% within competitiveness of the tactis T13	12,5%	42,8%	32,2%	12,5%	100,0%
		% within time frame T13	15,9%	18,1%	11,0%	5,4%	11,9%
		Adjusted Residual	2,3	7,0	-1,1	-7,3	
	low middle	Count	139	402	470	354	1365
		% within competitiveness of the tactis T13	10,2%	29,5%	34,4%	25,9%	100,0%
		% within time frame T13	43,3%	41,8%	39,6%	37,2%	39,9%
	high middle	Count	119	311	493	342	1265
		% within competitiveness of the tactis T13	9,4%	24,6%	39,0%	27,0%	100,0%
		% within time frame T13	37,1%	32,3%	41,6%	35,9%	37,0%
	high competitive	Count	12	75	92	205	384
		% within competitiveness of the tactis T13	3,1%	19,5%	24,0%	53,4%	100,0%
% within time frame T13		3,7%	7,8%	7,8%	21,5%	11,2%	
Adjusted Residual		-4,5	-4,0	-4,7	11,9		
Total	Count	321	962	1186	952	3421	
	% within competitiveness of the tactis T13	9,4%	28,1%	34,7%	27,8%	100,0%	
	% within time frame T13	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

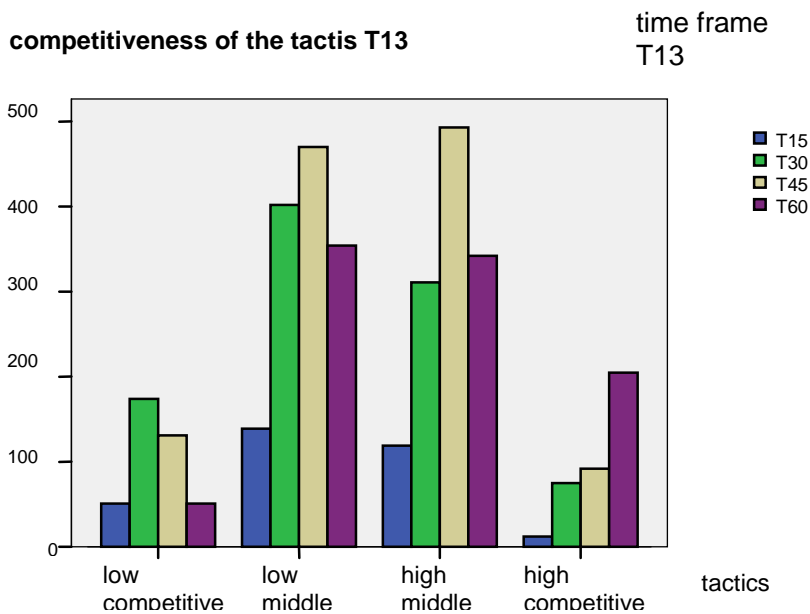
Hier merken we een nog duidelijker verband. In het eerste half uur worden er voornamelijk lage competitieve tactieken gebruikt. Tussen de 30 en de 45 minuten worden er voornamelijk hoog gemiddeld competitieve tactieken gebruikt en in het laatste kwartier worden er vooral hoog competitieve tactieken gebruikt. Van alle hoge competitieve tactieken komt zelfs meer dan de helft voor in het laatste kwartier en van alle lage

competitieve tactieken komt er meer dan de helft voor binnen het eerste half uur. Dit is een duidelijk positief verband dat wordt bevestigd door de resultaten van de Chi-kwadraat test. Dit verband is ook zichtbaar in het staafdiagram. Bij de laag competitieve tactieken krijgen we een sterk dalende trap en bij de hoog competitieve tactieken krijgen we een sterk stijgende trap. De waarden voor de symmetrische nominale en ordinale testen zijn echter niet zo hoog. De Contingentiecöefficient bedraagt 0.243 waaruit we besluiten dat dit een verband is met een gemiddelde sterkte.

Tabel 5.25. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,251			,000
	Cramer's V	,145			,000
	Contingency Coefficient	,243			,000
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,165	,014	11,353	,000
	Kendall's tau-c	,153	,013	11,353	,000
	Gamma	,236	,020	11,353	,000



Figuur 5.2. Histogram van het tijdsframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

5.3 Analyse van de communicatie-uitwisselingen

Dezelfde analyses als we gedaan hebben voor de elf onderhandelingspelen en de soorten tactieken kunnen we nu ook uitvoeren voor de 81 mogelijke combinaties van de communicatie-uitwisselingen. Deze communicatie-uitwisselingen zijn besproken in Bijlage 4. Er zijn 9 mogelijke opties die men kan gebruiken om enerzijds te starten maar ook worden dezelfde opties anderzijds gebruikt om te antwoorden. De 9 opties zijn achtereenvolgens: ask proposal (OQ), closed offers (CF), open offers (OF), ask for clarification (AC), give clarification (GC), counter arguing (CA), not agreeing (NR), supporting (SU) en interrupting (IN). Deze negen opties worden eveneens in kruistabellen gezet tegenover ofwel de competitiviteit van de situatie, het bekomen resultaat van de onderhandeling of het tijdsframe waarin de communicatie-uitwisseling heeft plaatsgevonden. De variabele “soort communicatie” wordt aanzien als een nominale categorieke variabele. In deze paragraaf worden dus geen ordinale analyses gebruikt.

Doordat de gevormde tabellen nogal veel gegevens bevatten, kunnen de waardes van de adjusted standardised residuals er helaas niet meer bij. Meestal komen de resultaten echter overeen met de reeds vastgestelde verbanden.

5.3.1 Tabellen in functie van de competitiviteit van de situatie

De start- en antwoordcommunicatie-uitwisseling zetten we achtereenvolgens in een kruistabel samen met de competitiviteit van de situatie. De situaties zijn hier ingedeeld in drie categorieën nl. de hoog competitieve situaties, de gemiddeld competitieve situaties en de laag competitieve situaties.

Als we de onderstaande kruistabel in zijn geheel bekijken, merken we dat de meest voorkomende startcommunicatie het geven van verduidelijk is (18%). Daarnaast worden ook het vragen naar verduidelijking (16.4%) en het doen van een open voorstel (17.5%) vaak gebruikt. Meestal speelt de onderhandeling zich af in een gemiddeld competitieve situatie (52.2%), zeer weinig komt er echter een lage competitieve situatie voor (9.1%).

Tabel 5.26. De competitiviteit van de situatie tegenover het type startcommunicatie.

type of communication initiation and answer T15 T16 * competitiveness of the situation T15 Crosstabulation

			competitiveness of the situation T15			Total
			high competitive situation	medium competitive situation	low competitive situation	
type of communication initiation and answer T15 T16	ask proposal	Count	99	154	23	276
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,9%	55,8%	8,3%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	4,4%	5,1%	4,3%	4,8%
	closed offers	Count	313	426	68	807
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	38,8%	52,8%	8,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	13,9%	14,1%	12,9%	13,9%
	open offers	Count	411	515	90	1016
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	40,5%	50,7%	8,9%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	18,3%	17,0%	17,0%	17,5%
	ask for clarification	Count	324	546	81	951
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	34,1%	57,4%	8,5%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	14,4%	18,0%	15,3%	16,4%
	give clarification	Count	349	599	96	1044
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	33,4%	57,4%	9,2%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	15,5%	19,8%	18,1%	18,0%
	counterarguing	Count	235	320	57	612
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	38,4%	52,3%	9,3%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	10,5%	10,6%	10,8%	10,5%
	not agreeing	Count	263	240	49	552
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	47,6%	43,5%	8,9%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	11,7%	7,9%	9,3%	9,5%
	supporting	Count	130	192	41	363
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,8%	52,9%	11,3%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	5,8%	6,3%	7,8%	6,3%
	interrupting	Count	123	39	24	186
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	66,1%	21,0%	12,9%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	5,5%	1,3%	4,5%	3,2%
Total		Count	2247	3031	529	5807
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	38,7%	52,2%	9,1%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Indien we de startcommunicaties onderling met elkaar vergelijken zien we dat er in hoog competitieve situaties verhoudingsgewijs meer onderbroken wordt en ook vaker niet overeengekomen wordt. In een gemiddeld competitieve situatie zal men verhoudingsgewijs vaker als eerste een voorstel vragen, verduidelijking vragen of verduidelijking geven. In niet zo competitieve situaties zal men vooral ondersteuning geven of de ander onderbreken.

De Chi-kwadraat waarden zijn significant dus er is een verband tussen de gebruikte startcommunicatie en de competitiviteit van de situatie. Dit verband is niet zo sterk wat blijkt uit de waarden voor de Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt (< 0.2).

Tabel 5.27. De nominale symmetrische maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover het type startcommunicatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,145			,000
	Cramer's V	,103			,000
	Contingency Coefficient	,144			,000

Hetzelfde kunnen we opnieuw doen maar dan voor de antwoordcommunicaties.

Als we de tabel volledig bekijken, zien we dat de meest voorkomende antwoordcommunicatie het vragen van verduidelijk is (19.7%). Ook wordt het geven van verduidelijking (15.2%) vaak gebruikt. De onderhandeling bevindt zich meestal in een gemiddelde competitieve situatie (52.2%), zeer weinig komt er echter een lage competitieve situatie voor (9.1%).

Tabel 5.28. De competitiviteit van de situatie tegenover het type antwoordcommunicatie.

			competitiveness of the situation T15			Total
			high competitive situation	medium competitive situation	low competitive situation	
type of communication initiation and answer T15 T16	ask proposal	Count	236	354	76	666
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,4%	53,2%	11,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	10,5%	11,7%	14,4%	11,5%
	closed offers	Count	152	190	40	382
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	39,8%	49,7%	10,5%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	6,8%	6,3%	7,6%	6,6%
	open offers	Count	260	412	54	726
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,8%	56,7%	7,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	11,6%	13,6%	10,2%	12,5%
	ask for clarification	Count	407	630	108	1145
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,5%	55,0%	9,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	18,1%	20,8%	20,4%	19,7%
	give clarification	Count	314	486	83	883
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	35,6%	55,0%	9,4%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	14,0%	16,0%	15,7%	15,2%
	counterarguing	Count	306	266	54	626
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	48,9%	42,5%	8,6%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	13,6%	8,8%	10,2%	10,8%
	not agreeing	Count	229	292	45	566
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	40,5%	51,6%	8,0%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	10,2%	9,6%	8,5%	9,7%
	supporting	Count	125	209	30	364
		% within type of communication initiation and answer T15 T16	34,3%	57,4%	8,2%	100,0%
		% within competitiveness of the situation T15	5,6%	6,9%	5,7%	6,3%
interrupting	Count	218	192	39	449	
	% within type of communication initiation and answer T15 T16	48,6%	42,8%	8,7%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T15	9,7%	6,3%	7,4%	7,7%	
Total	Count	2247	3031	529	5807	
	% within type of communication initiation and answer T15 T16	38,7%	52,2%	9,1%	100,0%	
	% within competitiveness of the situation T15	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Verder zien we dat er binnen de hoge competitieve situaties meer tegen gesproken en onderbroken wordt als we de antwoordcommunicaties onderling met mekaar vergelijken. Ook het niet akkoord gaan komt hier frequent voor. In een gemiddeld competitieve situatie zal men vaker een open voorstel doen als reactie op de tegenpartij en zal men ook vaker de tegenpartij ondersteunen, vragen voor verduidelijking en zelf verduidelijking geven. In de minder competitieve situaties zal men vaker als reactie zelf gesloten voorstellen doen of om een voorstel vragen van de tegenpartij.

De associaties die we in deze tabel vaststellen zijn reëel zo blijkt uit de Chi-kwadraat analyse. Deze test verwerpt de nulanalyse en stelt vast dat er een verband is tussen de competitiviteit van de situatie en de gebruikte antwoordtactiek.

Tabel 5.29. De nominale directionele maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover het type van antwoordcommunicatie.

			Directional Measures			
			Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Lambda	Symmetric	,009	,004	2,107	,035
		type of communication initiation and answer T15 T16 Dependent	,000	,000	.(c)	.(c)
		competitiveness of the situation T15 Dependent	,024	,011	2,107	,035
	Goodman and Kruskal tau	type of communication initiation and answer T15 T16 Dependent	,002	,000		,000(d)
		competitiveness of the situation T15 Dependent	,009	,002		,000(d)
	Uncertainty Coefficient	Symmetric	,004	,001	4,290	,000(e)
		type of communication initiation and answer T15 T16 Dependent	,003	,001	4,290	,000(e)
		competitiveness of the situation T15 Dependent	,007	,002	4,290	,000(e)

Uit de bovenstaande tabel met directionele maatstaven leiden we wel af dat de vastgestelde associatie niet zo sterk is. De symmetrische waarde van Lambda bedraagt 0.009 en de symmetrische onzekerheidscoëfficiënt bedraagt 0.004. De Contingentiecoëfficiënt is 0.113 waaruit we besluiten dat dit een zwak verband is.

5.3.2 Tabellen in functie van het resultaat van de case

De analyses o.b.v. het behaalde resultaat gebeuren opnieuw enerzijds **voor de startcommunicatie-uitwisseling** en anderzijds voor de antwoordcommunicatie-uitwisseling. Bij de startcommunicaties zien we dat de meest voorkomende starters het doen van een open voorstel (18.4%), het geven van verduidelijking (18.2%) en het vragen voor verduidelijking (18.4%) zijn. Bij de antwoordcommunicaties komen het meest het vragen naar verduidelijking (21.1%) en het geven van verduidelijking (15.8%) voor. In de meeste onderhandelingen behaalt men een gemiddeld resultaat, dit is in 38.7% van de gevallen. De hogere gemiddelde resultaten komen in één op vier onderhandelingen voor.

Als we de vergelijking maken tussen de communicatie-uitwisselingen onderling zien we dat bij de startcommunicaties wanneer er een zeer hoog resultaat gehaald wordt er verhoudingsgewijs vaker onderbroken wordt. Ook worden vaak om te starten gesloten en open voorstellen gedaan. In situaties waarbij men een hoger gemiddeld resultaat bekommt, zien we dat er vooral onderbroken wordt en om een voorstel gevraagd wordt. Verder stellen we vast dat in de situaties met een behaald gemiddeld resultaat er verhoudingsgewijs vaker gebruik gemaakt wordt van het ondersteunen, het geven van verduidelijking, het tegenspreken en het niet akkoord gaan. Daarnaast wordt er in situaties met een lager gemiddeld resultaat vaker gestart met een open aanbod en met het vragen naar verduidelijking. Tot slot in de situaties waarin er een laag resultaat bekomen werd start men vaker met het vragen om verduidelijking.

Tabel 5.31. De nominale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het type van startcommunicatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,225			,000
	Cramer's V	,112			,000
	Contingency Coefficient	.219			,000

Uit de significantiewaarden van de nominale symmetrische waarden zien we dat dit verband zeer duidelijk significant is. De sterkte van het verband is gemiddeld.

De kruistabel die opgesteld is uit de antwoordcommunicaties en de behaalde resultaten vertelt ons dat in de situaties waarin er een hoog resultaat behaald is er verhoudingsgewijs vaker gebruik gemaakt is van het doen van een gesloten voorstel, het tegenspreken en het onderbreken als antwoord. Dezelfde resultaten zien we bij het behalen van een hoog gemiddeld resultaat. Er wordt een duidelijk verband getoond. In de situaties met een gemiddeld resultaat worden er verschillende technieken gebruikt om te antwoorden zoals: het vragen naar een voorstel, het vragen naar verduidelijking, het geven van verduidelijking, het ondersteunen en het niet instemmen. Het onderbreken en het ondersteunen komen daarenboven ook vaker voor bij situaties waarin een lager gemiddeld resultaat behaald werd. In de onderhandelingen met een laag resultaat komt het tegenspreken vaker voor. Deze associaties zijn erg significant wat wil zeggen dat we opnieuw de nulhypothese kunnen verwerpen en dat er dus een verband bestaat tussen de gebruikte antwoordcommunicaties en het behaalde resultaat van de onderhandeling.

