

PSYCHOLOGIE EN ONDERHANDELEN

Ruut Veenhoven

In: Kaplan, M.J. & Rinnooy Kan, A.H. (reds) 'Onderlandelen: structuren en toepassingen' Academic Service, Schoonhoven, ISBN 90-5261-031-2, blz 89-100

Psychologie van onderhandelen wordt vaak geassocieerd met psychologische oorlogsvoering. Daarbij denkt men dan aan allerlei oefjes om tegenstanders uit het evenwicht te brengen. Vanuit de psychologie valt echter wel meer over onderhandelen te melden. Dit hoofdstuk geeft een beknopt overzicht van de ingangen die deze discipline op dit onderwerp biedt.

1 PSYCHOLOGISCHE OORLOGSVOERING

In populaire verhandelingen over onderhandelen en beïnvloeding wordt veel aandacht besteed aan psychologische strijdmethoden. De vier meest genoemde methoden zijn 'intimideren', 'misleiden', 'afmatten' en het vinden van 'zwakke plekken'. Die methoden worden meestal aan de hand van sappige voorbeelden beschreven en dienen de lezer als waarschuwing zowel als voorbeeld.

Intimidatie.

Beschouwingen over intimidatie in onderhandelingen beginnen nogal eens met de analogie van 'imponergedrag' in het dierenrijk. Bij veel diersoorten wordt strijd over territorium en wijfjes namelijk goeddeels beslecht door uiterlijk vertoon van kracht, zoals het opzetten van veren en het uitstoten van vervaarlijke geluiden. Ook wordt de moed en vastberadenheid van de tegenstander uitprobeerd via schijnaanvallen. Op grond van zulke sterk geritualiseerde handelingen schatten dieren over en weer de krachtsverhoudingen in. Vaak leidt dit ertoe dat één zich terugtrekt en wordt de strijd zonder bloedvergieten beslist. De idee is dat zich in menselijke onderhandelingen soortgelijke processen voordoen en zelfs dat mensen vanuit hun evolutionaire afkomst ook een speciale gevoeligheid van bepaalde vormen van machtsvertoon hebben overgehouden.

De beschreven intimidatie-technieken grijpen meestal aan bij symbolen van macht. De onderhandelaar wordt bijv. geadviseerd zich in kleding, omgangsvormen en taalgebruik te presenteren als iemand van hogere status, zodat de wederpartij zich meteen al ongemakkelijk voelt.

Statusverschil kan ook gesuggereerd worden door de wederpartij als mindere te bejegenen. Er wordt dan ingehaakt op -veelal ongeschreven- sociale regels over eerbetoon naar status. Gangbare trucs in dit verband zijn o.a. het lang doen antichmabrereren van de wederpartij, de naam van de betrokkene 'vergeten' en het gesprek laten onderbreken door telefoontjes van belangrijker personen.

Het suggereren van statusverschil gaat soms gepaard met het stichten van verwarring door het subtiel overtreden van allerlei vanzelfsprekende omgangsregels. De handdruk is dan bijv. iets te krachtig of men blijft iets te dicht op de ander staan. Het niet of verkeerd begrijpen

van de wederpartij wordt ook wel gebruikt om deze onzeker te maken.

Misleiding.

Veel van de beschreven misleidingstechnieken komen neer op het 'inpakken' van de wederpartij. Daarbij wordt de wederpartij niet gekleineerd, maar wordt hij juist in de hoogte gestoken. Er wordt gebruik gemaakt van het feit dat vrijwel alle mensen gevoelig zijn voor waardering en zich daarom graag vleiende taal laten aanleunen. Dit kan op verschillende manier gebruikt worden om ze op het verkeerde been te zetten. Vleierij kan helpen om belangen-tegenstellingen te verdoezelen en de wederpartij in de waan te brengen dat hij niets te vrezen heeft. Vleierij is ook een opstapje om later beroep te doen op grootmoedigheid. Daarbij bedient men zich van de sociale norm dat hooggeplaatsten zich niet krenterig mogen betonen. In dit verband wordt ook wel geadviseerd de zwakke partij te spelen en de wederpartij te doen geloven dat deze alle troeven in handen heeft.

De mate waarin mensen gevoelig zijn voor intimidatie en misleiding hangt natuurlijk ook af van hun persoonlijkheid en hun wereldbeeld. In dat verband wordt geadviseerd te zoeken naar de 'zwakke plekken' in de psychologie van de wederpartij.

Zwakke plekken vinden.

