

Margaret A. Neale & Thomas Z. Lys

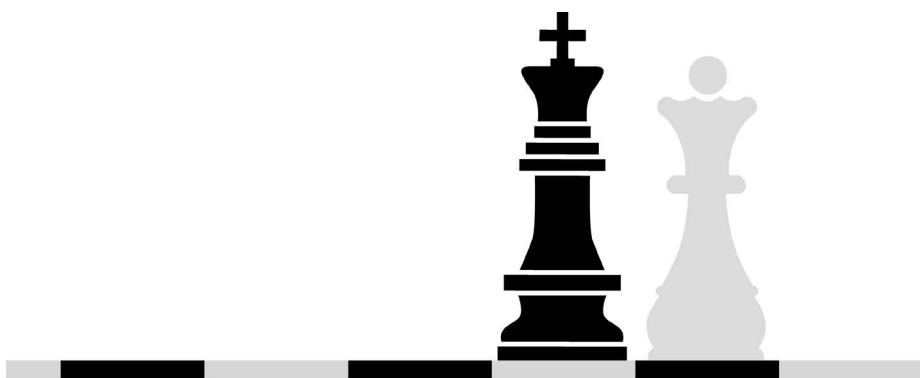
HANDBOEK ONDERHANDELEN

**Psychologische en economische tactieken
om elke situatie naar je hand te zetten**

Vertaald uit het Amerikaans door Ineke van den Elskamp

MAVEN
PUBLISHING

DEEL 1



Basiskennis

1

Waarom onderhandel je niet?

Het besluit om te onderhandelen

32 Afgelopen zomer ontving Margaret een e-mail van haar decaan waarin hij haar op de hoogte stelde van veranderingen in de manier waarop haar onderwijspunten werden berekend. De rector (de baas van de decaan) wilde op de hele universiteit een gelijke verhouding tussen het aantal contacturen met studenten per collegereeks en het aantal onderwijspunten dat een docent ontving. Daarom zou het aantal onderwijspunten voor alle kortlopende cursussen worden verlaagd van 0,6 naar 0,5 punt per cursus. De vastgestelde onderwijslast voor Margaret was drie onderwijspunten per jaar. Dit ogenschijnlijk onschuldige memo betekende dus dat ze in plaats van vijf zes collegereeksen zou moeten geven.

Margaret was direct klaarwakker. Ze maakte ogenblikkelijk een afspraak met de decaan. Vooraf bedacht ze een paar vragen en voorstellen en tijdens het gesprek vroeg ze de decaan de reden voor de verandering nader toe te lichten. Hij zei dat hij gewoon gehoor gaf aan het verzoek van de rector, die tot een algemeen geldende verhouding tussen onderwijspunten voor de docent en studentencontacturen wilde komen.

Dit antwoord gaf Margaret de kans die ze nodig had. Ze had informatie waarover de decaan niet beschikte. De bijeenkomsten tijdens haar kortlopende collegereeksen duurden altijd langer dan de daarvoor vastgestelde tijd; dat was een probleem voor studenten die ervan uitgingen dat elke bijeenkomst op tijd zou eindigen. Aanvankelijk beschouwde zij het als iets wat nu eenmaal bij het geven van werkcolleges hoorde. Het was gewoon lastig voor de studenten en in mindere mate voor Margaret zelf. Toen ze het memo van de decaan ontving, begreep ze echter dat ze nu iets kon ondernemen. Gezien de werkelijke hoeveelheid tijd die ze met haar studenten doorbracht, had ze recht op meer onderwijspunten dan uit haar rooster bleek.

Margaret bracht de decaan op de hoogte van deze feiten en kwam toen met een andere, betere oplossing. Ze stelde voor om meer tijd voor werkcolleges in te plannen (in overeenstemming met de werkelijkheid) en haar onderwijspunten per cursus niet te verlagen. De decaan ging akkoord met dit voorstel en haar onderwijslast zakte weer naar vijf collegereeksen.

33

De Stanford Business School telt meer dan honderd faculteitsleden, maar alleen Margaret zag deze e-mail als een kans om te onderhandelen, als een probleem dat moest worden opgelost. Waarom was zij de enige? Wat was de reden dat haar collega's zich erbij neerlegden ondanks hun gemopper in de wandelgangen? Wellicht zagen haar collega's deze uitwisseling niet als het begin van een onderhandeling. Het kwam niet bij hen op dat ze er een betere deal uit konden slepen; dit was tenslotte een besluit dat afkomstig was van de rector.

Als je er net zo over denkt als Margarets collega's, dan vind je waarschijnlijk dat onderhandelen alleen gepast is in een beperkt aantal situaties. Je onderhandelt alleen als het om veel geld gaat, maar je beseft niet dat er in gewone alledaagse activiteiten vaak een kans zit om meer te krijgen van wat je wilt. Je zult bijvoorbeeld wel onderhandelen over de aankoop van een auto of een huis, of wanneer het om een contractuele verbintenis gaat, zoals bij een

nieuwe baan. Maar zelfs in die situaties accepteren sommige mensen gewoon wat er wordt aangeboden. Ongetwijfeld beseffen maar weinig mensen dat een bezoek aan een warenhuis een gelegenheid is om te onderhandelen. Dat was de instelling van Margarets collega's. Ze zouden misschien wel met de decaan in discussie gaan over hun salaris, maar niet over een kleine verandering in de toewijzing van onderwijspunten, ongeacht de consequenties.

