



Naam Hans Hopmans

Functie trainer en adviseur
onderhandelen en deal engineering

HOE WORDT HET CONCESSIESPEL GESPEELD?

Onderhandelingen worden steeds complexer. Aan het concessiespel voor onderhandelen worden daardoor hogere eisen gesteld. Expert Hans Hopmans geeft praktische tips om dit spel succesvol te kunnen spelen.

Wat is een slimme concessiestrategie bij complexe onderhandelingen? Het blijkt voor velen niet eenvoudig om hier de juiste aanpak te hanteren. Omdat onderhandelingen tussen organisaties steeds vaker een complexe agenda hebben, is het vaak niet gemakkelijk om een effectief concessies te doen. Daarom behandel ik in dit artikel een aantal uitgangspunten en adviezen voor het ontwerpen en uitvoeren van zo'n concessieproces.

Menselijk brein compenseren

Een concessie bij onderhandelingen is een vorm van toegeving aan de eisen of wensen van de wederpartij om zo bij te dragen aan de beoogde overeenstemming tussen partijen. Het spel van

aanbieden en claimen van concessies is een wezenlijk, maar vaak ook onderschat onderdeel van de deal engineering-fase van een onderhandeling. De genoemde toename in complexiteit kan gezien worden als de eerste complicatie. Zo zijn er bij meerjarige mantelcontracten al snel tien of meer onderwerpen. Het menselijke brein is niet in staat alle variaties van concessies en dealopties te overzien. Onderhandelaars lossen dat op door zich te richten op een beperkt aantal issues. Dat lijkt logisch, maar

“Het onderhandelend brein wordt beïnvloed door een optelsom van emoties, bias en ruis”

levert een suboptimaal eindresultaat op. Vandaar dat technologie ingezet wordt om de beperkingen van het menselijk brein hier te compenseren.

Emoties, bias en ruis

Een ander gegeven is dat bij het concessiespel en de *deal engineering* het onderhandelend brein zich laat beïnvloeden door de optelsom van emoties, bias en ruis. Emoties zijn positieve of negatieve gevoelsbewegingen, zoals iemand iets gunnen omdat je de ander graag mag, misgunnen omdat je



je unfair voelt behandeld door de wederpartij. Bias handelt over je vooroordelen, vooringenomenheid, ingebakken beperkingen bij het zien en interpreteren van feiten en omstandigheden. Ten slotte gaat (brein)ruis over de aandacht- en concentratiever storing door, meestal ongewenste, gebeurtenissen in ons leven. Onze beperkingen van het brein en de dominantie van onze emoties maken het extra belangrijk dat onderhandelaars ratio en technologie adequaat inzetten bij het voorbereiden en uitvoeren van een effectief concessiespel. De volgende handvatten kunnen daarbij helpen.

Doelen en grenzen

Het concessiespel loopt vaak in je nadeel als je vooraf niet duidelijk je doelen en grenzen hebt bepaald en afgestemd met je mandaatgever. Vooral de scheidslijn tussen ‘nog net acceptabel’ en ‘niet meer acceptabel’ is cruciaal. Onderhandelaars die onvoldoende scherp voor ogen hebben wat hun *most favorable and best defensible position* is en waar het *walk-away moment* ligt, blijken in de praktijk minder creatief en effectief te zijn in het concessiespel. Daarbij komt nog dat onderhandelaars die hoog inzetten met hun doelstellingen, zonder de realiteit uit het oog te verliezen, zorgvuldiger omgaan met concessies dan zij die de lat lager leggen.

Mogelijk alternatief

Naarmate het duidelijker wordt dat je als onderhandelaar een alternatieve oplossing hebt voor het geval je niet tot een overeenkomst komt, des te krachtiger kun jij concessies opeisen en des te meer de wederpartij bereid is om concessies te gaan doen. Toets dus vooraf of de wederpartij weet dat jij de luxe hebt van een mogelijk alternatief, bijvoorbeeld een alternatieve leverancier of klant.

Framing en timing

Een effectieve onderhandelaar zorgt dat de wederpartij met de juiste verwachtingen, emoties en feitenkennis aan tafel komt. Het rationele en emotionele framework van de wederpartij kan worden beïnvloed door voorafgaand aan de onderhandeling

duiding of referentiemateriaal aan te leveren. Bijvoorbeeld een verkoper die zijn klanten per e-mail vooraf informeert dat afwijkend van eerdere jaren niet 100 procent, maar slechts 80 procent van de inflatie wordt doorberekend.