De onderhandelaar wordt opgeroepen zich in de persoon van de wederpartij te verplaatsen om te weten te komen hoe deze voelt en denkt. Het gaat dan vooral om het identificeren van 'pijnpunten' op het emotionele vlak, zoals angsten, traumatische ervaringen en 'blinde vlekken' in kennis. Om hierover informatie te kunnen verzamelen moeten meer ontmoetingen gearrangeerd worden dan voor de onderhandelingen zelf strikt noodzakelijk en zijn ook informele contacten gewenst.

Voor het vinden van 'emotionele pijnpunten' wordt nogal eens verwezen naar non-verbaal gedrag. Uit kleine trekkingen in het gelaat, verkramping van houding en veranderingen van stem zou kunnen worden afgeleid dat in het gesprek een gevoelig punt geraakt is. Ook uit vertrouwelijke gesprekken en kennis van de levenssituatie van de wederpartij kan het nodige worden afgeleid.

Voor het opsporen van 'blinde vlekken' in kennis wordt aanbevolen de wederpartij veel te laten praten en dan vooral te letten op de punten waar deze geen 'goed verhaal' over heeft.

Uitputten.

Psychologische oorlogsvoering wordt ook vaak beschreven als regie van een uitputtingsslag. Doel daarvan is de wederpartij zo 'gaar' te maken dat deze uiteindelijk belangrijke eisen laat vallen om maar van de druk en de onzekerheid af te zijn.

Een van de aanbevolen middelen in dit verband is het slepend houden van de onderhandelingen: wel uitzicht op een accord, maar steeds toch geen overeenstemming. Dit laat zich vaak combineren met een 'salami-taktiek', d.w.z. in het zicht van overeenkomst steeds weer een nieuwe eis stellen.

In dit verband wordt ook aanbevolen de wederpartij voortdurend in verwarring te brengen: o.a. door deze wisselend te beledigen en te omarmen of door onvoorspelbaar te reageren op bevindingen. Naar verluidt heeft Van Agt zich in 1977 bediend van deze taktiek in de onderhandeling over het Tweede Kabinet Den Uyl dat nooit gekomen is.

Dit is uiteraard maar een greep uit een heel repertoire van dubieuze trucs. Ik werk dit hier niet verder uit, want in het kader van dit hoofdstuk is het belangrijker om op de beperkingen van deze

benadering te wijzen. Eén beperking is dat onderhandelen natuurlijk lang niet altijd een kwestie van 'vechten' is. In de meeste gevallen heeft het meer het karakter van een gezamenlijk zoeken naar een voor beide partijen zo voordelig mogelijk oplossing. In die gevallen raakt men met intimidatie en desinformatie natuurlijk van de wal in de sloot. Een andere beperking is dat men dit soort trucs natuurlijk niet eindeloos kan uithalen. Ze zijn daarom niet goed bruikbaar bij onderhandelingen die plaatsvinden in het kader van langdurige relaties. Dat is bij het overgrote deel van de onderhandelingen het geval. Psychologische oorlogsvoering loont dus alleen maar in 'win-lose' situaties met een eenmalig karakter.

Over de psychologie van het onderhandelen is ook nog wel meer te zeggen. Naast deze psychologisch getinte ervaringswijsheden van onderhandelaars zijn er ook inzichten uit de academische psychologie die kunnen verhelderen wat zich in de onderhandelingsituaties afspeelt. In dat verband bespreek ik hier achtereenvolgens 'informatie-verwerving', 'probleem-oplossen', 'persoonlijkheid' en 'stress-management'.

2 INFORMATIE-VERWERVING

In onderhandelingen spelen inschattingen een grote rol: schattingen van de bedoelingen van de wederpartij, schattingen van de eigen vermogens en schattingen van de situaties waarin het geheel zich afspeelt. De inschattingen zijn gebaseerd op informatie die men verzamelt. Een deel daarvan komt binnen via eigen ogen, en een deel via anderen van horen zeggen. Dat lijkt allemaal heel eenvoudig, maar bij nadere beschouwing blijkt menselijke informatieverwerving een hoogst gecompliceerd proces. Gedurende de laatste decennia is veel vooruitgang geboekt in het ontrafelen van dat proces. Men spreekt in dat verband wel van de 'cognitieve' revolutie' in de psychologie. Daarmee is ook duidelijk geworden wat er allemaal mis kan gaan. Die inzichten zijn van belang om te begrijpen waarom onderhandelingen vaak zo weinig productief zijn.