De waarden van Cramer's V en de Contingentiecoëfficiënt wijzen er wel op dat het gevonden verband niet zo sterk is (< 0.2).

Tabel 5.33. De nominale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,143			,000
	Cramer's V	,071			,000
	Contingency Coefficient	,141			,000

5.3.3 Tabellen in functie van het tijdsinterval

De start- en antwoordcommunicatie-uitwisselingen worden ook uitgezet tegenover het tijdskwartiel waarin ze hebben plaatsgegrepen. Wanneer we naar de verschillende tijdsintervallen kijken, merken we dat binnen het eerste kwartier het minste aantal communicatie-uitwisselingen plaatsvinden. Ook binnen het laatste kwartier worden er weinig communicaties gebruikt. De meeste communicatie-uitwisselingen vallen tussen deze twee tijdstippen in (tussen T15 en T45).

Als we de tabel van de startcommunicaties eerst beschouwen, valt het op dat er binnen het eerste kwartier verhoudingsgewijs vaker begonnen wordt met het vragen naar een voorstel ofwel met het geven van een gesloten voorstel. Binnen het eerst half uur worden deze technieken opnieuw gebruikt samen met het vragen naar verduidelijking. Wanneer we naar het tijdstip overgaan voorbij het eerste half uur maar voor het laatste kwartier, zien we dat er verhoudingsgewijs vaker gebruik gemaakt wordt van het onderbreken en het doen van open voorstellen. In het laatste kwartier ten slotte worden er verschillende communicatiestarters gebruikt zoals het geven van verduidelijking, het tegenspreken, het niet akkoord gaan, het onderbreken en het ondersteunen.

De kruistabel voor de antwoordcommunicaties toont enkele gelijkenissen maar ook wat verschillen. Zo komen er in het eerste kwartier vooral de reacties van het vragen naar een voorstel of het zelf doen van een gesloten voorstel voor. Het vragen om verduidelijking en het niet akkoord gaan kunnen hier ook voorkomen. De reacties van het vragen om een voorstel of het zelf doen van een gesloten voorstel, komen opnieuw terug binnen het eerste half uur samen met het geven van verduidelijking deze keer. Na het eerste half uur en voor het laatste kwartier worden vooral het vragen naar verduidelijking, het doen van een open voorstel, het ondersteunen en het onderbreken gebruikt. In het laatste kwartier ten slotte zijn het tegenspreken en het onderbreken de populairste antwoordmogelijkheden.

De kruistabellen bevatten verder een duidelijke relatie tussen de startmogelijkheid en de tijdsfase en tussen de antwoordmogelijkheid en de tijdsfase. Uit de symmetrische waarden leiden we af dat de verbanden niet zo sterk zijn. Het verband in de kruistabel met de startmogelijkheden is wel iets sterker dan het verband in de kruistabel met de antwoordmogelijkheden.

Tabel 5.34. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover het type van startcommunicatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,227			,000
	Cramer's V	,131			,000
	Contingency Coefficient	.221			,000

Tabel 5.35. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,150			,000
	Cramer's V	,086			,000
	Contingency Coefficient	.148			,000

Tabel 5.36. Het tijdsframe tegenover het type van startcommunicatie.

type of communication initiation and answer T21 T22 * time frame T21 T22 Crosstabulation							
			time frame T21 T22				Total
			T15	T30	T45	T60	
type of communication initiation and answer T21 T22	ask proposal	Count	64	118	81	13	276
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	23,2%	42,8%	29,3%	4,7%	100,0%
		% within time frame T21 T22	11,2%	5,8%	3,5%	1,4%	4,8%
	closed offers	Count	137	314	275	81	807
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	17,0%	38,9%	34,1%	10,0%	100,0%
		% within time frame T21 T22	24,0%	15,4%	12,0%	8,9%	13,9%
	open offers	Count	76	292	511	137	1016
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	7,5%	28,7%	50,3%	13,5%	100,0%
		% within time frame T21 T22	13,3%	14,3%	22,4%	15,1%	17,5%
	ask for clarification	Count	94	364	375	118	951
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,9%	38,3%	39,4%	12,4%	100,0%
		% within time frame T21 T22	16,5%	17,8%	16,4%	13,0%	16,4%
	give clarification	Count	90	382	380	192	1044
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	8,6%	36,6%	36,4%	18,4%	100,0%
		% within time frame T21 T22	15,8%	18,7%	16,6%	21,1%	18,0%
	couterarguing	Count	46	215	202	149	612
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	7,5%	35,1%	33,0%	24,3%	100,0%
		% within time frame T21 T22	8,1%	10,5%	8,8%	16,4%	10,5%
	not agreeing	Count	34	187	226	105	552
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	6,2%	33,9%	40,9%	19,0%	100,0%
		% within time frame T21 T22	6,0%	9,1%	9,9%	11,5%	9,5%
	supporting	Count	20	116	146	81	363
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	5,5%	32,0%	40,2%	22,3%	100,0%
		% within time frame T21 T22	3,5%	5,7%	6,4%	8,9%	6,3%
	interrupting	Count	9	56	87	34	186
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	4,8%	30,1%	46,8%	18,3%	100,0%
		% within time frame T21 T22	1,6%	2,7%	3,8%	3,7%	3,2%
Total	Count		570	2044	2283	910	5807
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,8%	35,2%	39,3%	15,7%	100,0%
		% within time frame T21 T22	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 5.37. Het tijdsframe tegenover het type van antwoordcommunicatie.

type of communication initiation and answer T21 T22 * time frame T21 T22 Crosstabulation							
			time frame T21 T22				Total
			T15	T30	T45	T60	
type of communication initiation and answer T21 T22	ask proposal	Count	74	279	218	95	666
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	11,1%	41,9%	32,7%	14,3%	100,0%
		% within time frame T21 T22	13,0%	13,6%	9,5%	10,4%	11,5%
	closed offers	Count	51	143	151	37	382
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	13,4%	37,4%	39,5%	9,7%	100,0%
		% within time frame T21 T22	8,9%	7,0%	6,6%	4,1%	6,6%
	open offers	Count	69	219	337	101	726
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,5%	30,2%	46,4%	13,9%	100,0%
		% within time frame T21 T22	12,1%	10,7%	14,8%	11,1%	12,5%
	ask for clarification	Count	120	405	479	141	1145
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	10,5%	35,4%	41,8%	12,3%	100,0%
		% within time frame T21 T22	21,1%	19,8%	21,0%	15,5%	19,7%
	give clarification	Count	85	342	337	119	883
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,6%	38,7%	38,2%	13,5%	100,0%
		% within time frame T21 T22	14,9%	16,7%	14,8%	13,1%	15,2%
	couterarguing	Count	57	207	211	151	626
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,1%	33,1%	33,7%	24,1%	100,0%
		% within time frame T21 T22	10,0%	10,1%	9,2%	16,6%	10,8%
	not agreeing	Count	57	199	208	102	566
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	10,1%	35,2%	36,7%	18,0%	100,0%
		% within time frame T21 T22	10,0%	9,7%	9,1%	11,2%	9,7%
	supporting	Count	20	120	158	66	364
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	5,5%	33,0%	43,4%	18,1%	100,0%
		% within time frame T21 T22	3,5%	5,9%	6,9%	7,3%	6,3%
	interrupting	Count	37	130	184	98	449
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	8,2%	29,0%	41,0%	21,8%	100,0%
		% within time frame T21 T22	6,5%	6,4%	8,1%	10,8%	7,7%
Total	Count		570	2044	2283	910	5807
		% within type of communication initiation and answer T21 T22	9,8%	35,2%	39,3%	15,7%	100,0%
		% within time frame T21 T22	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5.4 Conclusies

Om het overzicht te bewaren is er een samenvattende tabel toegevoegd hieronder waarin alle verbanden nog eens duidelijk naast elkaar zijn gezet. Ook is er een verwijzing bij naar de datatabellen en wordt het verband kort toegelicht. Deze samenvattende tabel maakt het eenvoudiger om groepen van verbanden vast te stellen.

Tabel 5.38. Samenvattende tabel met de vastgestelde verbanden.

Naam van de Tabel	Vastgesteld verband	Uitleg	Sterkte v/h verband
Tabel 5.1 (p.97)	Competitiviteit van de situatie ↔ Objectief van de case	Hoe competitiever de situatie, hoe hoger het objectief	Sterk
Tabel 5.5 (p.101)	Competitiviteit van de situatie ↔ Resultaat van de case	Hoe competitiever de situatie, hoe hoger het resultaat	Sterk
Tabel 5.9 (p.104)	Objectief van de case ↔ Resultaat van de case	Hoe hoger het objectief, hoe hoger het resultaat	Sterk
Tabel 5.13 (p.107)	Competitiviteit van de situatie ↔ Soort tactiek	Hoog competitief → Supply/ demand → Authority Gem. competitive → Planning → Information → (Supply/ Demand)	Zeer Zwak

		<p>→ (Time) Laag competitief → Planning → Time</p>	
<p>Tabel 5.15 (p.109)</p>	<p>Competitiviteit van de situatie ↔ Competitiviteit van de tactiek</p>	<p>Hoe competitiever de situatie, hoe competitiever de gebruikte tactiek <u>Preciezer</u>: Een laag competitieve tactiek wordt gebruikt in een laag en een laag gemiddeld competitieve situatie. Hoog gemiddelde en hoog competitieve tactieken worden gebruikt in hoog competitieve situaties.</p>	<p>Zwak</p>
<p>Tabel 5.18 (p.113)</p>	<p>Resultaat van de case ↔ Soort tactiek</p>	<p>Hoog resultaat → Planning → Time → (Supply/Demand) Hoog gem. resultaat → Time → (Supply/Demand) Gem. resultaat → Authority → Information Laag gem. resultaat → Authority → Planning Laag resultaat → Authority → Planning</p>	<p>Zwak</p>

			<p>→ (Information) → (Supply/Demand)</p>	
Tabel 5.20 (p.114)	Resultaat van de case ↔ Competitiviteit van de tactiek		<p>Hoe hoger het behaalde resultaat, hoe hoger de competitiviteit van de gebruikte tactiek</p> <p><u>Preciezer</u>: Hoog competitieve tactieken leiden tot een hoog gemiddeld en een hoog resultaat.</p> <p>T 15 → Planning + (Supply/Demand) + (Authority) T 30 → Planning + Time + Information T 45 → Time + Authority T 60 → Supply/Demand</p>	Gemiddeld
Tabel 5.22 (p.117)	Tijdsframe ↔ Soort tactiek		<p>T 15 + T 30 → Lage competitieve tactieken → Lage gem. competitieve tactieken T 45 → Hoog gem. competitieve tactieken T 60 → Hoog competitieve tactieken</p>	Gemiddeld
Tabel 5.24 (p.118)	Tijdsframe ↔ Competitiviteit van de tactiek		<p>Hoog competitief → Interrupting → Not agreeing → (Open offers)</p> <p>Gem. competitief → Ask for clarification → Give clarification → Ask proposal → (Closed offers)</p> <p>Laag competitief → Supporting</p>	Zwak
Tabel 5.26 (p.121)	Competitiviteit van de situatie ↔ Soort communicatie start			

<p>Tabel 5.28 (p.123)</p>	<p>Competitiviteit van de situatie \leftrightarrow Soort communicatie antwoord</p>	<p>→ Interrupting → (Counter arguing)</p> <p>Hoog competitief → Counterarguing → Interrupting → Not agreeing → (Closed offers)</p> <p>Gem. competitief → Supporting → Open offers → Ask for clarification → Give clarification → (Ask proposal)</p> <p>Laag competitief → Ask proposal → Closed offers → (Ask for clarification) → (Give clarification)</p>	<p>Zwak</p>
<p>Tabel 5.30 (p.126)</p>	<p>Resultaat van de case \leftrightarrow Soort communicatie start</p>	<p>Hoog resultaat → Interrupting → Closed offers → Open offers → (Ask proposal)</p>	<p>Gemiddeld</p>

		<p>Hoog gem. resultaat → Interrupting → Ask proposal</p> <p>Gem. resultaat → Supporting → Not agreeing → Give clarification → Counterarguing</p> <p>Laag gem. resultaat → Ask for clarification → Open offers</p> <p>Laag resultaat → Ask for clarification → (Closed offers) → (Open offers) → (Give clarification)</p>	
<p>Tabel 5.32 (p.128)</p>	<p>Resultaat van de case ↔ Soort communicatie antwoord</p>	<p>Hoog resultaat → Interrupting → Counterarguing → Closed offers</p> <p>Hoog gem. resultaat → Closed offers → Interrupting → (Counterarguing)</p> <p>Gem. resultaat → (Ask proposal)</p>	<p>Zwak</p>

		<p>→ (Ask for clarification) → Give clarification → Not agreeing → (Supporting)</p> <p>Laag gem. resultaat → Supporting → Interrupting → (Ask proposal) → (Open offer)</p> <p>Laag resultaat → Counterarguing → (Ask proposal) → (Open offer) → (Give clarification)</p>	
<p>Tabel 5.36 (p.131)</p>	<p>Tijdsframe ↔ Soort communicatie start</p>	<p>T 15 → Ask proposal + Closed offers T 30 → Ask proposal + Closed offers → Ask for clarification + (Give clarific.) T 45 → Open offers + Interrupting → (Not agreeing) + (Supporting) T 60 → Counterarguing + Not agreeing → Give clarification + (Supporting) → (Interrupting)</p>	<p>Gemiddeld</p>
<p>Tabel 5.37 (p.132)</p>	<p>Tijdsframe ↔ Soort communicatie antwoord</p>	<p>T 15 → (Ask proposal) + Closed offers → (Ask for clarification) + (Not agreeing) T 30 → Ask proposal + (Closed offers)</p>	<p>Zwak</p>

		<p>→ Give clarification</p> <p>T 45 → Open offers + (Ask for clarification)</p> <p>→ (Supporting) + (Interrupting)</p> <p>T 60 → Counterarguing + Interrupting</p> <p>→ (Not agreeing) + (Supporting)</p>	
Competitiviteit van de situatie ↔ Aantal cases en tactieken		(Hoog competitief → meer communicatie-uitwisselingen)	Zeer zwak
Resultaat van de case ↔ Aantal cases en tactieken		(Gem competitief → meer tactieken)	
		(Hoog en hoog gem resultaat → meer tactieken)	
		(Gemiddeld resultaat → meer communicatie-uitwisselingen)	Zeer zwak

Uitleg bij de tabel: De verbanden die tussen haken staan zijn iets minder duidelijk aanwezig. Deze relatie is zwakker.

Opmerking: Alle tactieken zijn uitgelegd in Bijlage 3.

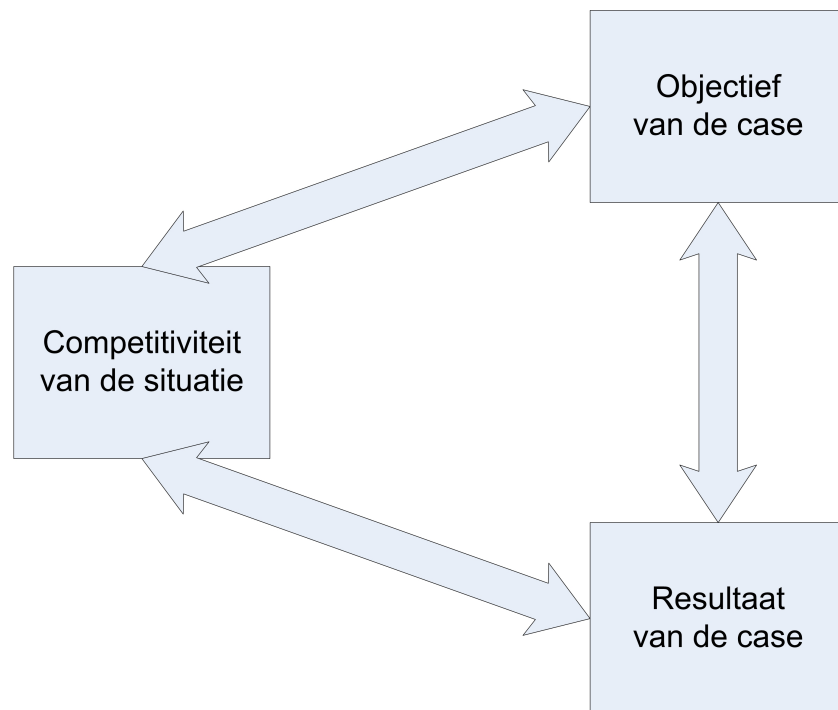
Het is de bedoeling, dat door het maken van deze samenvattende tabel, er een antwoord kan gevonden worden op zoveel mogelijk gestelde onderzoeksvragen uit Hoofdstuk 1.