Compromisgericht

Nederlanders staan er internationaal om bekend dat ze snel, vaak te snel, met concessies komen en die ook meteen terug claimen. Waarschijnlijk is onze assertiviteit en compromisgerichte cultuur oorzaak van dit verschijnsel. Daarmee is niet gezegd dat ons concessiespel altijd effectief is. Feit is namelijk dat in veel onderhandelculturen een te vroeg gedane concessie als weinig waardevol wordt gepercipieerd. Dus het motto is: beter iets te laat in het proces dan te vroeg.

Positieve interpretatie

Zelfs al weet je met grote zekerheid dat jouw concessie relevant en effectief zal zijn, mag je die pas op tafel leggen nadat je getoetst hebt dat de wederpartij in principe bereid is een tegenconcessie te doen op een voor jou waardevol onderwerp. Hiermee ontstaat een uitruil van concessies. Dus in plaats dat jij je

“Een dirty trick is een betekenisvolle concessie overschaduwden met een theatrale beschouwing”

concessie meteen prijs geeft, stel je eerst de vraag: ‘als ik een concessie zou doen op dit terrein, ben jij dan bereid een concessie te doen op dát terrein?’ Dit inleiden van een concessie vergroot ook de kans op positieve interpretatie en waardering van jouw concessie.

Voorkom wegmoffelen

Een *dirty trick* bij het onderhandelen is het volgende: jij doet een betekenisvolle concessie en meteen wordt deze door de wederpartij overschaduwden door een theatrale, strategische beschouwing. We noemen dit het wegmoffelen van iemands concessie, zonder hem af te wijzen of er iets tegenover te stellen. Het grote



risico hiervan is dat de wederpartij de concessie binnenhaalt zonder tegenprestatie en dat ook nog eens vanzelfsprekend vindt. De aanbieder van de concessie voelt zich niet gehoord en tekortgedaan. Deze onbalans is vaak een opmaat voor conflict.

Labeling

Om het wegmoffelen tegen te gaan, is de labeling van concessies belangrijk. Maak de wederpartij dus goed duidelijk wanneer en dát jij een concessie overweegt of inbrengt. Maak duidelijk dat deze concessie niet alleen voor de wederpartij waardevol is, maar ook voor jou. Door goede labeling activeer je het principe

“Gemiddeld genomen zijn drie à vier concessies toereikend bij complexe onderhandelingen”

van wederkerigheid bij de andere partij en vergroot je de kans op gungedrag bij die partij en een voor jou aantrekkelijke tegenconcessie. Wordt jouw concessie of jouw tegenclaim afgewezen, geef dan niet meteen toe. Herhaal de kracht, de waarde van jouw concessie en de redelijkheid van je tegenclaim. Juist als er veel agendapunten te onderhandelen zijn, is het raadzaam om een concessie of combinatie van concessies voorwaardelijk te maken aan de finale overeenkomst over de totaaldeal. Hiermee voorkom je dat de partijen verleid worden tot *cherry picking*.

Cultuurverschillen bij onderhandelaars komen soms sterk naar voren op het moment dat de ene partij concessies inbrengt en de andere partij nalaat deze te beantwoorden met passende tegenconcessies. Cruciaal is dan dat je als onderhandelaar de andere partij aanspreekt op zijn verantwoordelijkheid voor wederkerigheid; je moet samen tot een overeenkomst zien te komen. De reactie daarop is bepalend voor het verloop van de onderhandeling. Wordt de dynamiek *what's in it for me* of *what's in it for we*?

Emotionele waarde

Naast timing zijn er ook andere aspecten die de waarde van concessies beïnvloeden. Natuurlijk de materiële waarde die een concessie meekrijgt. Daarbij geldt het motto: ga er niet van uit dat de wederpartij meteen dezelfde waarde hecht aan jouw concessie als jijzelf. Je moet dus goed uitleggen wat en hoeveel die waarde omvat voor de wederpartij en wat het jou kost. Materiële waarde krijgt extra glans als jij de concessie persoonsgericht maakt en koppelt aan emotionele waarde. Daarom zien we ervaren onderhandelaars en mediators bij complexe onderhandelingen altijd kenbaar maken dat ze veel moeite voor de wederpartij hebben gedaan om deze concessie te mogen aanbieden.