In de meeste onderhandelingen speelt directe waarneming een belangrijke rol, men ziet en hoort de wederpartij en vaak is er ook een tastbaar object van onderhandeling. De waarnemingen daarover ervaren wij als heel reël. We zien het zo, dus is het zo. We gaan er vanzelfsprekend vanuit dat een ander door diens ogen hetzelfde ziet. Waarneming is echter geen 'reflectie' van 'de' realiteit op een soort van mentale spiegel in ons hoofd, maar een 'reconstructie' die we zelf tastenderwijs hebben opgebouwd. Omdat niet iedereen op dezelfde wijze reconstrueert en daarbij ook verschillende mentale bouwstenen gebruikt, wil het resultaat nogal eens verschillen. In onderhandelingen kan dit ertoe leiden dat partijen dingen letterlijk 'anders zien'. Dat maakt de gedachtenwisseling natuurlijk niet eenvoudiger.

In de psychologie is al langer bekend dat onbewuste angsten en verlangens de oordeelsvorming kunnen vertroebelen. Freud sprak in dat verband over 'ego-defensie mechanismen'. Dit onbewust zelfbedrog beperkt zich niet tot ziekelijke uitzonderingen met een ongelukkige jeugd. Vrijwel iedereen blijkt zich er wel eens aan te bezondigen, en wel met name in bedreigende situaties waar het zelfrespect op het spel staat. Onderhandelingen zijn typisch zulke situaties. Onderhandelaars neigen er dan ook toe om hun eigen optreden positiever in te schatten dan onpartijdige buitenstaanders zouden doen. Dit leidt regelmatig tot ernstige taxatiefouten.

Ook los van diepte-psychologische aandriften worden systematische waarnemingsfouten gemaakt. Een in onderhandelingsituaties veel voorkomende fout is dat men eigen handelen primair toeschrijft aan de 'strategische situatie' en het gedrag van anderen aan hun 'karakter'. Als onderhandelingen in een patstelling raken omdat geen van de partijen water bij de wijn wil doen

'ziet' men van zichzelf dat men in deze situatie 'niet anders kon' maar neemt bij de andere partij kwalijke trekjes waar. Psychologen spreken in dit verband van de 'fundamentele attributiefout'. Oorzaken van dit verschijnsel zijn ondermeer dat men over de eigen strategische overwegingen beter geïnformeerd is dan over die van de wederpartij en dat men aan de buitenkant van de wederpartij de subtiliteiten van diens innerlijk niet kan afzien en daar dus vrijelijk over kan fantaseren.

Kenmerkend is dat bij afwezigheid van gedetailleerde informatie toch een beeld wordt gevormd; in dit geval door toeschrijving van globale persoonlijkheidskenmerken zoals 'dwarsligger'. Dat gebeurt niet alleen aan de onderhandelingstafel, maar ook in allerlei andere waarnemingssituaties. Het onderliggend principe is dat -als de realiteit weinig aanknopingspunten biedt- de waarnemer teruggrijpt op beelden uit zijn herinnering om toch een beeld van de situatie te construeren. Ook dit gebeurt goeddeels onbewust. De waarnemer heeft oprecht het idee dat de werkelijkheid zich zo aan hem voordoet. Dit is geen menselijk tekort, maar eerder een uniek menselijk vermogen. Door gebruik te maken van informatie uit het verleden kunnen we in het heden allerlei situaties plaatsen die eigenlijk heel arm aan informatie zijn. Keerzijde van dit vermogen is echter dat men zich zo nu en dan deerlijk vergist.

De kans dat de waarnemingen overheerst worden door broeiende emoties en reeds bestaande denkbeelden is het grootst als aan de realiteit zelf weinig directe informatie ontleend kan worden. In onderhandelingen is dat vaak het geval als partijen hun kaart niet willen laten zien of zelf trachten verwarring te stichten. Gevoegd bij het feit dat onderhandelaars vaak emotioneel nogal onder druk staan en vaak het gesprek ingaan met vrij uitgesproken opvattingen over de tegenpartij leidt dit regelmatig tot ernstige fouten.

Individueel kunnen onderhandelaars zich daar moeilijk tegen wapenen tegen dit soort mispercepties. Deze processen zijn namelijk grotendeels onbewust. Op zijn best kan men met trainingen evidente bronnen van vertekening enigszins onder controle krijgen. Controle moet vooral van anderen komen. Mede daarom opereren onderhandelaars dan ook vaak in teams. Ook dit garandeert echter nog geen realiteitsbesef. Het middel is dan soms zelfs erger dan de kwaal. Dat is met name het geval in teams met een goede staat van dienst, een sterke onderlinge verbondenheid en krachtig leiderschap. Kortom bij de teams waar human-relations-adepten natte ogen van krijgen. In dat soort groepen wil het nogal eens voorkomen dat men elkaar niet corrigeert, maar juist bevestigt in de misperceptie en dat men daarom tenslotte in grote eendracht tegen de muur van werkelijkheid oploopt. Janis spreekt in dit verband van 'groupthink'.