Om een antwoord te vinden op de eerste centrale onderzoeksvraag, dienen we even terug te kijken naar de opgemaakte tabellen uit de paragrafen 5.1, 5.2 en 5.3. Zo kunnen we uit tabel 5.13, 5.18 en 5.22 vaststellen dat de meest gebruikte tactieken in een commercieel onderhandelingsproces de vraag en aanbod tactieken zijn. In bijna de helft van de gevallen komen deze tactieken naar boven. Daarnaast maakt de aankopende partij ook vaak gebruik van de tijdstactieken. Deze tactieken komen in 20% van de onderhandelingen voor. De informatietactieken komen in ongeveer 15% van de onderhandelingen voor. De minder gebruikte tactieken zijn de autoriteitstactieken en de planningstactieken. (*Antwoord op deelvraag 1a*)

Als we naar de communicatie-uitwisselingen kijken, kunnen we uit de tabellen 5.26, 5.30 en 5.36 concluderen dat de meest gebruikte initiatiecommunicatie het geven van verduidelijking is. Deze tactiek gebruikt de aankopende partij in ongeveer 18% van de onderhandelingsituaties om de communicatie op gang te brengen. Hierop volgend wordt ook het doen van een open voorstel en het vragen naar verduidelijking vaak gebruikt. Het vragen naar een voorstel en het onderbreken, gebruikt een aankoper veel minder als startcommunicatie in een onderhandeling. Naast de besluiten omtrent de startcommunicaties kunnen er ook besluiten gemaakt worden omtrent de antwoordcommunicaties. Zo komt het vaakst het vragen naar verduidelijking voor als reactie binnen een onderhandeling (in ongeveer 20% van de gevallen). Daarnaast gebruikt men ook vaak het geven van verduidelijking en het doen van een open voorstel. Hier komen niet zo vaak het doen van een gesloten voorstel en het ondersteunen voor. (*Antwoord op deelvraag 1b*)

Uit de samenvattende tabel kunnen we in totaal vier grote groepen van verbanden opmaken. Deze vier grote clusters worden hieronder uitvoerig besproken.

De eerste cluster bestaat uit de verbanden die af te leiden zijn uit de tabellen 5.1, 5.5 en 5.9. We stellen vast dat hoe competitiever de onderhandelingsituatie is, hoe hoger de verwachtingen van de onderhandelaar zijn ingesteld. Tevens zal door deze competitieve situatie ook het resultaat hoger liggen. De competitiviteit van de situatie wordt in de twee bovenstaande verbanden steeds als oorzaak aanzien. Wanneer we de competitiviteit van de situatie echter als louter een mediërende variabele zien en ook het verband tussen het vooropgestelde objectief en het eigenlijke resultaat onderzoeken, stellen we ook hier een sterk verband vast. Indien men dus vooraf vastlegt dat men een goed resultaat wil bekomen, zal het resultaat uiteindelijk ook hoger liggen. De eerste cluster van verbanden is hieronder grafisch weergegeven.



Figuur 5.3. Eerste cluster van verbanden.

De **eerste cluster** vertoont de sterkste verbanden. We beschouwen deze cluster dan ook als **een cluster met sterke verbanden**. Deze cluster geeft een antwoord op de vierde en de zevende centrale onderzoeksvraag.

Dat een onderhandelaar die vooraf een hoger objectief vastlegt en na afloop van de onderhandeling ook een beter resultaat bekommt, kan men het fenomeen van de voorbereide atleet noemen. Men kan onderhandelen zien als een soort sport waarbij de voorbereiding minstens even belangrijk is als de wedstrijd zelf. Deze voorbereiding dient bij een onderhandeling natuurlijk ook psychologisch te gebeuren. Men moet zoals Goovaerts (1991) reeds aanhaalde (paragraaf 2.9), vertrouwen krijgen in zichzelf en zo, zeker van zijn stuk, aan de onderhandeling beginnen.

Zoals in paragraaf 2.5.1 beschreven is, dient men tijdens de planningsfase (die vaak gebeurt vooraleer de onderhandeling van start gaat) de eigen doelstellingen duidelijk vast te leggen. Vele auteurs waaronder Huguenin (2000), Faes (1997), Goovaerts (1991), Fisher, Ury en Paton (2003) benadrukken het belang van deze doelstellingen. De bevindingen uit dit praktijkonderzoek komen dus overeen met de eerdere bevindingen uit de literatuur. Het is immers gebleken dat de vaststelling van de doelstellingen uiterst belangrijk is, ze beïnvloeden zelfs het resultaat dat er behaald wordt tijdens de onderhandelingen.

Uit de bovenstaande conclusies is het dan ook logisch dat we aan iedere onderhandelaar aanraden om een duidelijk objectief voor ogen te stellen. Dit objectief moet echter voldoende hoog liggen en men moet zichzelf ervan overtuigen dat men in de mogelijkheid is om een goed resultaat in de wacht te slepen. Wanneer men er vol goede moed aan begint zal men het er uiteindelijk beter vanaf brengen. Risico-avers gedrag waarbij de onderhandelaar weinig risico durft te nemen is dan ook af te raden. Indien men er niet volledig voor wenst te gaan en geen risico wil nemen zal men een lager resultaat behalen.

De tweede cluster bestaat uit een groep van verbanden die allen te maken hebben met de competitiviteit van de situatie. We stellen vast dat hoe competitiever de situatie is waarin de onderhandeling zich afspeelt, dat men dan ook competitievere tactieken gaat gebruiken. Meer specifiek stellen we vast dat er in laag en laag gemiddelde competitieve situaties vooral minder competitieve tactieken worden gebruikt en dat er in hoog competitieve situaties vooral hoog gemiddelde en hoog competitieve tactieken gebruikt worden.

Deze bevindingen zijn logisch te verklaren. Immers indien de ene partij een erg competitieve tactiek gebruikt, zal de situatie onmiddellijk als meer competitief gepercipieerd worden. De andere partij zal niet op zijn kap laten zitten en ook meer competitieve tactieken als reactie gaan gebruiken. Anderzijds zal in een omgekeerde situatie waarin er eerst een competitieve situatie ontstaat (door kans op hoge winsten of verliezen of door hoge tijdsdruk) een meer gespannen sfeer gecreëerd worden en zullen er meer competitieve tactieken gebruikt worden. In niet zo competitieve situaties, wanneer er bijvoorbeeld een goede relatie bestaat tussen de onderhandelende partijen, zal men deze relatie niet op het spel willen zetten en zal men door middel van samenwerking, overleg, geven en nemen, goede resultaten willen bekomen. Het is hier dan niet nodig om competitieve tactieken te gebruiken, dit zou immers een goede medewerking in de weg staan.

Als we nu niet meer de competitiviteit van de tactieken bekijken maar wel de soorten tactieken die in de verschillende competitieve situaties voorkomen, kunnen we ook verschillende vaststellingen doen. In **hoog competitieve situaties** komen vooral de soorten vraag en aanbod tactieken en de soorten autoriteitstactieken vaker voor. Meer specifiek bevatten de vraag en aanbod tactieken in een hoog competitieve situatie vooral de “Take it or leave it” tactiek, de “Be realistic” tactiek en de “Limits” tactiek. In een erg competitieve situatie kan men de andere partij verplichten om een keuze te maken, ze moeten ja of neen zeggen, te nemen of te laten. Ook wanneer men de voorstellen van de andere partij als niet realistisch gaat beschouwen, wekt men spanningen op. Dit risico zal men niet nemen als men zich in minder competitieve situaties bevindt. Daardoor komen deze tactieken vooral voor in hoog competitieve situaties. Ook het stellen van limieten is niet nodig als alle partijen streven naar hetzelfde en eraan voort werken. Bij het soort autoriteitstactieken zijn er geen specifieke tactieken die vaker voorkomen dan de andere tactieken, ze kunnen dus allen voorkomen in hoog competitieve situaties. *(gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3a)*

Als we even bij de hoog competitieve situaties blijven stilstaan zijn er ook opmerkingen die we kunnen maken omtrent de gebruikte communicatie-tactieken. Als start-

communicatie komen vooral het onderbreken en het niet akkoord gaan voor. Ook het doen van een open voorstel komt hier voor, deze relatie is echter minder duidelijk. In erg competitieve situaties zal men immers niet verlegen zijn om zijn mening te zeggen en het dan ook onmiddellijk laten weten wanneer men niet akkoord gaat of de ander desnoods onderbreken, de sfeer is immers toch al gespannen. Bij de antwoordmogelijkheden zien we dat er grote gelijkenissen optreden. Hier komen eveneens in de hoog competitieve situaties vaak het onderbreken en het niet akkoord gaan voor. Bovendien zal men hier ook vaker de andere partij tegenspreken. Ter vervollediging komt ook het doen van gesloten voorstellen voor, maar deze relatie is minder duidelijk. *(gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3b)*

Er kunnen enkele aanbevelingen gebeuren voor onderhandelaars omtrent de bovenstaande conclusies. Bijvoorbeeld wanneer een onderhandelaar liever erg competitieve situaties wenst te vermijden, dan kan hij best de “Take it or leave it”, de “Be realistic” en de “Limits” tactiek niet toepassen. Ook het tegenspreken, onderbreken, het niet akkoord gaan of het sterk uiten van de eigen autoriteit zullen dan niet tot het gewenste effect leiden. Omgekeerd geldt natuurlijk, indien men de andere graag onder druk zet, kan men dit doen door wel gebruik te maken van deze tactieken.

Wanneer we naar de **gemiddeld competitieve situaties** kijken, merken we dat de planningstactieken en de informatietactieken hier verhoudingsgewijs het vaakst voorkomen. Ook de vraag en aanbod tactieken en de tijdstactieken kunnen hier voorkomen maar deze relaties zijn minder duidelijk. Onder de planningstactieken komen vooral de “Working groups” tactiek en de “Time out” tactiek vaak voor. Men zal dus, indien het gaat om complexe problemen, even een time out inlassen om bepaalde details verder uit te werken, om informatie op te zoeken of om de achterban te raadplegen. Hierbij kan men de eigen partij ook veder opdelen in kleine werkgroepjes die elk een deel van het probleem proberen op te lossen. De situatie is net competitief genoeg zodat de deelnemers streven naar het behalen van een zo goed mogelijk resultaat voor hun partij, zodat ze graag in werkgroepen een goede oplossing uitwerken. De situatie is niet zo competitief dat het niet meer mogelijk is om even pauzes in te lassen en time outs te houden. Deze tactieken sluiten dus op elkaar aan.

De specifieke informatietactieken die verhoudingsgewijs vaker voorkomen in een gemiddelde competitieve situatie zijn de “Surprise”, de “Silence” en de “What if?” tactieken. Deze drie tactieken dienen om nieuwe oplossingen te genereren. Wanneer men verrassend uit de hoek komt met een heel nieuw idee, hoopt men dat de tegenpartij mee zal brainstormen en misschien ook toegevingen doet. Bij het gebruiken van stilte zal men actie proberen te forceren en bij de “What if?” tactiek gaat men de gevoeligheid van de tegenpartij voor alternatieve voorstellen nagaan. Al deze mogelijkheden zijn bedoeld om vanuit de situatie waarin men zich bevindt naar een beter resultaat te gaan. Men kan brainstormen in een gemiddeld competitieve situatie maar men kan ook de mening van de tegenpartij vragen. *(De twee bovenstaande alinea’s geven een gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3a.)*

Indien we naar de communicatie-uitwisselingen kijken die vooral voorkomen bij gemiddeld competitieve situaties, bemerken we dat er heel wat gelijkenissen bestaan tussen de start- en de antwoordcommunicaties. Als initiatie gebruikt men verhoudingsgewijs vaker het geven van verduidelijking, het vragen naar verduidelijking en het vragen van een voorstel. Als antwoord komt er eveneens het geven van verduidelijking, het vragen naar verduidelijking en het vragen naar een voorstel voor. Bijkomend zien we hier het ondersteunen en het doen van open voorstellen. In een gemiddeld competitieve situatie zien we dus dat er heel wat communicatie-uitwisselingen kunnen plaatsvinden. Dit wil dan ook zeggen dat er in een gemiddeld competitieve situatie de ruimte bestaat voor een open communicatie. Aanbevelingen die gemaakt worden zijn het gebruiken van deze communicatie-uitwisselingen om een zo open mogelijke onderhandeling te bevorderen. *(gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3b)*

Tot slot bestaan er in deze tweede cluster ook **lage competitieve situaties**. In deze situaties stelden we vast dat er vooral verhoudingsgewijs meer planningstactieken en meer tijdstactieken gebruikt worden. Binnen de tijdstactieken is er geen specifieke tactiek die meer uitgesproken naar voor komt. Binnen de planningstactiek zijn het vooral de “Working groups” tactiek en de “Agenda” tactiek die vaker voorkomen. Bij de “Agenda” tactiek zal men uiterst nauwkeurig gaan bepalen in welke volgorde de verschillende

thema's aan bod zullen komen. Men vermijdt zo onverwachte verrassingen. De "Working groups" tactiek die eerder reeds voorkwam bij de gemiddeld competitieve situaties zal hier gebruikt worden om problemen in gespecialiseerde groepjes op te lossen.

Het is logisch te verklaren waarom er in een niet zo competitieve situatie vaak planningstactieken gebruikt worden. In gemiddeld competitieve situaties kan men immers, zoals we hier boven reeds aanhaalden, veel verschillende tactieken gebruiken. In erg extreme competitieve situaties (zowel erg hoge of erg lage competitieve situaties) moet men beter opletten en voorzichtiger te werk gaan. Daarom dient men hier een betere planning te maken om zo alles in goede banen te leiden. Een mogelijke verklaring waarom men vaak tijdstactieken gebruikt in een lage competitieve situatie bestaat erin dat men in een minder competitieve situatie minder druk voelt en daardoor ook minder tijdsdruk waarneemt. Om dan de andere partij terug een beetje wakker te schudden kan men tijdstactieken gebruiken om ervoor te zorgen dat de onderhandeling niet volledig stilvalt en dat er toch nog vooruitgang geboekt wordt. *(De twee bovenstaande alinea's geven een gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3a.)*

De communicatie-uitwisselingen die vooral voorkomen in lage competitieve situaties zijn als startcommunicatie vooral het ondersteunen en het onderbreken. Het tegenspreken kan hier ook vaak voorkomen maar deze relatie is minder duidelijk. Als reactie op deze initiaties wordt er verhoudingsgewijs in een lage competitieve situatie vaker gebruik gemaakt van het vragen om een voorstel en het doen van een gesloten voorstel. Soms kunnen ook het vragen om en het geven van verduidelijking voorkomen, dit is echter een minder sterk verband. We bemerken dat deze communicatie-uitwisselingen vooral bestaan uit gesloten vormen van communicatie. Er zijn immers niet zoveel alternatieven. Men is op elkaar aangewezen en men moet gewoon zeggen waarop het neerkomt. *(gedeeltelijk antwoord op deelvraag 3b)*

Deze **tweede cluster** van verbanden die allen te maken hebben met de competitiviteit van de situatie, beschouwen we als **een cluster met zwakke verbanden**. *Deze cluster geeft een antwoord op de derde centrale onderzoeksvraag.*

Een derde cluster van verbanden kunnen we samenstellen met al de verbanden die te maken hebben met het resultaat dat behaald werd bij het onderhandelen. We stellen vast dat hoe hoger het behaalde resultaat, hoe hoger de competitiviteit van de gebruikte tactieken. Meer exact zien we duidelijk dat een hoog competitieve tactiek leidt tot een hoog gemiddeld en een hoog resultaat.