Matrix

Concessies hebben voor de betrokken partijen vaak een verschillende waarde, urgentie en implementatiegemak. Een slimme onderhandelaar doet onderzoek naar deze verschillen die tot uitdrukking ge-

TOELICHTING OP DE WERKING VAN DE CONCESSIONMATRIX

1. Het spel van de concessiematrix begint altijd met het ontdekken van de waardeperceptie van mogelijke concessies bij de ander (en jezelf). Dit vraagt om een onderzoekende houding van de onderhandelaars.
2. Plaats de mogelijke concessies in de matrix door de waardeperceptie van beide partijen in te schatten.
3. Concessies die waardevol zijn voor de ander en weinig waardevol voor jou, kun je makkelijk uitruilen tegen concessies die meer waardevol zijn voor jou.
4. Concessies die weinig waardevol zijn voor de ander maar wel waardevol zijn voor jou, kun je wellicht gemakkelijk claimen in ruil voor concessies die meer waardevol zijn voor de ander.
5. Verdiep je in de beleving van waarde per concessie. Het kan gaan om materiële en emotionele waarde, risico's, gemak, weerstand, en om persoonlijke en zakelijk belangen.

CONCESSIONMATRIX

Belang voor de ander	Ze er be lang rij k	A. Hier moet ik slim uitruilen, want ik heb iets waardevols te bieden. Deze concessie ruil ik voor een tegenconcessie uit kwadrant D-C.	C. Hier moet ik vasthoudend zijn en niet zomaar toegeven. Ruilen tegen een andere hoogwaardige concessie in mijn belang is een optie.
	Nie t be lang rij k	B. Hier ben ik bereid toe te geven. Deze concessie ruil ik in voor een tegenconcessie uit het kwadrant D-C-B.	D. In principe niet toegeven, want wat voor mij hier belangrijk is, is voor de ander niet zo waardevol. Mag wel overtroffen worden door een nog beter voorstel.
		Nie t be lang rij k	Ze er be lang rij k
		Belang voor mij	Belang voor mij

bracht kunnen worden in een concessiematrix (zie kader hierboven). Dit inzicht stelt de onderhandelaar in staat om een efficiënte concessieruil (in kosten, waarde, inspanning, risico's, et cetera) uit te voeren. Als je een concessieruil doet met een laagwaardige inbreng van jouw kant tegen een hoogwaardig resultaat voor jou afkomstig van de wederpartij, dan heb je een hoge utiliteitswaarde gecreëerd met deze concessieruil.

Salamitactiek

Het heeft de voorkeur dat je concessies achtereenvolgens verkleint. De tweede concessie is dus kleiner dan de eerste. Het negeren van dit principe kan bij de wederpartij het beeld oproepen dat uitstel en pressie de moeite waard kunnen zijn, want er wacht een 'nog grotere' concessie op je. Op het eind van de onderhandeling een megaconcessie doen, levert je wellicht nu een overeenkomst op, maar zal ook als uitgangspunt (en verwachting) gelden bij de eerstvolgende onderhandeling met dezelfde partij. Sommige onderhandelaars denken dat werken met veel en kleine concessies effectief is, maar gebleken is dat dit juist ineffectief is en ongewenste hebbelijkheid en salamitactiek bij de wederpartij stimuleert. Gemiddeld genomen zijn drie à vier concessies toereikend bij complexe onderhandelingen.

Volgende onderhandelronde

Omdat veel onderhandelingen plaatsvinden binnen jarenlange samenwerkingsverbanden, kun je wel



stellen dat het einde van de ene onderhandeling tevens het startpunt is van de volgende. Daarom pleit ik er altijd voor om voldoende tijd te besteden aan het goed afronden, documenteren, contracteren en communiceren van een afgeronde (tussentijdse) onderhandeling. Durf als onderhandelaar met de wederpartij ook overeen te komen welke aandachtspunten je beide relevant vindt om de volgende onderhandelronde samen goed door te komen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om aandachtspunten voor de onderhandelagenda, concessiebereidheid of misschien wel afspraken over de manier waarop je wilt samenwerken en zakendoen. Deze positieve en proactieve houding levert op de lange termijn meer op dan een competitieve *win-lose*-benadering. Ik wens u veel succes bij uw eerstvolgende concessieritueel. ●