3 COMMUNICATIE

Onderhandelen gaat gepaard met voortdurend uitwisselen van informatie. Ook dat lijkt eenvoudiger dan het is. Menselijke communicatie is een hoogst gecompliceerd proces van informatie omzetten in signalen, verzenden, en decoderen. Tijdens dat proces blijft de informatie niet gelijk. Naast allerlei toevalsstorings treedt vaak ook systematische vertekening op. Voor de onderhandelaar is het op zijn minst nuttig om te weten wat er allemaal mis kan gaan.

Verskillende referentiekaders

Een van de problemen is dat boodschappen niet letterlijk overkomen. Uit de veelheid van woorden die een luisteraar over zich heen krijgt pikt hij een aantal kernbegrippen en construeert daarmee een beeld van wat de spreker bedoelt te zeggen. Net als bij alle waarneming wordt die beeldvorming sterk gekleurd door voorkennis en emotionele vooringenomenheden. Hierdoor kan een boodschap heel anders overkomen dan bedoeld.

Een van de oplossingen voor dit probleem is hetzelfde op verschillende manieren te zeggen. Onze communicatie is daarom nogal redundant. We herhalen vaak in andere woorden wat we al eerder gezegd hebben en ondersteunen verbale uitingen ook nog eens met gebaren en schriftelijke stukken. Een andere oplossing is controleren of de boodschap we goed is overgekomen. Ook dit doen we dagelijks door uitspraken van een gesprekspartner te resumeren of door in een antwoord een bepaalde interpretatie te impliceren.

In onderhandelingen komt het er erg opaan dat boodschappen goed overkomen en moeten die controle procedures dus goed in acht worden genomen. Bij professionele onderhandelingen zijn ze ook standaardonderdeel van het ritueel.

Communicatie patronen

Communicatie vindt steeds plaats in het kader van een sociale relatie en sociale relaties kunnen zich zodanig ontwikkelen dat een onproductief communicatiepatroon ontstaat. In een vechtelijke relatie wordt b.v. weinig informatie meer uitgewisseld, maar worden slechts slagen uitgedeeld. Iedere slag bevestigt weer de verwachting dat van de wederpartij toch niets goeds te verwachten valt en beperkt het informatie gehalte van het contact nog verder. Zo kan een zelfversterkend proces in treden dat de communicatie uiteindelijk geheel blokkeert. In onderhandelingen komt dit vaak voor.

Bij incidentele onderhandelingen wil het wel eens helpen om een tijdspauze in acht te nemen of om er andere mensen bij te halen. Als sprake is van continue onderhandelingsrelaties is dat meestal niet voldoende en moeten er koppen rollen of moeten de relaties geherstructureerd worden. Voor dat laatste is inmiddels een heel repertoire aan agogische interventies ontwikkeld.

Non-verbale communicatie

Communicatie gaat niet alleen in woorden, maar ook via allerlei andere signalen, zoals 'lichaamstaal' en 'sociale seintjes'. Via die verschillende kanalen worden nogal eens tegenstrijdige boodschappen afgegeven. In populaire verhandelingen over de psychologie van het onderhandelen wordt nogal eens gesuggereerd dat de non-verbale signalen beter weergeven wat de wederpartij in gedachten heeft dan wat deze zegt.

Voor het inschatten van de geloofwaardigheid van een spreker is *lichaamstaal* zeker niet onbelangrijk. Als iemand in houding, stem en oogopslag een andere boodschap uitstraalt dan deze met woorden zegt is het oppassen geblazen. Ook zonder dat we ons die discrepantie bewust zijn voelen we in zulke situaties ook al nattigheid. Toch biedt dit verschijnsel geen gegarandeerde leugendetector voor de onderhandelaar. Wie zich daar enigszins in oefent kan zijn lichaamstaal aardig onder controle krijgen en kan zo onwaarheden toch heel geloofwaardig overbrengen. Aan geoefende onderhandelaars valt daarom meestal niet veel af te lezen. Beginnelingen laten zich hier mee echter wel eens in de kaart kijken. Lichaamstaal is ook geen al te interessante bron van informatie in situaties waarin mensen zich er sterk van bewust zijn dat op hun geloofwaardigheid gelet wordt. In expliciete onderhandelingsituaties heeft men er dus niet veel aan. Veel onderhandelingen vinden echter plaats zonder dat ze als zodanig gedefinieerd worden, in vrijblijvende gesprekken, losse opmerkingen en in onuitgesproken bedoelingen achter uitspraken over iets anders. In zulke situaties let men meestal minder op wat men in houding en gedrag uitstraalt en kunnen er meer conclusies aan worden verbonden.