Bij de onderhandelingen waarbij er een **hoog resultaat** werd bekomen, zien we dat er verhoudingsgewijs vaker de planningstactieken en de tijdstactieken werden gebruikt. De vraag en aanbod tactieken komen ook vaak voor, maar deze relatie is minder duidelijk. Wanneer we de planningstactieken op zich bestuderen, merken we dat hier voornamelijk de “Working groups” tactiek en de “Time out” tactiek gebruikt worden om een hoog resultaat te bekomen. Bij de “Working groups” buigen er zich specialisten over bepaalde problemen die opduiken bij de onderhandeling. Doordat elk groepje een zo goed mogelijk resultaat nastreeft kan men in totaal een goed resultaat behalen. Wanneer er time outs worden ingebouwd, krijgen de onderhandelaars steeds opnieuw de tijd om alles nog eens op een rijtje te zetten en zo kunnen ze proberen om betere objectieven en oplossingen uit te werken. Daardoor komt men vaak uit bij een beter resultaat.

De tijdstactieken die in een hoog competitieve situatie vaak voorkomen zijn “Deadlocks” en “Deadlines”. Bij “Deadlocks” of impasses zullen de beide partijen bij het doorbreken van de impasse geneigd zijn om sneller tot een goede overeenstemming te komen. Zo komt men eveneens vaker tot een goed resultaat. Bij “Deadlines” stelt men tijdslimieten in, waardoor er vaak een beslissing geforceerd wordt. Onderhandelaars kunnen wanneer ze onder tijdsdruk komen te staan vaak creatieve oplossingen bedenken en betere concessies doen die leiden tot een beter resultaat voor beide partijen. *(De twee bovenstaande alinea's geven een gedeeltelijk antwoord op deelvraag 2a.)*

Net zoals bij de competitiviteit van de situatie (cluster één) kunnen we hier na het bekijken van de invloed van de tactieken op het resultaat ook de invloed van de gebruikte communicatie-uitwisselingen beschouwen. In een situatie waarin een hoog resultaat

behaald werd, zien we vooral dat er als startcommunicatie het doen van open en gesloten voorstellen gebruikt wordt, samen met het onderbreken en het vragen naar een voorstel. De relatie met het vragen naar een voorstel is echter minder duidelijk. Als antwoordcommunicatie komen verhoudingsgewijs vaker het onderbreken, het tegenspreken en het doen van gesloten voorstellen voor. Een algemene vaststelling die we hierbij kunnen maken is dat in situaties waarin er een hoog resultaat behaald wordt, er vaak gesloten communicatie-uitwisselingen en tactieken gebruikt worden. Men ziet de uitkomst op een goed resultaat maar men wil bijvoorbeeld door het gebruik van het onderbreken echt het onderste uit de kan halen en een nog beter resultaat bekomen. *(gedeeltelijk antwoord op deelvraag 2b)*

In situaties waarin een **hoog gemiddeld resultaat** behaald werd, bemerken we dezelfde vaststellingen. Er wordt opnieuw vaker gebruik gemaakt van de tijdstactieken (meer specifiek vooral “Deadlocks” en “Deadlines”) en de vraag en de aanbodtactieken. Het verband met deze laatste soort tactieken is wel weer minder duidelijk. De startcommunicaties zijn voornamelijk het onderbreken en het vragen naar een voorstel. De antwoordtactieken zijn opnieuw het onderbreken, het doen van een gesloten voorstel en het tegenspreken. *(gedeeltelijk antwoord op de deelvragen 2a en 2b)*

Wanneer we de situaties waarin er een **gemiddeld resultaat** behaald werd beschouwen, concluderen we dat de resultaten verschillen ten opzichte van de situaties waarin er een hoog of een hoog gemiddeld resultaat behaald werd. Er worden vooral de autoriteitstactieken en de informatietactieken gebruikt. Indien we dieper ingaan op de autoriteitstactieken kunnen we enkele uitspringende tactieken detecteren. Deze tactieken zijn de “Escalation” tactiek, de “Limited Authority” tactiek en de “Absence of Authority” tactiek. Wanneer een partij claimt dat hij slechts een beperkte autoriteit heeft, probeert men eigenlijk tijd te winnen om anderen te raadplegen tijdens de onderhandeling. Eveneens zet men hier de andere partij onder druk om een eerder gedaan voorstel vlugger goed te keuren. Een escalatie zorgt ervoor dat één van de partijen wordt vervangen door een hogere autoriteit waardoor de andere partij opnieuw zijn eigen voorstellen moet verdedigen en waardoor zo het zelfvertrouwen en het geduld van die partij op de proef wordt gesteld.

Door het gebruiken van autoriteitstactieken zorgt men eigenlijk voor herhalingen binnen de onderhandeling. Deze tactieken komen voornamelijk voor bij het behalen van een gemiddeld resultaat omdat men het gevoel heeft tijdens de onderhandeling dat er eigenlijk meer in zit. Toch heeft de onderhandelaar zelf, naar zijn oordeel, al alles geprobeerd en zal hij daarom als laatste redmiddel de onderhandeling overdragen aan zijn meerderen. Men moet echter opletten, deze tactiek kan men slechts éénmalig toepassen tegen dezelfde medeonderhandelaars en er wordt niet zo'n groot effect op het resultaat bereikt. Daarom dat men uitkomt bij een gemiddeld resultaat.

Onder de informatietactieken komen meer specifiek vooral de "Surprise" de "What if?" en de "Silence" tactieken voor. Het is zeer opvallend dat net dezelfde tactieken gebruikt worden in situaties waarin een gemiddeld resultaat behaald werd als in de situaties met een gemiddelde competitiviteit. De tactieken worden dan ook om dezelfde reden, namelijk het genereren van bijkomende alternatieven en oplossingen, gebruikt. *(De twee bovenstaande alinea's geven een gedeeltelijk antwoord op vraag 2a.)*

De overeenstemmende communicatie-uitwisselingen bestaan hier als startcommunicatie vooral uit het ondersteunen, het niet akkoord gaan, het geven van een verklaring en het tegenspreken. Bij de antwoordcommunicaties die vaak gebruikt worden in een situatie waarin er een gemiddeld resultaat werd bekomen, kunnen we opnieuw gelijkenissen terugvinden. Hier worden vaak het vragen naar een voorstel, het vragen naar verduidelijking, het geven van verduidelijking, het ondersteunen en het niet akkoord gaan gebruikt. Over het algemeen kunnen we besluiten dat de communicatie-uitwisselingen die in een situatie met een gemiddeld resultaat worden gebruikt, vooral bestaan uit open communicatie technieken. Enkel het niet akkoord gaan en het tegenspreken passen niet binnen deze groep. *(gedeeltelijk antwoord op vraag 2b)*

Opnieuw zijn er gelijkenissen vast te stellen tussen de gebruikte tactieken bij situaties met een **laag gemiddeld resultaat** tegenover situaties met een gemiddeld resultaat. Dit was eerder al zo tussen de situaties met een hoog resultaat en een hoog gemiddeld resultaat. De belangrijkste tactieken die voorkomen in situaties waarin een laag gemiddeld resultaat is

bekomen, zijn de autoriteitstactieken en de planningstactieken. Bij de autoriteitstactieken springen er dezelfde tactieken uit als in een situatie met een gemiddeld resultaat. Bij de planningstactieken komen vooral de “Working groups” en de “Time out” tactieken naar voor. Deze tactieken kwamen opvallend gezien ook voor in gemiddeld competitieve situaties en nu dus identiek bij situaties met een laag gemiddeld resultaat. *(gedeeltelijk antwoord op vraag 2a)*

De communicatie-uitwisselingen bestaan bij deze situaties vooral uit het vragen naar verduidelijking en het doen van open voorstellen als starters. Het ondersteunen, het vragen naar voorstellen, het doen van open voorstellen en het onderbreken komen hier voor als antwoord. Dit zijn opnieuw, met uitzondering van het onderbreken, allen open communicatievormen die opvallend vooral voorkomen in situaties met een gemiddeld, al dan niet laag gemiddeld, resultaat. Het onderbreken wordt hier vooral gebruikt omdat men bij een laag (gemiddeld) resultaat nog niet zo tevreden is over de uitkomst die er zit aan te komen en dat men zal trachten nog meer in de wacht te slepen. Hierdoor zal men de andere partij vaker onderbreken. *(gedeeltelijk antwoord op vraag 2b)*

Nog meer gelijkenissen kunnen we treffen tussen de situaties waarin een laag gemiddeld resultaat voorkwam en tussen de situaties waarbij een **laag resultaat** werd behaald. Identiek dezelfde tactieken treffen we aan. Opnieuw de autoriteitstactieken (met dezelfde specifieke tactieken) en de planningstactieken zijn hier de favorieten. Het voorkomen van de planningstactiek in een situatie met een laag resultaat kan verklaard worden door het feit dat men in extreme situaties (dus erg voordelige maar ook nadelige situaties) meer nood heeft aan goede plannen en oplettende onderhandelaars. Onder de planningstactieken komen er specifiek vooral de “Time out” en de “Agenda” tactiek voor. Deze laatste tactiek is dus niet dezelfde als in de situaties met een laag gemiddeld resultaat. Wel was deze tactiek eerder terug te vinden in laag competitieve situaties. Bovendien worden dit soort tactieken aangevuld met de informatietactieken en de vraag en aanbod tactieken. Deze relaties zijn helaas minder duidelijk. *(gedeeltelijk antwoord op vraag 2a)*

De startcommunicaties die vaker aanleiding geven tot een laag resultaat zijn voornamelijk het vragen naar verduidelijking. Het doen van open en gesloten voorstellen en het geven van verduidelijking komen hier ook vaak voor maar de relatie met het resultaat is minder uitgesproken. Als reacties hierop komen het tegenspreken, het vragen naar een voorstel, het doen van een open voorstel en het geven van verduidelijking voor. De enige communicatie-uitwisseling onder de antwoorden waarbij de relatie echt duidelijk bleek, was bij het tegenspreken. Het is opmerkelijk dat deze antwoordmogelijkheid in deze extreme situatie opnieuw een gesloten tactiek is. (*gedeeltelijk antwoord op vraag 2b*)

De **derde cluster** aanzien we als **een cluster met zwakke tot gemiddeld sterke verbanden**. *Deze cluster geeft een antwoord op de tweede centrale onderzoeksvraag.*

De laatste en **vierde cluster** die we kunnen ontdekken door de analyses, is de cluster van de verbanden die te maken hebben met het tijdsframe waarin bepaalde tactieken en communicatie-uitwisselingen voorkomen. Zo stellen we een overduidelijke associatie vast tussen het tijdsframe en de competitiviteit van de tactieken. Hoe verder de onderhandeling vordert, hoe competitiever de gebruikte tactieken worden. Meer in detail komen binnen het eerste half uur van de onderhandeling (indien we er vanuit gaan dat de onderhandeling een uur in beslag neemt) voornamelijk de lage en de laag gemiddelde competitieve tactieken voor. Na het laatste half uur en voor het laatste kwartier wordt de onderhandeling overheerst door de hoog gemiddelde competitieve tactieken. Tot slot komen er in het laatste kwartier vooral hoog competitieve tactieken voor. We kunnen deze evolutie eenvoudig verklaren. Het blijkt dus dat een onderhandeling verloopt volgens een bepaald stramien. Eerst zal men wat aanmodderen en wat rond de pot draaien. Naarmate de onderhandeling vordert zal men uiteindelijk meer informatie proberen los te krijgen en voorstellen beginnen te doen. Op het einde van de onderhandeling zal men moeilijk gaan doen, wat dus een meer competitieve situatie veroorzaakt, om een zo goed mogelijk resultaat te bekomen.

Als we iets meer in detail gaan kijken kunnen we deze bevindingen staven. Binnen het eerste kwartier worden er vooral planningstactieken gebruikt. De vraag en de aanbod

tactieken en de autoriteitstactieken komen hier ook voor, maar de relatie met het tijdsframe is minder duidelijk. Binnen de planningstactieken bemerken we voornamelijk de “Agenda” tactiek en de “Working groups” tactiek. Eveneens na het eerste kwartier maar voor het laatste half uur komen de planningstactieken voor (met dezelfde specifieke tactieken). Het is logisch dat men in het begin van de onderhandeling vooral plannen zal maken en agenda’s zal opstellen en later aanpassen. Naarmate de onderhandeling vordert, is deze tactiek minder nuttig. Samen met de planningstactieken komen er tussen de 15 en de 30 minuten ook de tijdstactieken en de informatietactieken verhoudingsgewijs vaker voor dan de andere tactieken. Onder de tijdstactieken komen vooral de “Broken record” tactiek, de “Fogging” tactiek en de “Stalling” tactiek voor. Bij de “Broken record” tactiek zal men vooral veel geduld tonen en niets overhaast beslissen. Bij het “Stallen” zal men zolang wachten totdat de andere partij in tijdsnood komt of zijn geduld gaat verliezen. Wanneer men ten slotte de “Fogging” tactiek gebruikt, zal men opzettelijk zo vaag mogelijk blijven en steeds van het ene thema naar het andere thema overgaan. Deze drie tactieken passen perfect binnen het aanmodderen en het rond de pot draaien dat in het begin van de onderhandelingen wordt toegepast. Na dit aanmodderen zal men overgaan tot een fase waarin men vooral informatie probeert los te krijgen van de andere partij. De informatietactieken die hier dan ook vooral voorkomen zijn de “What if?” tactiek, de “Homework” tactiek en de “Silence” tactiek. Men kan de “What if?” tactiek gebruiken om te weten te komen wat de andere partij werkelijk wenst te verkrijgen, eveneens dient deze tactiek om alternatieve voorstellen te evalueren. De “Silence” tactiek zal hier voornamelijk gebruikt worden om acties van de andere partij uit te lokken. Men probeert als het ware de onderhandeling op gang te trekken. De tegenpartij kan hierop reageren met de “Homework” tactiek. Dit wil zeggen dat ze een overvloed aan details zullen geven, wat een heldere analyse van de situatie verhindert. Hierbij moet men zich blijven concentreren op de belangrijke zaken in de onderhandeling.

Na het eerste half uur en voor het laatste kwartier komen er vooral de autoriteitstactieken en opnieuw de tijdstactieken verhoudingsgewijs vaker voor dan de andere tactieken. De tijdstactieken bestaan deze keer wel overwegend uit andere specifieke tactieken. Nu treden de “Deadline” en de “Deadlock” tactiek meer naar de voorgrond. Naarmate de

onderhandeling vordert wil men de andere partij meer en meer onder druk zetten om op die manier beter concessies los te krijgen. Ook de specifieke autoriteitstactieken zoals de “Limited authority” en de “Absence of Authority” tactiek worden gebruikt om moeilijk te doen en zo hopelijk een beter resultaat te behalen.

In het laatste kwartier van de onderhandeling komen vaker de vraag en aanbod tactieken voor. Dit is een erg competitieve soort van tactieken en de specifieke tactieken die hier naar voren komen zijn de “Take it or leave it” tactiek, de “Salami” tactiek en de “Dessert” tactiek. Men probeert door gebruik te maken van de “Salami” tactiek een grote toegeving van de tegenpartij los te krijgen. Hierbij zal men de tegenpartij achtereenvolgens verschillende kleinere toegevingen laten doen om zo in het totaal een groter resultaat in de wacht te slepen. De “Dessert” tactiek is een tactiek die men effectief op het einde van de onderhandeling toepast wanneer men het gevoel heeft dat er geen grote toegevingen meer mogelijk zijn. Men gaat dan op kleine toegevingen aandringen. Men wil nog even alles uit de kast halen en moeilijk doen, om dan met een goed resultaat de onderhandeling af te sluiten. *(De drie bovenstaande alinea's geven een antwoord op de deelvraag 5a.)*

Verder kunnen we ook enkele vaststellingen maken omtrent de communicatie-uitwisselingen en hun relatie met het tijdsframe. Binnen het eerste kwartier start men vaak met het vragen van een voorstel (wat behoorlijk logisch is, men wil eerst de voorstellen van de ander horen voor men in zijn eigen kaarten laat kijken) of met het geven van een gesloten voorstel. Dit gesloten voorstel is vaak een ideaal uiterste wat zelden of niet meteen aanvaard wordt, maar wat men toch in ieder geval moet trachten na te streven. (Men is hier een beetje rond te pot aan het draaien, zoals het eerder genoemd werd.) Op dit voorstel kunnen natuurlijk nog toegevingen volgen. Vaak zal er op deze initiatiecommunicaties gereageerd worden met eveneens het vragen naar een voorstel, het vragen naar verduidelijking, het zelf doen van een gesloten voorstel of het niet akkoord gaan. Deze laatste communicatie-uitwisseling om natuurlijk het eerder gedane gesloten voorstel van de andere partij te weigeren.

Na het eerste kwartier maar voor het laatste half uur zal men als startcommunicatie vooral opnieuw om een voorstel vragen, om verduidelijking vragen van eventueel gedane voorstellen van de tegenpartij (men probeert zoveel mogelijk informatie los te krijgen), nog steeds gesloten voorstellen doen en het geven van verduidelijking als antwoord op de vraag naar verduidelijking in het eerste kwartier. Men kan in deze tijdspanne repliceren met het vragen naar een voorstel en het geven van verduidelijking. Later na het eerste half uur maar vooraleer men de 45 ste minuut bereikt, zal men veeleer starten met het doen van open voorstellen, het onderbreken, het niet akkoord gaan en het ondersteunen. De verbanden tussen het tijdsframe, het niet akkoord gaan en het ondersteunen zijn echter minder duidelijk. Men gaat nog zoveel mogelijk informatie proberen te verzamelen maar het te behalen resultaat begint steeds meer mee te spelen en men kan al beginnen moeilijk doen om zo nog een beter resultaat te bekomen. Als repliek binnen deze tijdspanne zien we vooral veel open voorstellen. Onder de minder duidelijke verbanden zien we het vragen om verduidelijking terugkomen maar ook het ondersteunen en het onderbreken.

Als we ten slotte het laatste kwartier van de onderhandeling onder de loep nemen, merken we dat er vooral erg competitieve tactieken aan bod komen en dat er als startcommunicatie in verhouding vaker tegengesproken, niet akkoord gegaan en uitleg gegeven wordt. Deze tactieken komen goed overeen met het facet van moeilijk doen om het resultaat te verbeteren. De minder duidelijke verbanden zijn hier het onderbreken en het ondersteunen. Als reactie hierop komen in het laatste kwartier eveneens vaak het tegenspreken, het onderbreken, het niet akkoord gaan en het ondersteunen voor. Deze drie gesloten tactieken worden gebruikt om het resultaat te verbeteren. Verder zal indien de eerste partij niet akkoord gaat en tegenspreekt, de tweede partij ook dezelfde strategie kiezen om zijn eigen standpunten te verdedigen. Het voorkomen van het ondersteunen in deze laatste fase van de onderhandeling zien we echt als allerlaatste onderdeel van de onderhandeling. Wanneer men eindelijk een overeenkomst afsluit, moet het resultaat immers door beide partijen ondersteund worden. *(De drie bovenstaande alinea's geven een antwoord op de deelvraag 5b.)*

Deze **laatste cluster** verbanden omtrent het tijdsframe van de onderhandelingen beschouwen we als **een cluster van verbanden met een gemiddelde sterkte**. *Deze cluster geeft een antwoord op de vijfde centrale onderzoeksvraag.*

Tot slot stelden we ook vast dat er in het begin van de onderhandeling meer communicatie-uitwisselingen gebruikt zijn. Dit vooral om de relatie heraan te knopen en om de scene van de onderhandeling als het ware klaar te zetten. In T15 zijn er dan zeer weinig tactieken. Naarmate de onderhandeling vordert, wordt de druk opgevoerd en moet men verschillende opties nagaan. Ook het aftasten van de verschillende mogelijkheden dient dan te gebeuren. Verhoudingsgewijs gaat men dan meer naar het einde toe een steiging waarnemen in het aantal gebruikte tactieken en een daling in het aantal gebruikte communicatie-uitwisselingen. Helemaal op het einde (T60) komen eventjes de communicatie-uitwisselingen terug naar boven voor het afronden van de onderhandeling.

Op de zesde centrale onderzoeksvraag kan er geen eenduidig antwoord geformuleerd worden. Gedeeltelijke antwoorden zijn verspreid terug te vinden over de volledige paragraaf 5.4.

In het volgende hoofdstuk worden er aanbevelingen gedaan voor onderhandelaars, ook de aanwijzingen voor verder onderzoek komen hier aan bod.

6. Nabeschouwingen ten behoeve van onderhandelaars en onderzoekers

Als slot van deze thesis worden er nog enkele besluiten in de verf gezet en een paar beschouwingen gemaakt. Verder volgen er nog enkele aanbevelingen voor enerzijds de onderhandelaars die gebruik willen maken van de resultaten van dit onderzoek maar ook anderzijds voor de onderzoekers die op basis van de gemaakte conclusies verder onderzoek willen verrichten.

Het algemene besluit van deze thesis, waarin de resultaten van het onderzoek vervat zijn, bestaat eigenlijk uit de volledige paragraaf 5.4. Deze paragraaf is beschrijvend maar geeft ook al enkele aanbevelingen weer. De grote vraag die er hierbij gesteld dient te worden, is of deze besluiten gebaseerd zijn op natuurlijk gedrag van de onderhandelaars of op aangeleerd gedrag. Dit is een vraag van dezelfde makelij als was de kip of het ei er het eerst? Indien het gedrag dat is waargenomen en waarop deze besluiten zijn gebaseerd, gesteund is op de natuur van de mens en deels is meegegeven van bij de geboorte dan zal de onderhandelaar naargelang zijn gevoelens, confirmeren met het vastgestelde gedrag, zonder dat hij zich er echt bewust van is. Indien echter het gedrag is aangeleerd dan zal de tegenpartij dit gedrag eveneens toepassen. Deze gedragingen worden dan immers als “normaal” beschouwd en men kan dan niet anders dan er zich aan te confirmeren zoniet wordt men niet aanvaard als onderhandelaar.

Een eerste aanbeveling die men kan maken voor de onderhandelaar zelf is om vooraleer de onderhandeling van start gaat even een inschatting te maken van welk resultaat men wil binnenhalen. Op basis van dit resultaat kan men dan een soort scenario opstellen over hoe de onderhandeling zal verlopen. Men kan zo voor elke mogelijke uitkomst een resultaat opstellen (ook al zijn deze uitkomsten niet zo gewenst). Daarna heeft men de keuze om tijdens de onderhandeling, indien men ontdekt in welk scenario men terecht komt (met het zicht op het eventuele resultaat), of men ofwel het scenario zal volgen en de normale

reacties zal vertonen, ofwel kan men er voor kiezen om het waarschijnlijke scenario niet te volgen om een beter resultaat achterna te gaan.

Hierbij moet nogmaals benadrukt worden dat het uiterst belangrijk is dat een onderhandelaar een goede voorbereiding maakt (Feiertag, 2005; Joanne L. Martinez, 2004; Huguenin, 2000; Faes, 1997). Dit is reeds uitvoerig besproken in Hoofdstuk 2. Hij dient vooral nauwkeurig de verschillende scenario's op te stellen en te bepalen welk resultaat hij wenst te behalen. Bovendien zijn er hier vele zwakke verbanden vastgesteld dus mag men niet alles als enige echte waarheid aannemen. Door de zwakke verbanden moet men immers nog meer op zijn hoede zijn en een nog betere voorbereiding is hierbij zeker aan te raden.

Eveneens dient er herhaald te worden dat een onderhandelaar steeds naar het zo hoogst mogelijk resultaat dient te streven. Een hoger objectief zorgt namelijk voor een beter resultaat. Men moet in zichzelf geloven en een zodanig vertrouwen opbouwen met zichzelf maar ook met de andere partij zodat een goede samenwerking tot stand komt waardoor een beter resultaat wordt behaald (Braynov en Sandholm, 2002; Buttler, 1999; Goovaerts, 1991).

Door het bekijken van de hier vastgestelde patronen en besluiten kan een onderhandelaar deels aan zelfreflectie doen. Het is belangrijk dat men als onderhandelaar soms stilstaat bij wat er gebeurt en waarom het zo is gelopen. Men kan bijvoorbeeld nagaan of men zich regelmatig in de vastgestelde situaties bevindt. Eveneens kan men de verschillende tactieken en communicatie-uitwisselingen met elkaar vergelijken en nagaan of er bepaalde patronen zijn die hem/haar beter liggen of niet. Deze vaststellingen kan men dan vanuit twee verschillende theorieën beschouwen. Enerzijds kan men er vanuit gaan dat iedereen alle tactieken en communicatie-uitwisselingen onder de knie moet hebben en dat men zich steeds moet kunnen aanpassen aan de situatie en aan de gebruikte tactieken en communicatiepatronen. Anderzijds kan men beweren dat bepaalde situaties meer voor de één dan voor de andere zijn weggelegd. Zo kan men wanneer een onderhandelaar zich niet goed voelt in een bepaalde situatie, hem deze situaties niet meer toekennen. Het nadeel van

deze tweede zienswijze is dat men als onderhandelaar uitsluitend te maken krijgt met een bepaald soort situaties en dat men hierin als het ware zal vastroesten. Het voordeel van deze opinie is dat de onderhandelaars zich steeds in een zo optimale situatie bevinden (waarin ze gespecialiseerd zijn) en daardoor ook een beter resultaat behalen.

Aansluitend bij deze laatste beschouwing kan men het management ook een beetje vergelijken met de trainer van een voetbalploeg. Een trainer of coach moet goed weten welke kwaliteiten ieder van zijn spelers heeft en kan daardoor de beste plaats op het terrein voor hen kiezen. Zo dient een manager ook het profiel van zijn aankopers goed te kennen, hij kan ze daardoor steeds inzetten bij de juiste onderhandelingen en toewijzen aan de juiste klanten.

Verder dient er nog enige opmerking gemaakt te worden bij de geformuleerde conclusies. De vierde cluster van vastgestelde verbanden beschrijft de relatie tussen de verschillende tactieken en communicatie-uitwisselingen met het tijdsframe. De vaststellingen die gedaan zijn in paragraaf 5.4. dienen niet als strikte handleiding aanzien te worden. We stelden ook een gemiddeld verband vast binnen deze cluster. Dit wil zeggen dat het vastgestelde patroon een patroon is dat natuurlijkerwijze meestal gevolgd wordt, maar dat wanneer men van dit patroon afwijkt dit eerder als een waarschuwing dient gezien te worden in plaats van het overtreden van vastgelegde regels. Wanneer men het tijdspatroon niet meer respecteert, zou dit als waarschuwing moeten dienen voor de onderhandelaars. Het patroon is een soort van houvast (men kan het vergelijken met voelsprietten), dit wil zeggen dat men het patroon niet moet na-apen of moet aanleren. Wanneer men van het patroon afwijkt, wil dit vaak zeggen dat men als onderhandelaar ofwel te vlug ofwel te traag wil gaan. Dit is dan weer een teken dat één van de twee partijen het niet volledig begrepen heeft.

Het is zeker aan te raden dat wanneer men niet lichamelijk tegenover elkaar aan de onderhandelingstafel zit, maar bijvoorbeeld onderhandelt via de telefoon of via e-mail, zich meer vast te houden aan dit tijdspatroon en in de gaten te houden in welk tijdspatroon

men zich juist bevindt. Het is hier immers moeilijker om signalen op te vangen van een te traag of te snel onderhandelen of van onbegrip van één van de partijen.

Aanbevelingen voor verder onderzoek kunnen hier dan ook meteen op inspelen. De huidige vaststellingen en besluiten gaan enkel over face-to-face onderhandelingen. Men dient nog verder te onderzoeken of deze conclusies mogen worden doorgetrokken naar bijvoorbeeld onderhandelingen over de telefoon of via e-mail. Het dient ook vermeld te worden dat hier veel beschrijvende factoren, die een invloed uitoefenen op een onderhandeling, niet onderzocht zijn. Zo kan men in een volgend onderzoek het effect van deze beschrijvende factoren nagaan. Enkele niet uit het oog te verliezen aspecten zijn hier zeker: het type van persoon dat de onderhandeling voert, de functie van deze persoon, het type van bedrijf dat de persoon vertegenwoordigt of de sector waarin deze persoon is tewerkgesteld. Men kan dan nagaan of de hier vastgestelde patronen van communicatie-uitwisselingen en tactieken afwijken tussen de verschillende types van personen of van bedrijven. Eveneens kan men de huidige bevindingen toetsen aan de verschillende interculturele onderhandelingen. Het gehele aspect van cultuurverschillen ligt buiten het kader van deze thesis maar kan wel aanleiding geven voor verder onderzoek hiernaar.

Een zeer belangrijke opmerking die gemaakt dient te worden is dat er een grote nood is aan onderzoek van echte bedrijfscases. In deze thesis, maar ook in vele andere onderzoeken gaat men een echte onderhandeling nabootsen en gaat men fictieve cases naspelen. Men probeert een echte onderhandeling zo goed mogelijk te evenaren, maar de deelnemers zijn er zich toch steeds van bewust dat ze zich niet in de echte realiteit bevinden en dat er geen echt geld en sancties mee gepaard gaan. Dit kan eventueel een heuse vertekening van de vastgestelde communicatiepatronen en tijdspatronen met zich meebrengen.

Tot slot van deze thesis is het belangrijk dat men als onderhandelaar beseft dat men vaak geen invloed kan uitoefenen op de inhoud van een onderhandeling, men moet immers altijd over een bepaald aantal vastgelegde agendapunten onderhandelen. De manier waarop er onderhandeld wordt kan men wél beïnvloeden. Om dit zo efficiënt mogelijk te doen en uiteindelijk een zo hoog mogelijk resultaat voor beide partijen in de wacht te slepen, **dient men als gedreven onderhandelaar enkele onderhandelingsprincipes regelmatig op te**

frissen. Net omdat er zoveel vastgestelde verbanden zijn en omdat onderhandelen zeer complex is, dient men verschillende situaties te bestuderen en kan men aan de hand van gevormde besluiten heel wat leren over onderhandelen. **Onderhandelen is dus zeker geen kunst maar een kunde.** Men kan de onderhandelingsprincipes inoefenen en bijgevolg gedeeltelijk aanleren. Een getalenteerde onderhandelaar heeft een streepje voor, maar het leeraspect heeft de bovenhand. En zoals men zegt, oefening baart kunst (of beter kunde)! Hierbij kan men eventueel nagaan of het dan ook niet beter is om van onderhandelen een essentieel onderdeel te maken van iedere economische opleiding. Omdat onderhandelen enerzijds aan te leren is en anderzijds een essentieel onderdeel uitmaakt van onze maatschappij is dit zeker het onderzoeken waard.

Lijst van Tabellen

Tabel 4.1. Het competitief karakter van de 11 onderhandelingsspelen.

Tabel 4.2. Verband tussen de stappen in de samenstelling van de database, de resultaten ervan en de diverse onderzoeksvragen.

Tabel 5.1. Objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.2. De Chi-kwadraat test van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.3. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.4. De ordinale directionele maatstaven van het objectief van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.5. Het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.6. De Chi-kwadraat test van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.7. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.8. De ordinale directionele maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.9. Het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

Tabel 5.10. De Chi-kwadraat test van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

Tabel 5.11. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

Tabel 5.12. De ordinale directionele maatstaven van het resultaat van de case tegenover het objectief van de case.

Tabel 5.13. De onderhandelingstactieken per type en competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.14. De nominale directionele maatstaven van de onderhandelingstactieken per type en competitiviteit van de situatie.