Minstens zo belangrijk is de mate waarin gesprekspartners zich houden aan de vele *spelregels voor communicatie*. Zoals elk sociaal gedrag wordt conversatie gereguleerd door allerlei vormen en regels, die we wel gebruiken, maar waar we ons toch nauwelijks van bewust zijn. Sprekers die niet helemaal oprecht zijn, verraden zich nogal eens in hun hantering van die spelregels, b.v. door een uitspraak niet nog eens te herbevestigen of door niet de juiste pauze in

acht te nemen alvorens te antwoorden.

Er is een groeiende literatuur over dit onderwerp. Voor de onderhandelaar loont het daarvan kennis te nemen. Een probleem is wel dat deze sociale conventies niet overal en altijd hetzelfde zijn. Een situatie die de huidige Nederlandse gespreksregels in kaart brengt is dus niet zonder meer bruikbaar in Japan.

4 PROBLEEMOPLOSSEN

Onderhandelen is niet alleen een kwestie van verdelen van de koek, maar in veel gevallen ook een kwestie van het bakken ervan. Al onderhandelend worden vaak oplossingen bedacht die voor beide partijen voordelig zijn. Van een 'win-lose' situatie komt men zo in een 'win-win' situatie. Bij dit soort onderhandelen is het de kunst om nieuwe ideeën te genereren en deze uit te werken tot hanteerbare voorstellen. Hiervoor kunnen inzichten ontleend worden aan de rijke psychologische literatuur over probleemoplossen.

Probleemoplossen wordt in de psychologie ook wel 'creativiteit' genoemd. Het gaat dan om het vinden van originele oplossingen. Het gaat dus niet om het toepassen van standaardoplossingen voor bepaalde als probleem gedefinieerde zaken.

Ondanks veel onderzoek is het nog niet goed duidelijk wat er in de hersenpan omgaat bij het bedenken van oplossingen. Wel is er inmiddels de nodige kennis over *omstandigheden* die het vinden van nieuwe oplossingen bevorderen. Op basis daarvan zijn enige technieken ontwikkeld.

Tijd

Een van de omstandigheden die bevordelijk blijken voor het oplossen van nieuwe problemen is 'tijd'. Creatieve ideeën moeten rijpen. Vaak daagt de oplossing pas als men een tijd met het probleem heeft rondgelopen. Dat komt ondermeer omdat men dan schijnbaar toevallig tegen relevante informatie aanloopt of in andere zaken plotseling een interessante parallel herkent. Het 'eureka!' van Archimedes was geen uitzonderlijk geval.

Voor de onderhandelaar betekent dit dat men de tijd moet nemen. Gedurende die tijd moet er gelegenheid zijn om de gedachten de vrije loop te laten. Men moet echter ook weer niet alleen met het probleem in een hutje op de hei gaan zitten. Het is goed om ondertussen ook met andere dingen bezig te zijn: dat maakt het mogelijk om los te komen van eerdere zienswijzen en schept associatie-momenten. De andere bezigheden moeten de aandacht echter niet zozeer in beslag nemen dat het probleem geheel uit het bewustzijn verdwijnt. Lichte werkzaamheden tussendoor zijn derhalve aanbevolen. Dit is waarschijnlijk ook een van de redenen dat onderhandelingen zich in de praktijk ook vaak over vrij lange perioden uitstrijken.

Ontspannenheid

Creatief denken vereist ook een zekere ontspannenheid. Hoewel het probleem pregnant aanwezig moet zijn om in de aandacht te blijven kan het beter toch niet al te zwaar op de geest drukken. Dan blijven de gedachten namelijk vaak in het zelfde patroon doordraaien en lukt het niet om het probleem eens van een andere kant te bekijken. Daar is namelijk een zekere emotionele afstand voor nodig. Bij onderhandelen is het vaak een probleem dat de druk juist hoog oploopt rond verdeel vragen. Die druk beneemt dan het zicht op alternatieve oplossingen, waardoor men blijft steken in een win-lose gevecht.