Tabel 5.15. De competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Tabel 5.16. De nominale en ordinale directionele maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Tabel 5.17. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Tabel 5.18. Het resultaat van de case tegenover de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.19. De nominale symmetrische maatstaven voor het resultaat van de case tegenover de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.20. Het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Tabel 5.21. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Tabel 5.22. Het tijdsframe tegenover de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.23. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.24. Het tijdsframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.25. De nominale en ordinale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

Tabel 5.26. De competitiviteit van de situatie tegenover het type startcommunicatie.

Tabel 5.27. De nominale symmetrische maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover het type startcommunicatie.

Tabel 5.28. De competitiviteit van de situatie tegenover het type antwoordcommunicatie.

Tabel 5.29. De nominale directionele maatstaven van de competitiviteit van de situatie tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Tabel 5.30. Het resultaat van de case tegenover het type van startcommunicatie.

Tabel 5.31. De nominale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het type van startcommunicatie.

Tabel 5.32. Het resultaat van de case tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Tabel 5.33. De nominale symmetrische maatstaven van het resultaat van de case tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Tabel 5.34. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover het type van startcommunicatie.

Tabel 5.35. De nominale symmetrische maatstaven van het tijdsframe tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Tabel 5.36. Het tijdsframe tegenover het type van startcommunicatie.

Tabel 5.37. Het tijdsframe tegenover het type van antwoordcommunicatie.

Lijst van Figuren

Figuur 2.1. De drie onderhandelingswijzen met elkaar vergeleken.

Figuur 2.2. Schaal van aanvaardbaarheid van de onderhandelingsuitkomsten.

Figuur 2.3. Musts, wants en jokers in de onderhandelingsdoelstellingen.

Figuur 2.4. De overige stappen in de onderhandelingscyclus.

Figuur 2.5. Verschillen identificeren, verkleinen en dichtten.

Figuur 3.1. De drie fasen in het RHI-model.

Figuur 3.2. Het RHI Verkoopsmodel.

Figuur 5.1. Histogram van de competitiviteit van de situatie tegenover de competitiviteit van de tactieken.

Figuur 5.2. Histogram van het tijdsframe tegenover de competitiviteit van de onderhandelingstactieken.

Figuur 5.3. Eerste cluster van verbanden.

Lijst van de Geraadpleegde Werken

Anderson, J. en Narus, J. (2004) Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Pearson Education Inc., New Jersey.

Barnes, L. B. (1981) "Managing the paradox of organizational trust.", Harvard Business Review, 59 (2), 107-116.

Barney, J. en Hansen, M. (1994) "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", Strategic Management Journal, 15, 93-102.

Bazerman, Max H. (1999) Smart Money Decisions, John Wiley & Sons Inc., New York.

Braynov, S. en Sandholm, T. (2002) "Contracting with Uncertain Level Of Trust.", Computational Intelligence, 18 (4), 501-514.

Brett, J.M., Buchanan, Jr., D.L. Shapiro and A.L. Lytle (1996) "Refocusing rights- and power-oriented negotiators toward integrative negotiations: process and outcome effects.", Academy of Management Proceedings, 81-85.

Butler, J. (1995) "Behaviours, Trust, and Goal Achievement in a Win-Win Negotiating Role Play", Group and Organization Management, 58, 172-202.

Butler, J. en John, K. (1999) "Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency.", Group & Organization Management, 24 (2), 217-239.

Coleman, J. (1990) Foundations of Social Theory, Harvard University Press, Cambridge.

De Dreu, C. K. W. (1995) "Coercive power and concession making in bilateral negotiation.", Journal of Conflict Resolution, 39, 646–670.

Donaldson, M.C. (1998) Onderhandelen voor dummies, Addison Wesley.

Druckman, D. (2001) "Turning Points in International Negotiation: A Comparative Analysis", Journal of Conflict Resolution, 45 (4), 519-544.

Eisenhardt, K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, 14 (4), 532-550.

Ellram, L. (1995) "Total cost of ownership: An analysis approach for purchasing", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25 (8), 4-23.

Ellram, L. (1996) "A structured method for applying purchasing cost management tools", International Journal of Purchasing and Materials Management, 32 (1), 11-19.

Farrington, B. (1986) Industrial Purchase Price Management, Gower, London.

Faes, W. (1994) Commercieel Onderhandelen, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer-Antwerpen.

Faes, W. (1997) Effectief onderhandelen, Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer.

Feiertag, H. (2005) "Knowledge is power when it's time to negotiate", Hotel & Motel Management, 220 (9), 10.

Felder, R. (2005) "Exploiting Time", Across the Board, 42 (4), 9.

Fisher, R. en Ury, W. (1981) Getting to yes: Negotiating agreement without giving in, Boston Houghton Mifflin.

Fisher, R., Ury, W. en Patton, B. (2003) Excellent onderhandelen, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Frank, R. (1991) "Economics", in The Sociobiological Imagination door Maxwell, M. (ed.), State University of New York press, New York.

French, J. en Raven, B. (1959) "The bases of social power" in D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 150–167), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Galinsky, Gruenfeld en Magee (2003) "From power to action.", Journal of Personality and Social Psychology, 85, 453–466.

Goovaerts, Leo (1991) Onderhandelen met macht en respect, Auxis, Brussel.

Hegtvedt, K.A. en C. Killian (1999) "Fairness and Emotions: Reactions to the Process and Outcomes of Negotiations", Social Forces, 78(1), 269-303.

Huguenin, P. (2000) Onderhandelen in 9 fases: vuistregels, vaardigheden en valkuilen, Samson.

Karass Chester (1974) Give and Take, Karass International Publications, USA.

Kellar, R. (1988) Sales Negotiating handbook, Prentice Hall, New Jersey.

Kimmel, M. J. e.a. (1980) "Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics.", Journal of Personality and Social Psychology, 38, 9-23.

Lawler, E.J. en J. Yoon (1996) "Commitment in exchange Relations: test of a Theory of Relational Cohesion", American Sociological Review, 61(1), 89-108.

Leary, K. (2004) "Critical Moments in Negotiation", Negotiation Journal, april 2004, 143-145.

Lewicki, R.J. en Wiethoff, C. (2000) "Trust, trust development and trust repair" in Deutsch M. en Coleman R., The handbook of conflict resolution: Theory and practice (pp86-107), Jossey-Bass, San Francisco.

Lim en Murnighan (1994) geciteerd in Stuhlmacher, A., Gillespie, T. en Champagne, M. (1998) "The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis", International Journal of Conflict Management, 9 (2), 97-116.

Malhotra, D.(2006) "Is the Counterpart Irrational...Really?", Negotiation, maart 2006, 3-6.

Malhotra, N. en Birks, D. (1999) Marketing Research; An Applied Approach, Prentice Hall.

Mannix, E. (2005) "Strength in Numbers: Negotiating as a Team.", Negotiation, Mei 2005, 3-5.

Martinez, J.L. (2004) To Assure Success In Negotiations, It's All In The Preparation.

Marks, R. (2005) "Top Negotiators know how to build and keep Trust", Corporate Legal Times, September 2005, 8-9.

Mastenbroek, W. (1988) Vaardiger Onderhandelen, Holland Business Publications, Amsterdam.

Matthyssens, P. e.a. (1998) Industriële dienstverlening: op zoek naar waarde, Kluwer Bedrijfsinformatie.

Mintu-Wimsatt, A., Garci, R. en Calantone, R. (2005) “Risk Trust and the Problem solving approach: a cross cultural negotiation study.”, Journal of Marketing Theory & Practice, Winter 2005, 13 (1), 52-60.

Naquin, C. en Paulson, G . (2003) “Online Bargaining and Interpersonal Trust”, Journal of Applied Psychology, 88 (1), 113-120.

Patton, B. (2001) “Negotiation Power”, Executive Excellence, 18 (4), 8-9.

Peterson, R., Lucas, G. (2001) “Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions”, Journal of Marketing Theory & Practice, 9 (4), 37-50.

Pinkerton (1986) How to improve your negotiation skills, New York.

Pinkley, R. L. (1995) “Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts?”, Journal of Applied Psychology, 80, 403–417.

Plank, R. en Ferrin, B. (2002) “How manufacturers value purchase offerings: An exploratory study”, Industrial Marketing Management, 31 (5), 457-466.

Putnam, L. L. (1990) Reframing integrative and distributive bargaining: A process perspective in Butler, J. en John, K. (1999) “Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency.”, Group & Organization Management, 24 (2), 217-239.

RHI (1999) Building Successful Sales Negotiation Skills, Menlo Park California.

RHI (1999) RHI Sales Model, Menlo Park California.

RHI (2002) Cursus Client-Focused Selling, Menlo Park California.

Rousseau, D., Sitkin, S., Brurt, R. en Cramerer, C. (1998) "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", Academy of Management Review, 23, 393-404.

Sally, D. en O'Connor, K. (2004) "Team Negotiations.", Marquette Law Review, 87 (4), 883-892.

Schrijver, H. (2002) Onderhandelen naar Consensus, in Soeterboek, F. (ed.) Onderhandelen voor Managers, Kluwer, 19-34.

Shapiro, R. en L. Steinberg (1998) Powers of Persuasion, Fortune, 138 (7), 160 – 164.

Smith, B. en Barclay, W. (1997) "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", Journal of Marketing, 61 (January), 3-21.

Soeterboek, F. (2002) Een Reflectie op managers als onderhandelaars, in Soeterboek (ed.) Onderhandelen voor Managers, Kluwer, 11-18.

Sprecher, S. (1986) "The Relationship between Inequity and Emotions in Close Relationships", Social Psychology Quarterly, 49(3), 309-321.

Steele, Paul, John Murphy en Richard Russill (2003) It's a Deal, Mc Graw Hill Education, 3rd edition.

Stuhlmacher, A., Gillespie, T. en Champagne, M. (1998) "The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis", International Journal of Conflict Management, 9 (2), 97-116.

Stuhlmacher, A., Walters, A. (1999) "Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis", Personnel Psychology, 52 (3), 653-677.

Tajfel, H. (1978) Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations, Academic Press, London.

Tiedens, L. Z. (2001) "Anger and advancement versus sadness and subjugation: The effect of negative emotion expressions on social status conferral.", Journal of Personality and Social Psychology, 80, 86–94.

Tracy, B. (2002) De Wetten van het onderhandelen, in Soeterboek (ed), Onderhandelen voor Managers, Kluwer, 145-174.

Tyler, T.R. en Kramer, R.M. (1996) Trust in organizations: Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, California.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. en Manstead, A. S. R. (2004a) "The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations." Journal of Personality and Social Psychology, 86, 57–76.

Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. en Manstead, A. S. R. (2004b) "The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach.", Journal of Personality and Social Psychology, 87, 510–528.

Walton, R.E. en R.B. Mc Kersie (1965) A behavioural theory of labour negotiations: an analysis of a social interaction system, Mc Graw-Hill, New York.

Weiss, J. (2001) "Negotiation as a Business Process", Harvard Management Update, 6 (10), p 3.

Westbrook, K. (1996) "Coordinative Maneuvers During Buyer-Seller Negotiations", Industrial Marketing Management, 25, 283-292.

Wheeler, M. en G. Morris (2001) “A Note on Critical Moments in Negotiations”, Harvard Business School Note nr. 9-902-163.

Yin, R.K. (1994) Case Study Research: Designs and Methods. 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks.

Zand, D. E. (1972) “Trust and managerial problem solving.”, Administrative Science Quarterly, 17, 229-239.

Medezeggenschap in de praktijk (2007) ‘Medezeggenschap in de praktijk – De organisatie’ (oline) (mei 2007). Available from
<http://www.medezegeenschapindepraktijk.nl/De_organisatie.htm>.

Bijlage

Bijlagen

Lijst van Bijlagen

Bijlage 1. Checklist bij de voorbereiding van een onderhandeling.....	3
Bijlage 2. De 11 onderhandelingsspelen.....	6
Bijlage 3. De 32 onderhandelingstactieken.....	13
Bijlage 4. De 81 communicatie-uitwisselingen.....	21
Bijlage 5. De betekenis van lichaamstaal.....	23

Bijlage 1 Checklist bij de voorbereiding van een onderhandeling

A. De inhoud

1. Lijst van inhoudelijke punten die u wilt behandelen tijdens de onderhandelingen (in volgorde van belangrijkheid):

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.
- f.

2. Vergelijk dit met de agenda die de verkopers volgens u verwachten.

- a. Welke inhoudelijke punten verschillen?
- b. Welke prioriteiten verschillen?
- c. Welke punten beschouwt u als niet onderhandelbaar?

3. Types van inhoudelijke punten

a. Punten waarvoor gezamenlijke oplossingen kunnen worden gezocht:

- 1.
- 2.
- 3.

b. Punten van conflict:

- 1.
- 2.
- 3.

c. Hoe is een gezamenlijke oplossing misschien te bereiken?

- 1.
- 2.
- 3.

B. Tactiekbepaling

1. Welke inhoudelijke punten kunnen worden gecombineerd?
2. Wat zijn uw wensen en verwachtingen ten opzichte van de punten in A1?

Minimum (Must)	Maximum (Want)
a.
b.
c.
d.
e.
f.
↑	↑

↓	

Manoeuvrerruimte tijdens de onderhandelingen

3. Voorkeur voor volgorde van behandeling.

a.
b.
c.
d.

C. Onderhandelingspartijen

1. Historisch overzicht van vroegere relaties en onderhandelingen.
2. Geeft de tegenpartij de voorkeur aan gezamenlijke oplossingen of aan competitief onderhandelen?
3. Hebben andere partijen enige invloed op het verloop van de onderhandelingen?

D. Verwachtingen betreffende de onderhandelings sfeer

Houd hierbij rekening met:

1. De aard van de inhoudelijke punten.
2. De aard van de partijen.
3. De tijdsdruk waaronder de onderhandelingen plaatsvinden.

E. Informatie die noodzakelijk is

1. Informatie te verkrijgen voor de onderhandelingen.
2. Informatie die alleen tijdens de onderhandelingen te verkrijgen is.

F. Informatie die u eventueel aan de verkoper dient te verstrekken

1. Informatie die verstrekt mag worden.
2. Informatie die niet verstrekt mag worden.

G. Strategiebepaling

In het licht van:

1. De te behandelen punten.
2. De aard van de te behandelen punten.
3. De tactiekbepaling.
4. De partijen.
5. De verwachte onderhandelings sfeer.
6. De verwachte informatie-uitwisseling.

Welke strategie volgt u?

Welke strategie verwacht u van de verkoper?

Bron: Faes W. (1997) Effectief onderhandelen, Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer, p 29-30.

Bijlage 2 De 11 onderhandelingsspelen

1. Case PVC(1)

De koper is een middelgrote klant van PVC-korrels voor het gebruik in de carrosserie van grasmaaimachines. De leverancier is één van 6 gekende leveranciers, maar is reeds jaren de bevoorrechte en exclusieve partner van de klant. In de vorige periode heeft de leverancier echter twee fouten gemaakt: één levering voldeed niet aan de kwaliteitsnormen en één kwam twee dagen te laat. Dat heeft bij de klant productieverlies en kosten veroorzaakt die men graag zou recupereren. Men heeft daardoor ook actief offertes bij de andere leveranciers veroorzaakt. Er is een verschil tegenover de nieuwe offerte van ongeveer 10 %. Marktinformatie leert dat de andere potentiële leveranciers niet altijd de juiste kleur leveren en bovendien minder flexibiliteit aanbieden, d.w.z. één maal per veertien dagen i.p.v. twee maal per week en ze veel minder of geen veiligheidsvoorraad willen aanhouden.

Alternatief voor actuele leverancier: ++

Alternatief product of systeem: +

Grootte van de klant: ++

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: ++

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: ++

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

2. Case PVC (2)

Idem als in case PVC (1), maar de alternatieve leveranciers hebben een bijna equivalente kwaliteit en kunnen éénmaal per week leveren. Het prijsverschil op offerteniveau is echter gedaald tot slechts een goede 2 %.

Alternatief voor actuele leverancier: ++

Alternatief product of systeem: +

Grootte van de klant: ++

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

3. Case Truck

De koper zoekt een tweedehandse koelvrachtwagen om een geaccidenteerd voertuig te vervangen voor de uitvoering van een nieuw contract dat veel geld oplevert. Nieuwe trucks zijn te duur of te laat leverbaar. De verkoper heeft zulk voertuig ter beschikking en wenst het snel te verkopen omdat hij zijn activiteiten stopzet. De vrachtwagen staat dus onmiddellijk ter beschikking. Hij moet ook nog een lening aan de bank terugbetalen. De koper heeft enkele andere aanbiedingen van voertuigen bekeken maar die waren veruit minder geschikt voor internationaal transport en de wagens hadden een hogere kilometerstand en meer afgesleten banden. Bovendien was het niet zeker dat ze onmiddellijk beschikbaar waren. Daarnaast heeft de verkoper enkele aanbiedingen gekregen, maar van klanten die weinig kredietwaardig bleken te zijn. De koper beschikt bovendien over cash. Het verschil tussen de beschikbare hoeveelheid cash en de terugbetaling van de lening is meer dan 1/3 van de prijs. Er is dus een marge, maar het gaat om een eenmalige onderhandeling tussen collega's in de branche.

Alternatief voor actuele leverancier: ++

Alternatief product of systeem: +

Grootte van de klant: +

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: ++

4. Case Component

De klant, een distributiebedrijf, zoekt een koelinstallatie voor de ombouw van een verse vis afdeling in een vestiging. Hij gebruikt reeds koelinstallaties voor de verse vlees afdelingen en heeft daarbij telkens van de installaties van deze leverancier gebruik gemaakt en is daar erg tevreden over. Hij heeft ook een aantal onderdelen liggen van deze installaties en wil standaardisatie van onderhoud bekomen. Daarom zou de klant niet graag van leverancier veranderen. Het gaat om een pilootafdeling, die tot de aankoop van 30 installaties over een periode van twee jaar zou kunnen leiden. De leverancier is echter minder vlot met zijn

service als de enige andere concurrent, die de klant ook kent. Dit probleem werd tot nu toe steeds opgevangen via onderaanneming, maar het verloopt niet echt volgens de verwachtingen van de klant. De prijs is tegenover de vorige aankopen gestegen, maar dit kan door ecologische verbeteringen verklaard worden en door minder energieverbruik gerecupereerd.

Alternatief voor actuele leverancier: -

Alternatief product of systeem: -

Grootte van de klant: ++

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: -

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

5. Case Research

De klant is één van de twee grote olieconcerns die in de Noordzee aardolie oppompt. Hij koopt de resultaten aan van een onderzoek naar de vindplaatsen van petroleum op de Noordzeebodem. De leverancier is marktleider en heeft specifieke onderzoeksmethoden ontwikkeld voor de moeilijke omstandigheden waarin dit onderzoek in de Noordelijke zeeën verloopt en heeft bovendien geïnvesteerd in ruimte-imaging. Andere leveranciers/systemen zijn evenwaardig, maar de klant heeft er geen ervaring mee. De onderzoekssystemen zijn niet of slechts moeilijk vergelijkbaar op kwalitatief gebied. De klant heeft voldoende geld ter beschikking en heeft meegewerkt aan het op punt stellen van de researchmethode van deze leverancier.

Alternatief voor actuele leverancier: --

Alternatief product of systeem: --

Grootte van de klant: --

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: o

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: -

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: -

6. Case Chocolate

Een groot Belgisch bedrijf wenst een contract af te sluiten voor de levering van pralines als relatiegeschenk voor buitenlandse klanten en voor interne consumptie. Het jaarlijks verbruikte volume is te klein om grote leveranciers (die alleen een franchisewinkel zouden willen openen op de bedrijfsterreinen) te overtuigen en veel te groot voor de lokale producent. Als alternatief wordt gezocht naar een zeer lange termijn overeenkomst met een lokale leverancier op voorwaarde dat die binnen de 30 minuten op diverse plaatsen en volgens diverse specificaties kan leveren om een betere service te verkrijgen en het principe van het ongecontroleerd afhalen waar het past, dat nu gehanteerd wordt, te vermijden. Er zijn meerdere mogelijke partners, maar de dichtstbijzijnde krijgt de voorkeur omdat hij tevens beschikt over een goede kwaliteit en versheid.

Alternatief voor actuele leverancier: o

Alternatief product of systeem: +

Grootte van de klant: +

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

7. Case Spare Parts

Een zeer grote scheepshersteller wil een onderdelencontract verlengen voor dieselmotoren. De actuele leverancier is de leverancier van de dieselmotoren zelf die originele onderdelen levert. Er zijn echter alternatieve producten op de markt die veel goedkoper (40 %) en zeer goed bruikbaar zijn, maar niet met de oorspronkelijke merknaam. Bovendien is het niet zeker dat de alternatieve leverancier, die van Chinese oorsprong is, kleine hoeveelheden en frequente leveringen kan bieden, zelfs niet via zijn Europese distributeur.

Alternatief voor actuele leverancier: +

Alternatief product of systeem: +

Grootte van de klant: ++

Goede Relatie: -

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: ++

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: ++

8. Case Distributie

Een bedrijf heeft logistieke diensten, import- en douaneservice nodig voor alle aankopen uit het buitenland. Men heeft een online systeem uitgewerkt met de huidige leverancier om dit te realiseren. Dit online systeem is geïntegreerd in het bestel- en receptiesysteem van de klant. De klant is gemiddeld van grootte. Andere logistieke aanbieders bieden hetzelfde systeem aan al zullen zij in een overgangperiode werk moeten maken van de opleiding van de dienstverleners om hetzelfde systeem bij de klant te kunnen blijven behouden. Er bestaan ook alternatieven die even flexibel en bovendien 5 % goedkoper zijn. Maar eerst moet er afgewacht worden of de kwaliteit identiek blijft.

Alternatief voor actuele leverancier: --

Alternatief product of systeem: -

Grootte van de klant: o

Goede Relatie: ++

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: o

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: --

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: -

9. Case Messen

De klant is de grootste supermarkt voor huishoudgerief en -toestellen in Europa. De bestaande leverancier van messen levert al drie jaar, maar blijkt wel duurder te zijn in vergelijking met zijn Aziatische concurrenten. De klant kent deze concurrenten niet en bovendien zijn er vragen rond de beschikbaarheid van hun producten op korte termijn. Het is eveneens onmogelijk om van hen consignatievoorraden te krijgen. De relatie is goed in de zin dat men in het verleden regelmatig samen problemen heeft opgelost. De klant wil niet wisselen van leverancier, maar wel onderhandelen over een eenvoudiger product met kleinere handvaten om de kosten te drukken.

Alternatief voor actuele leverancier: ++

Alternatief product of systeem: ++

Grootte van de klant: ++

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: ++

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

10. Case Syringes

De klant bestaat uit een groep ziekenhuizen, die samen een pakket van wegwerpspuiten en wegwerpnaalden inkopen bij een dichtbij gelegen leverancier. Er zijn drie andere leveranciers op de markt, die goedkoper zijn, maar niet het hele pakket aanbieden. Ze kunnen wel onmiddellijk leveren. De volumes zijn klein, maar stijgen per jaar met 20 %. Er is in de laatste drie jaar nooit een klacht geweest.

Alternatief voor actuele leverancier: +

Alternatief product of systeem: -

Grootte van de klant: -

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: -

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: -

11. Case Collect lab

Uit de beschrijving van de case zouden de echte bedrijven waarop het geval gebaseerd is, kunnen afgeleid worden. Vandaar dat we deze case niet verder beschrijven.

Alternatief voor actuele leverancier: -

Alternatief product of systeem: o

Grootte van de klant: +

Goede Relatie: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van kwaliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van flexibiliteit: +

Risico voor de klant bij geen contract op gebied van levering: +

Bijlage 3 De 38 onderhandelingstactieken

Op basis van een aantal standaardwerken rond onderhandelen in de praktijk (Karrass, 1974; Pinkerton, 1986; Faes, 1997; Huguenin, 2000 en Steele e.a., 2003) werden de volgende beschrijvingen afgeleid voor de codering van de geobserveerde tactieken in de database. In een aantal gevallen is de mogelijke reactie van de tegenpartij ook vermeld omdat een tactiek soms gemakkelijker aan de combinatie van toepassing van en reactie op de tactiek herkend wordt. Deze beschrijvingen golden voor het coderingspanel, dat beschreven werd in Hoofdstuk 4, als leidraad en gaan vooral uit van het standpunt van de aankopende partij in de onderhandelingen.

Planningstactieken

1. De **agenda** van de negotiatie, d.w.z. de bepaling van de volgorde waarin bepaalde thema's worden behandeld tijdens de onderhandeling. Een goed voorbereide agenda vermijdt dat één van beide partijen voor verrassingen komt te staan. Wel kan de volgordebepaling enig voordeel opleveren. Hier dient men dus te bedenken dat de eigenlijke negotiatie vaak vroeger begint in vorige negotiatierondes.
2. Het **tempo** van de negotiatie. Regelmatig zullen **time outs** worden ingelast om details verder uit te werken, de achterban te raadplegen, een punt na te checken of de gemoederen tot bedaren te laten komen. Dit is vooral zinvol wanneer er iets onverwachts ter sprake komt. De spanning valt wat weg, de onderhandelaars kunnen wat nadenken en pogen nieuwe objectieven en oplossingen uit te werken.
3. De **procedures** van de onderhandeling. Men moet ervoor opletten dat men zijn manoeuvreerruimte niet laat beperken door moeilijk aanvaardbare procedures of beslissingsregels. In die zin zijn procedures een vormgeving voor het opwerpen van moeilijkheden. Procedures kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden als vertragingsfactor om beslissingen uit te stellen of om de beslissing in een bepaalde richting te sturen.
4. **Werkgroepen**. Moeilijke problemen die de voortgang van de onderhandeling zouden kunnen belemmeren dienen vaak buiten de "mainstream" van de

onderhandeling gehouden te worden. Specialisten zullen er zich over buigen in werkgroepen. Alleen moet men de planning steeds in het oog houden en zich er als onderhandelaar van vergewissen dat door de werking van de werkgroepen het einddoel niet te laat bereikt mag worden.

Vraag- en aanbod tactieken

1. De **te-nemen-of-te-laten** aanpak. Een vast aanbod wordt gemaakt om mensen te verplichten ja of neen te zeggen en te weerhouden van verdere prijsonderhandelingen. De tegenzet is uiteraard de hardheid van het ingenomen standpunt te testen.
2. De aanpak: **Geef nu eens een realistisch aanbod** of “Wees ernstig”. Deze opening verplicht de tegenpartij zijn aanbod te herzien, of althans, daar hoopt men op. Indien men met deze tactiek vrij vroeg in de onderhandelingen wordt geconfronteerd, dan kan men steeds tijd winnen door de achterban (de betrokken, maar niet aanwezige belanghebbenden in uw partij) te raadplegen. Het gebruik van woorden als realistisch en redelijk is echter sterk af te raden. Deze woorden wekken het vermoeden dat de tegenpartij als niet ernstig beschouwd wordt, wat frustraties zou kunnen opwekken.
3. Een betere variant is dan ook hulp te vragen aan de verkoper door de “**Stel U in mijn plaats**” tactiek te gebruiken. Men zegt zelf wel te willen, maar het niet aan de achterban te kunnen “verkopen” en vraagt dus een beter bod. Een vriendelijk, maar beslist nee is een antwoord. Beter is tijd te winnen.
4. Het stellen van **limieten** op juridisch, technisch of zelfs op principiële gebied. Alleen het voorstellen van creatieve alternatieven door de tegenpartij kan limieten omzeilen. Ook het aanbieden van hulp kan testen hoe reëel de limieten wel zijn.
5. De meest voorkomende limiet is de **budgettaire limiet**. Het budgettaire maximum als bovengrens (aankoop) of ondergrens (verkoop) stellen is een zeer eenvoudige onderhandelings tactiek. In het Engels spreekt men over de “Bogey” tactiek. “This is as far as I am authorized to go”. In feite vraag je de tegenpartij om hulp: hij kan nu de offerte aanpassen tot wat je werkelijk kunt betalen of aanvaarden. Wanneer aankopers deze tactiek gebruiken, zullen verkopers veelal geneigd zijn juist dan meer over hun product en kostenstructuur bloot te geven en leert de koper iets voor de

volgende onderhandeling. Zo bereikt men vaak een betere overeenkomst voor beide partijen. Deze “Handicap”-tactiek heeft de zoekactiviteiten ernaar al dikwijls op gang gebracht. Alleen is de techniek al zo dikwijls door inkopers gebruikt dat de effectiviteit sterk afneemt. Pas vooral op voor een antwoord waarbij een oplossing binnen budget wordt voorgesteld, maar deelstukken uit het oorspronkelijke aanbod als optie worden aangeboden. Het geheel zou daardoor wel eens duurder of van mindere kwaliteit kunnen worden.

6. **Precedenten** uit vroegere of vergelijkbare onderhandelingen aanhalen is eveneens een veel gebruikte onderhandelingsstactiek. Als antwoord kan men best aantonen dat men een unieke klant/leverancier is en dat de vergelijking niet opgaat. Een situatie moet vergelijkbaar zijn om een precedent te kunnen toepassen.
7. Laat het ons eenvoudig houden en de cijfers **afronden**. Afgeronde cijfers hebben het voordeel mooi te ogen en de gedachten te focussen. Ze lijken te vragen: “Als we hier niet stoppen, waar dan wel?”.
8. Pas op voor gemiddelden: eenvoudige afrondingen zullen niet altijd kloppen. Bovendien zou een bedrag door het gebruik van gemiddelden klein kunnen voorgesteld worden, maar veel geld waard zijn: 1 % is vaak miljoenen waard (**“Funny Money”**).
9. De **salamitactiek**. Een grote toegeving die gevraagd wordt, valt meestal moeilijk. Vandaar dat men die toegeving kan opdelen in schijfjes, die op diverse deelstukken van de inhoud van de onderhandeling slaan. Het gevaar bestaat dat de tactiek diverse malen na elkaar wordt gebruikt, zodat U gedwongen kunt worden diverse kleine toegevingen na elkaar te doen.
10. De **auditie**. Hierbij worden verscheidene kopers of aanbieders tegelijk ontboden, zodat ze elkaar als concurrenten voor de eigenlijke onderhandelingen al opmerken.
11. De **goede en de slechte**. Men onderhandelt in team. De beste voorstellen worden door één onderhandelaar gemaakt, de slechtere door een andere. Dit focust de aandacht op het beste van de twee alternatieven, hoe slecht het ook is.
12. **Vergiftigd geschenk** geven. Als (ver)koper: geef gelijktijdig twee aanbiedingen. Het beste aanbod van de twee alternatieven, hoe slecht ook zal bij de tegenpartij altijd meer aandacht krijgen en de voorkeur wegdragen. Men hoopt de aandacht van de

tegenpartij af te leiden van de nadelen van het beste voorstel doordat het al veel beter is dan het andere. Een vriendelijk aanbod dat iets beter is dan een zeer agressief aanbod zal dus in goede aarde vallen en na enige aanvaardingstijd misschien wel enig bestaansrecht verwerven.