Er zijn veel manieren om de spanning te reduceren. Naast het spreiden in de tijd is informeel tussenoverleg daarvoor een veel gebruikt middel. 'Brainstormen' wil ook wel eens helpen, vooral als dat gebeurt in eigen kring of door helpers die zelf niet direct verantwoordelijk zijn. Veel van het schijnbaar nutteloze vergaderritueel zoals plichtplegingen, borreltjes en grapjes lijkt ontstaan te zijn uit deze noodzaak tot spanningsreductie.

Kennis.

Creatief denken blijkt niet zozeer een kwestie van goddelijke ingeving, maar meer een kwestie van gericht informatie verzamelen en verwerven. Effectieve probleemoplossers zijn meestal veel-weters, zij het dat zij typisch in staat zijn om hun schat aan kennis te relativiseren.

Voor de onderhandelaar betekent dit dat het loont om zich in het probleem in te werken, soortgelijke gevallen te bestuderen, en te praten met deskundigen. Hoewel men daarmee niet meteen een oplossing vindt, verzamelt men wel bouwstenen daarvoor en creëert men extra associatie mogelijkheden. Het verdient daarom ook aanbeveling om die informatieverwerving niet aan het toeval over te laten. Het schrijven van voortgangsnota's voor de achterban is één van de middelen om hierin structuur te brengen. Vooraf geplande consultatierondes zijn ook nuttig voor dit doel.

Denkdiscipline.

Het genereren van nieuwe ideeën is maar één stap. Het selecteren daarvan is een volgende fase. Dat selecteren is weer meer een kwestie van recht-toe-recht-aan denken en stelt zodanig minder eisen aan tijd en ontspannenheid. Goede informatie is ook in deze situatie zeer belangrijk. Als men mensen in huis heeft die niet erg creatief zijn maar wel zeer deskundig, kunnen die het beste in de laatste fase worden ingezet.

Productief denken begint bij herkenning van het probleem. Bij onderhandelen betekent dat vaak erkenning dat er misschien andere oplossingen zijn dan waar men eerst aan dacht. Wat dit betreft is het verstandig om niet meteen een definitieve strategie uit te stippelen., maar onderhandelaars enige tijd en vrijheid voor verkenning te gunnen. In dit licht is het ook niet zo erg als de onderhandeling eens vastloopt. Vastlopen dwingt tot denken in alternatieven. Als men zich er niet al te zenuwachtig van wordt lukt dat vaak ook.

5 **PERSOONLIJKHEID**

Het begrip persoonlijkheid wordt in de psychologie niet gehanteerd om krachtspatsers aan te duiden (*een* persoonlijkheid), maar om verschillen in reactiewijze te benoemen. Men spreekt van een persoonlijkheids*kenmerk* als iemand in verschillende situaties steeds op een zelfde wijze reageert. Zo'n vast reactiepatroon kan bijv. 'angst' zijn, met daaraan verbonden de neiging tot vluchten. Sommige mensen voelen zich bij het minste of geringste aangevallen en zien zelfs in tedere toenadering van anderen bedreiging. Men spreekt dan van een 'bedreigde' persoonlijkheid. Zo onderscheid men ook 'rigide' persoonlijkheden die dwangmatig naar vastigheid streven, en 'extern gecontroleerde' persoonlijkheden waarvan de grondhouding is dat ze zichzelf zien als speelbal van het lot en dat ze niet het idee hebben zelf wezenlijke invloed op hun situatie te kunnen uitoefenen.

Als er sprake is van duidelijke persoonlijkheidskenmerken is dat natuurlijk interessant in onderhandelingsituaties, omdat het betere voorspelling van het gedrag van de wederpartij mogelijk maakt. Als de onderhandelaar weet een bedreigde persoonlijkheid tegenover zich te hebben, weet hij ook dat dat het gebruik van drukmiddelen hard aankomt (al is daarmee nog niet gezegd welke richting de wederpartij op zal vluchten). Is er sprake van een rigide

persoonlijkheid, dan zal deze eerder ingaan op overzichtelijk gestructureerde oplossingen dan open open afspraken.

Kennis van de persoonlijkheid is vooral daarom zo interessant voor de onderhandelaar omdat dit soort ingeslepen reactiepatronen zich extra doen gelden als mensen onder druk staan. Bij onderhandelingen is dat meestal het geval. Hoe hoger de stress oploopt, hoe meer zulke standaardreacties de overhand krijgen boven het gezond verstand.