13. **Dessert vragen.** Deze tactiek bestaat erin dat naar het einde van de onderhandeling toe als blijkt dat er geen grote toegevingen meer kunnen gedaan worden, de onderhandelaar op een laatste “kleine” toegeving aandringt. Deze tactiek wordt het meest gehoord onder de vorm: “Het kan nog steeds iets beter, de concurrentie ligt hier iets onder, U bent er dicht bij, maar een kleinigheid rest nog te regelen ...” of “Ik denk dat we er bijna zijn, maar U kan zeker nog...”
14. **Repeteren.** Door het steeds opnieuw herhalen van een vraag gaat ze een eigen leven leiden. Enerzijds benadrukt men als onderhandelaar het belang ervan en anderzijds werkt men op de zenuwen van de tegenpartij.
15. De **Oosterse bazaar-tactiek.** Deze bestaat erin dat men de verkoper (of klant) “packages” aanbiedt, waarbij een aantal kleine voordelen of vragen aan het belangrijkste discussiepunt worden gekoppeld. Het lijkt soms op de marktkramers die een groep voorwerpen voor een groepsprijs verkopen. “Package deals” zijn efficiënt (men wint tijd) maar de onderhandelaar moet ervoor opletten dat hij geen kat in een zak koopt. De koppeling moet logisch blijven en haalbaar zijn op elk afzonderlijk punt.
16. **Verwarring zaaien.** Men kan dit onder meer doen door te aarzelen, onduidelijk te blijven op essentiële punten ondanks vragen tot verduidelijking van de tegenpartij, e.d.m. Het enige antwoord is tijd te winnen om het aangeboden te onderzoeken en punt voor punt na te gaan of er een fout in zit. Het gevaar bestaat zelf verward te worden.
17. Een zeer harde tactiek is op een bepaald ogenblik een **onjuiste samenvatting** te geven in de hoop dat de tegenpartij het niet opmerkt en op dat moment toestemt. Eigenlijk speelt men dit uit als een vorm van selectief geheugen, maar ligt het zeer dicht bij bedrog.

Tijdstactieken

Tijdstactieken zijn de meest effectieve in het hele onderhandelingsarsenaal.

1. Het **tonen van geduld**. Dit is een essentiële vorm van goed onderhandelen. Een snel akkoord is vaak een teken van een slechte oordeelsvorming. Hoe meer men geduld heeft en de objectieven permanent op dezelfde wijze blijft nastreven, hoe meer men zich resoluut en zelfverzekerd opstelt, hoe meer vertrouwen men uitstraalt. Dit vergt ervaring en rijpheid (maturiteit). Men noemt dit “acceptance time” (aanvaardingstijd). Oosterlingen zeggen: “*Time brings things by slow degrees.*” Een druppel die jaren op de zelfde plek valt, en uiteindelijk een hele rots kan uithollen.
2. Men zou steeds kunnen wachten tot U in tijdsnood komt of geen geduld meer kunt opbrengen: **dralen**. Wees dus voorzichtig om uw tijdsschema mee te delen. Men zal dan tot Uw limiet wachten om met de belangrijkste onderhandelingspunten te starten en daardoor komt U juist in die gevreesde tijdsnood. Het aanbod eindeloos herhalen lijkt hier een beetje op.
3. **Misten**: deze tactiek bestaat erin opzettelijk vaag te blijven en steeds van het ene thema naar het andere te springen. De tegenpartij weet dan niet goed wat belangrijk is en wat niet en heeft ook moeite zich aan het tijdsschema te houden.
4. Het stellen van tijdslimieten (**deadlines**). Tijdslimieten forceren een beslissing of breuk. Op de valreep zal men misschien toch concessies doen. Anderzijds zullen de meeste tijdslimieten voor een korte periode verschoven kunnen worden. De meeste negotiaties komen iets na de gestelde tijdslimiet tot een goed einde. Wees dus niet te sterk onder de indruk van de meeste deadlines.
5. Deadlock of **impasse**. Impasses stellen zware psychologische eisen aan de onderhandelingspartijen. Men kan ze doorbreken door iets aan het tempo, aan het thema, of aan de samenstelling van het onderhandelingsteam te veranderen. Maar beter is het een impasse te voorkomen door verschillende uitwegen klaar te hebben vóór ze werkelijk nodig worden. Beide partijen zullen na het doorbreken van de deadlock geneigd zijn sneller en vriendelijker tot een overeenstemming te komen, vooral als voor beiden een weg is gevonden om zonder gezichtsverlies uit de impasse te geraken.

6. **Gijzelaartactiek.** De tactiek bestaat erin de vrijheid van de tegenpartij te beperken door op bepaalde punten al beslissingen te nemen. Het is moeilijk deze terug te draaien omdat er diverse mensen bij betrokken zijn en omdat het bovendien veel tijd vergt. Men hoopt door dat de tegenpartij op dat punt inhoudelijk gaat toegeven.
7. De **“voldongen feit” tactiek.** Dit is een erge vorm van de gijzelaartactiek. De sterkte in deze tactiek ligt vooral in het feit dat het zeer moeilijk is iets dat gebeurd is terug in de oorspronkelijke toestand te brengen. Het gaat dus niet alleen om beslissingen die al genomen werden en waarmee men de tegenpartij confronteert, maar om acties die ondernomen werden en niet meer kunnen teruggeschroefd worden. Tegenzet: zware boeteclausules in bepaalde contracten inlassen. Het gebruik van deze tactiek getuigt van een zeer competitieve en weinig coöperatief gerichte opstelling. Men kan ook op dezelfde wijze antwoorden met een “fait accompli”. De tactiek is vaak een stokpaardje van monopolisten of dienstverleners met een uniek specialisme. Een degelijk antwoord op het fait accompli is dan absoluut op lange termijn te denken en preventief andere alternatieven te zoeken.

Informatie- of vraagtactieken

1. **Poker Face.** Deze tactiek bestaat erin geen emoties te laten blijken, noch in positieve, noch in negatieve zin. De tegenpartij heeft het raden naar de echte reactie op bepaalde voorstellen. Uiteraard veronderstelt deze tactiek dat men een meester is in het verbergen van emoties, ook op non-verbaal gebied, iets wat slechts weinig onderhandelaars onder de knie hebben. Laat men toch een ander signaal onderkennen dan wat men verbaal vertelt, dan wordt dit onbewust opgemerkt en verzwakt het uw positie.
2. Het spreekt vanzelf dat vraagstelling een essentiële taak is tijdens onderhandelingen. Men dient immers vragen te stellen om te weten te komen wat de tegenpartij werkelijk wenst te verkrijgen. Open “what if” vragen zijn hierbij de meest efficiënte. De meest krachtige tactiek op dit gebied is bijgevolg zeker de **“What if” tactiek.** Men gaat hier systematisch de gevoeligheid van de tegenpartij voor alternatieve voorstellen (andere transportvoorwaarden, betalingsschema’s, specificaties, volumes, leverplaatsen, levertijden, enz...) nagaan. Dat laat toe hun musts en wants beter te

onderdekken en veel flexibeler te negotiëren.

3. **Stilte.** Stilte forceert actie. Het is het beste antwoord op een totaal onaanvaardbaar voorstel. Men kan dus zeer zinnig reageren door totaal niet te reageren. Stilte bouwt zeer snel spanning op en is een sterkte van aankopers omdat verkopers meer getraind zijn om te spreken. **Luisteren is goud waard.** Negotiatie verlangt geconcentreerd luisteren om feiten en meningen te ontdekken en te herkennen. Tijd nemen om “echt” te luisteren is zeer zinnig. Goede onderhandelaars luisteren meer dan de helft van de tijd en zullen wanneer ze iets (on)voldoende verstaan voortdurend feedbackvragen stellen om zekerheid te winnen. Dit scheidt klare verhoudingen vanaf de start.
4. **De verrassingstechniek.**
Men komt verrassend uit de hoek en hoopt dat de tegenpartij op deze creatieve tactiek reageert door mee te gaan brainstormen en eventueel toegevingen te doen. Denkpistes starten en niet voltooien is de favoriete wijze waarop deze tactiek wordt gespeeld.
5. **Sneeuwruiming** of te veel huiswerk meegeven. Een overvloed van details verhindert heldere analyses van de situatie. Oefen geduld uit: vaak smelt sneeuw weg, nog voor men hem heeft weggeveegd. Blijf U concentreren op de belangrijke zaken in de onderhandeling. Alleen het essentiële verdient aandacht, alleen het dringende behoeft een ASAP-behandeling.

Autoriteitstactieken

1. Men speelt op **beperkte autoriteit**. Hierbij is autoriteit een tactisch wapen geworden. Beperkte autoriteit laat de onderhandelaar toe tijd te winnen om anderen te raadplegen tijdens de onderhandelingen. Dit is zeer nuttig om de hogere hiërarchie op de hoogte te brengen of om steun van de achterban in te winnen. Bovendien kan de tegenpartij soms bereid gevonden worden om een voorstel eerder te aanvaarden dan om een hogere autoriteit in de onderhandelingen een rol te laten spelen.
2. Het spelen van “**volledige autoriteit**” kan het gevaar inhouden dat men zich later niet meer of slechts moeilijk kan terugtrekken als de tegenpartij afkomt met de opmerking “Maar U kunt dat toch beslissen!”.

3. **Hogerop klimmen in de hiërarchie (escalatie).** Men gaat hier de goedkeuring doorgeven naar een hogere autoriteit. De opponent is dan vaak gedwongen om opnieuw een moeizaam bereikt compromis te verdedigen en te verkopen aan een nieuw niveau in de kopende organisatie. Dit is fysisch en psychologisch zeer stresserend en test het zelfvertrouwen van de tegenstrevers op een uitermate efficiënte manier. Het beperkt zijn aspiratieniveau en stelt ook zijn geduld op de proef.
4. **Onwetendheid** over de autoriteit. Macht niet erkennen werpt soms vruchten af. Wie overmoedig zijn voorrang neemt, ook al komt hij van links, haalt het vaak. Soms wordt dit dan ook “**voorrang van links**” genoemd.
5. **Gescheiden autoriteit.** Een strikte inhoudelijke rolverdeling volgen verplicht de verkoper geduldig een bereikte overeenkomst meerdere malen te verdedigen aan mensen op hetzelfde beslissingsniveau. Deze tactiek kan gekoppeld worden aan het hogerop klimmen in de hiërarchie.

Bijlage 4 De 81 communicatie-uitwisselingen

In principe is het panel dat de onderhandelingsspelen gecodeerd heeft er van uitgegaan dat er negen basisvormen van communicatie bestaan tijdens onderhandelingen, die niet als onderhandelingstactiek of truc moeten beschouwd worden, namelijk:

1. Het vragen van voorstellen;
2. Het doen van een gesloten voorstel;
3. Het doen van een open voorstel;
4. Het vragen om verduidelijking;
5. Het geven van verduidelijking;
6. Het argumenteren en tegen argumenteren;
7. Het niet akkoord gaan;
8. Het ondersteunen van de andere; en
9. Het onderbreken van de andere.

Elk van deze negen communicatievormen kan ook als antwoord op de start van een communicatie-uitwisseling op een sleutelmoment beschouwd worden. Sleutelmomenten werden geïnterpreteerd vanuit aankoopstandpunt. Daardoor zijn er 81 communicatie-uitwisselingspatronen die door het panel werden gecodeerd.

In matrixvorm zien deze 81 combinaties er als volgt uit.

	Vraag Voorstel (1)	Doen Gesloten Voorstel (2)	Doen Open Voorstel (3)	Vraag Verduidelijking (4)	Geef Verduidelijking (5)	Tegenargumenteren (6)	Niet Akkoord Gaan (7)	Ondersteunen (8)	Onderbreken (9)
Vraag Voorstel (1)									
Doen Gesloten Voorstel (2)									
Doen Open Voorstel (3)									
Vraag Verduidelijking (4)									
Geef Verduidelijking (5)									
Tegenargumenteren (6)									
Niet Akkoord Gaan (7)									
Ondersteunen (8)									
Onderbreken (9)									

De codering op de sleutelmomenten nam het standpunt van de aankopende partij in. De rij stelt dus het communicatiepatroon voor dat de aankoper gebruikte en de kolom het antwoord van de verkopende partij. Deze combinaties kregen alle een cijfercombinatie startend met het cijfer tussen haakjes achter de rij waarin ze thuishoren en eindigend met het cijfer tussen haakjes in de kolom waar ze thuishoren. Zo is combinatie 13 bijvoorbeeld een combinatie waarbij de aankoper een voorstel vraagt (1) en als antwoord van de verkoper een open voorstel ((3), met diverse mogelijkheden) verkrijgt.

Bijlage 5 De betekenis van lichaamstaal

Positieve houding

1 Vertrouwen

Dit wordt het vaakst herkend door een combinatie van één van de volgende gebaren:

- Een rechte houding
- Veel oogcontact
- Armen rustend op de armleuningen van de stoel
- Achteruit leunen in een stoel met de handen achter het hoofd gevouwen
- Voeten leunend op het bureau
- Het maken van een spitse toren of piramide, het houden van de handen in een positie alsof men aan het bidden is maar enkel de vingertoppen raken mekaar. Een hoge toren betekent een egoïstische houding.

2 Samenwerking/Bereidheid/Ontspanning

- Het hoofd is naar één zijde gebogen
- Het lichaam leunt voorover in een stoel
- De jas is niet dichtgeknoopt
- De handpalmen zijn open en omhoog gedraaid
- Men zit in een rechte hoek van of direct langs de andere persoon. Deze oriëntatie helpt de verkoper om het vertrouwen van de koper in te winnen.

3 Gereed/ Verwachtend

- Men gaat dicht bij de andere partij zitten
- Vertrouwelijk spreken
- Handen rusten op de heupen
- Armen zijn gespreid en nemen de tafel vast
- Zitten op het puntje van de stoel
- Handpalmen wrijven over de dijen
- Knieën zijn uit elkaar geplaatst
- Vingerknippen
- Strijkt met de palm van de hand over een gebalde vuist
- Strijkt de handpalmen over mekaar

4 Open kijk

- Men zit meer vooraan op de stoel
- Hoofd is omhoog geheven
- Knieën zijn niet samen geplaatst
- Benen zijn niet gekruist

5 Interesse/ Evaluatie/ Beschouwend

- Hoofd is omhoog geheven
- Men wrijft traag over de kin
- Hoofd is gekanteld
- Hand is opgeheven langs de kaak
- Knijpen op de neusrug
- Het uiteinde van het beentje van het montuur van een bril wordt in de mond gestoken
- De bril wordt van het gezicht gehaald en proper gemaakt

6 Acceptatie

- De hand op de borst betekent trouw, eerlijkheid en toewijding

7 Dominantie/ Superioriteit/ Agressie

- Handen zijn achter het hoofd gevouwen
- Het hoofd wordt achterover gehouden
- Benen zijn uitgestrekt
- Enkels zijn gekruist
- De voeten rusten op een tafeltje of over de leuning van een stoel
- Achterstevoren op een stoel zitten met de leuning tussen de benen
- De revers van een jas vasthouden
- De jas wordt geknoopt
- De handen zijn in de zakken geplaatst met de duimen naar buiten wijzend

Negatieve houding

1 Frustratie

- Achter in de nek wrijven
- Met de vingers door de haren strijken
- Een potlood in twee breken
- Korter ademen
- Handen zijn gebald of gewrongen

- Men maakt gebruik van zijn wijsvinger

2 Angst/ Nervositeit

- Het schrapen van de keel
- Zenuwachtig bewegen op zijn stoel
- Trekken aan een oorlel
- De handen bedekken de mond bij het spreken
- De vingers prullen aan manchetknopen, ringen, enz.

3 Verveling

- Trommelen met de vingers op de tafel
- Met de voeten tikken
- Een balpen voortdurend aan en uit klikken
- Het hoofd laten rusten in de handen en de ogen neerslaan
- Iets neerkrabbelen op een kladblok
- Een starende blik – men is bijna aan het slapen met de ogen open, dit kan opgemerkt worden door het ontbreken van het knipperen van de ogen

4 Verdedigend/ Niet akkoord gaan

- De armen zijn stevig gekruist voor de borst
- De enkels zijn in mekaar geklemd
- Het hoofd buigt naar beneden op de borst
- Spelen met een oorlel of met de neus (deze twee gebaren kunnen wijzen op overdrijving of leugens)
- De jas is geknoopt
- De vuisten zijn gebald
- De benen zijn gekruist
- De handen houden stevig de armleuning van de stoel vast

Bron: Steele, Paul; John Murphy en Richard Russill (2003) It's a Deal, Mc Graw Hill Education, 3rd edition.

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Het patroon van communicatie en tactieken gedurende het verloop van een onderhandelingsproces

Richting: **Handelsingenieur**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Sarah TIMMERMANS

Datum: **03.06.2007**