Experimenteel onderzoek van Brandstätter levert een aardige illustratie. Extraverte proefpersonen blijken in onderhandelingen anders te reageren op een harde of zachte aanpak dan introverte, en dit verschil neemt toe naarmate zij meer onder druk staan. Extraverte onderhandelaars blijken geneigd de wederpartij een koekje van eigen deeg te geven. Worden zij hard aangepakt, dan slaan zij terug en houden vast aan hun eisen. Worden ze vriendelijk bejegend, dan slaan ze ook een prettige toon aan en zijn ze inschikkelijker. Zij zien onderhandelen als een geven en nemen (ruil-oriëntatie). Introverten kijken meer naar wat ze zich kunnen veroorloven (bevestigings-oriëntatie). Als ze agressief worden aangepakt doen ze concessies, maar op een zachte aanpak reageren ze door de wederpartij het vel over de oren te halen.

Inzicht in persoonlijkheid is niet alleen van belang voor het voorspellen van het gedrag van de wederpartij, maar ook voor het verkrijgen van inzicht in eigen zwaktes. Wie van zichzelf weet een bedreigde persoonlijkheid te zijn, kan voorzien makkelijk in doodlopende vluchtwegen gedreven te worden en kan zich tot op zekere hoogte daartegen wapenen. De onderhandelaar die weet een onverbeterlijke optimist te zijn doet er goed aan om een nuchtere zwartkijker in zijn delegatie op te nemen. Dit aspect is vooral daarom zo belangrijk omdat men over de eigen persoonlijkheid vaak veel beter geïnformeerd kan raken dan over die van de wederpartij. Zelfkennis is echter geen automatisme, maar iets dat verworven moet worden. Dat inzicht verwerft men meestal niet door contemplatie vanuit een leunstoel. Omdat persoonlijkheidstrekken zich het scherpst openbaren bij keuzes onder druk, leert men zichzelf vaak pas kennen in de harde praktijk of in enge trainingssituaties.

Het belang van het persoonlijkheidsbegrip in dezen moet overigens niet overschat worden. De feitelijke verschillen in reactiepatronen zijn meestal geringer dan dichotome begrippenparen zoals 'introvert' en 'extravert' suggereren. Uitgesproken persoonlijkheidstypes zijn zeldzaam, het merendeel van de mensen bevindt zich in het grijze midden daartussen. Bovendien blijken veel reactiepatronen nogal situatiegebonden: mannen die thuis steeds iedere kritiek kwaad afwijzen hoeven zich in onderhandelingssituaties op hun werk niet per se ook altijd star op te stellen.

Hoewel er behoorlijk wat regelmaat is in onderhandelingsgedrag van mensen, vergt het toch vaak veel tijd en discipline om dat in kaart te brengen. Er blijft ook altijd een grote marge van onzekerheid.

6 STRESS-MANAGEMENT

Net als andere zoogdieren schakelen mensen in bedreigende situaties automatisch naar een toestand van psycho-organische mobilisatie. De bloeddruk loopt op, het lichaam maakt pepsappen vrij, de spieren spannen zich aan en de waarneming verscherpt. Dit is uiterst functioneel bij incidentele ontmoetingen met wilde dieren in de steppe, maar bij voortdurende latente dreiging in slepende onderhandelingen wordt dit middel soms erger dan de kwaal. Wanneer lichaam en geest chronisch in zo'n alarmtoestand verkeren leidt dat op korte termijn tot mentale uitputting en op langere termijn zelfs tot organische schade: o.a. in de vorm van een

hartinfarct.

Deze staat van psychologische en organische mobilisatie wordt 'stress' genoemd. (Verwarrenderwijze wordt datzelfde woord ook vaak gebruikt voor omstandigheden die deze toestand oproepen, zoals gevaar en lawaai). Stress is een veel voorkomend verschijnsel bij onderhandelaars. Naar hun aard brengen onderhandelingen nu eenmaal veel onzekerheid en dreiging mee; ook voor onderhandelaars persoonlijk. Daardoor wordt het ingebouwde overlevingsprogramma steeds weer geactiveerd. Die onvermijdelijke stress wordt makkelijk te veel, zeker voor beroepsonderhandelaars. Goed onderhandelen vereist daarom ook goed omgaan met stress. Met alleen de tanden op elkaar redt men het op den duur niet.

Een zekere mate van stress is op zich nuttig in onderhandelingen. Enige adrenaline in het bloed draagt meestal bij tot grotere oplettendheid en alerter reageren. Vanuit zo'n psycho-organische toestand kan een onderhandelaar ook harder op tafel slaan als dat nodig is. Er zijn echter ook nadelen: de flexibiliteit van het denken neemt vaak af onder druk en opgefoktheid kan ook leiden tot nodeloze confrontaties. Stress is ook een onaangename toestand waar mensen liefst zo snel mogelijk vanaf willen. Als zodanig noopt stress op iets langere duur tot het aanvaarden van onvoordelige overeenkomsten. Bij het oplopen van stress krijgen nadelen allengs de overhand. Het verband tussen stress en onderhandelingsprestatie laat zich dan ook schrijven met een curve. Het afbuigpunt verschilt naar persoon en taak, maar voor iedereen geldt dat er een moment komt dat stress te veel wordt.

Voor de onderhandelaar heeft dat twee implicaties: De eerste is dat hij dient uit te vinden waar zijn eigen optimum ongeveer ligt. Dat is ook niet iets wat men uitvindt door er op een zondagmiddag eens over na te denken. Het vereist het systematisch beoordelen van eigen gedrag in allerlei situaties en het mobiliseren van feedback daarop. Ook in dit verband kunnen trainingen nuttig zijn. De tweede implicatie is dat de onderhandelaar moet leren de stress te reduceren als deze te hoog oploopt. Hiervoor zijn tal van technieken ontwikkeld, ondermeer ontspanningstechnieken waarmee men de bloeddruk op een aanvaardbaar niveau kan houden. Ook zijn er vergadertechnieken waarmee men onverwachte verrassingen kan beperken, verantwoordelijkheden kan delen en zich van de noodzakelijke rustpauzes kan verzekeren. Veel van die technieken kunnen vrij makkelijk worden aangeleerd.

Een enkele keer eens flink in de stress is zo erg nog niet. Chronische stress is echter wel een probleem. Beroepsonderhandelaars krijgen daar onvermijdelijk mee te maken. Wil men oud worden in dat beroep dan is er ook meer nodig dan alleen flinke incasseringsvermogen en goede technieken. Ook de organisatie van waaruit de onderhandelaar opereert moet dan zodanig zijn dat de stress beperkt wordt. Van belang in dat verband is ondermeer of die intern tot besluitvorming in staat is en of daar een heldere politiek uit voortkomt. Hoe beter dat voor elkaar is hoe minder de dreiging om tussen wal en schip bekneld te raken. Belangrijk is ook hoezeer de organisatie individuen persoonlijk verantwoordelijk maakt voor het onderhandelingsresultaat of de verantwoordelijkheden deelt. Wat dit betreft zijn er o.a. grote verschillen tussen bedrijfsorganisaties in Japan, Oost Europa en Noord Amerika. De organisatie moet ook mogelijkheid bieden om de stoom enigszins af te blazen. Eén van de voorzieningen in dat verband is geïnstitutionaliseerde erkenning van het probleem in de vorm van trainingen, tropenjaren of anderszins.

7 VERDERE PSYCHOLOGISCHE ASPECTEN

Met deze tour d'horizon is geen uitputtende beschrijving gegeven van wat de psychologie over

onderhandelen te melden heeft. Ik ben bijv. niet ingegaan op de groeiende literatuur over risicoinschatting en besluitvorming, noch op de invloed van groepsprocessen op oordeelsvorming. Er valt ook meer te zeggen over opmerkelijke maar zeldzame psychologische verschijnselen in onderhandelingsituaties zoals indentificatie met de agressor en dwangmatige zelfvernietiging. In dit hoofdstuk is ook niet ingegaan op het experimentele onderzoek naar onderhandelingsgedrag. Voor de liefhebber volgt hieronder een lijstje met relevante literatuur.

LITERATUURSUGGESTIES

Houtkoop-Steenstra, H. (1987)

Ja zeggen, nee bedoelen.

Psychologie, december, p. 50-53.

Brandstütter, H. (1985)

Social Emotions in controversial discussions and in group decision making.

in: *Advances in Group Processes*, vol. 2, p. 249-281.

Teger, A.I. (1979)

Too much invested to quit.

Pergamon, London.

Dommelen, J. van, (1987)

Koude oorlog en ontspanning: de psychologie van de Oost-West relaties.

De Psycholoog, vol. 22, p. 343-350.

Janis, I. (1972)

Victims of groupthink: a psychological study of foreign policy decisions and fiasco's.

Houghton Mifflin, Boston.

Goldman, D. (1983)

De kunst van het liegen.

Psychologie, feb., p. 36-41.

Tverski, A. & Kanakan, D. (1986)

Oordelen bij onzekerheid.

in: P. Lebel en Sj. Muller, red: 'Besluitvorming, wat weten wij ervan?'

Kluwer, Deventer, p. 59-68.