Laten we een nog alledaagser voorbeeld nemen: vergaderingen. Vrijwel iedereen woont wel eens een vergadering bij, op zijn werk of binnen zijn gemeenschap. Men vraagt je de vergadering bij te wonen. Waarom? Meestal is dat omdat je beschikt over middelen, stoffelijke en onstoffelijke middelen, waarvan de persoon die de vergadering belegt gebruik wil maken. Die middelen zijn bijvoorbeeld je tijd, je expertise, je politieke kapitaal, financiële bijdragen of je steun. Waarom ga je naar de vergadering? Omdat anderen die de vergadering bijwonen, beschikken over middelen waarvan jij gebruik wilt maken. Ze hebben wellicht specifieke kennis, genieten erkenning of hebben zeggenschap over middelen waar jij je oog op hebt laten vallen. Misschien wordt er volgens de officiële agenda een presentatie voor een lid van de directie voorbereid of een maatschappelijke activiteit georganiseerd, maar deze vergaderingen vinden plaats tegen een achtergrond van onderhandelen: wat draag je bij van jouw schaarse middelen en wat hoop je te bereiken door met je tegenhangers samen te werken?

Wellicht vind je het naar om te onderhandelen over betrekkelijk alledaagse kwesties, vooral wanneer er vrienden of familie bij betrokken zijn. Dat onbehaaglijke gevoel is waarschijnlijk echter een gevolg van het feit dat je onderhandelen ziet als een conflict met winnaars en verliezers, een conflict waarin alles wat jij wint ten koste gaat van iemand anders. Het is logisch dat die opvatting tot een gevoel van onbehaaglijkheid leidt. De meeste mensen vinden immers dat deze opstelling niet thuishoort in hechte relaties.

Stel je onderhandelen nu eens voor als het oplossen van een probleem; niet als een nulsomspel waarbij jij minder krijgt als ik

meer krijg – maar als *een situatie waarin twee of meer mensen besluiten wat ieder van hen zal geven en krijgen door middel van een proces van wederzijdse beïnvloeding en overtuiging, door oplossingen voor te stellen en overeenstemming te bereiken over een gezamenlijke gedraglijn.*

Deze ruimere definitie van onderhandelen als een reactie op betwiste of schaarse middelen geeft je de kans gelegenheden om te onderhandelen te zien waar je die eerst niet zag. En deze visie kan ook een andere zorg wegnemen – de angst dat anderen je hebzuchtig, veeleisend of onaardig zullen vinden als je onderhandelt. Niemand wil tenslotte bekendstaan als degene die altijd meer wil of een speciale behandeling eist.

Als je in het geval van middelenschaarste niets anders doet dan meer eisen, dan zijn je zorgen gegrond. Maar dat is precies ons punt. Wanneer je onderhandelen beschouwt als een manier om oplossingen te vinden die beter voor jou zijn (en waarmee de tegenpartij kan instemmen), dan zul je zien dat je onderhandelinge-
35
gen veranderen van een simpel eisen om meer in uitwisselingen waarin je de problemen van de tegenpartij kunt oplossen, evenals die van jezelf.

Allereerst moet je besluiten wanneer je de status quo moet accepteren en wanneer je moet onderhandelen – en de vraag is hoe je dat bepaalt. Laten we beginnen met de makkelijke vraag: wanneer moet je níét onderhandelen?

SITUATIES WAARIN JE BETER NIET KUNT ONDERHANDELEN

Onderhandelen kost tijd. Je moet nadenken, informatie vergaren en een strategie uitstippelen. Het simpele antwoord op de vraag ‘wanneer moet ik niet onderhandelen’ is dus: wanneer onderhandelen je meer kost dan het mogelijk oplevert. Als je je auto wilt verkopen en daar niet veel haast mee hebt, kun je besluiten om een vraagprijs vast te stellen en te wachten op een koper die bereid is dat bedrag te betalen, omdat je geen tijd wilt verspillen aan het marchanderen met mensen die wellicht nooit zoveel zullen bieden.

Of stel je eens voor hoeveel tijd het zou kosten om boodschappen te doen als iedereen in de rij voor de kassa ging onderhandelen over de prijs van elk artikel.

Je kunt onderhandelen ook uit de weg gaan als de kwestie waar het om gaat bijzonder belangrijk voor je is en je niet het risico wilt lopen dat de tegenpartij er de brui aan geeft. De eerste keer dat Thomas en Margaret op zoek gingen naar een baan bij een universiteit is een goed voorbeeld. Thomas solliciteerde bij een groot aantal universiteiten en ontving negen keer een aanbod, maar Margaret solliciteerde bij minder universiteiten en kreeg slechts één aanbod. Thomas onderhandelde over zijn salaris; Margaret niet. Margaret was bang dat haar eerste werkgever, de University of Arizona, zich zou bedenken als ze probeerde te onderhandelen. Daarom tekende ze het voorstel en stuurde het per kerende post terug.

36 Waarom schrok Thomas niet terug voor het gevaar van een afwijzing, maar Margaret wel? Het grootste verschil was dat Thomas nog acht andere opties had en Margaret geen enkele. Laten we, als extreem voorbeeld, de situatie nemen waarin een gewapende onbekende roept: 'Je geld of je leven!' Dat zou Thomas ook niet beschouwen als een eerste voorstel in een onderhandeling. Hij zou geen tegenbod doen, 'de helft van mijn geld en ik mag mijn leven behouden' bijvoorbeeld, maar zijn geld afgeven. Vanaf hoofdstuk 2 onderzoeken we in hoeverre alternatieven – of het ontbreken daarvan – van invloed zijn op de manier waarop, de dingen waarover en de vraag óf je moet onderhandelen.

Je kunt dus besluiten om niet te onderhandelen omdat er te veel op het spel staat, maar je kunt er ook van afzien omdat er maar weinig mee valt te winnen. Om terug te komen op het voorbeeld van boodschappen doen: je kunt ervoor kiezen om niet te onderhandelen omdat de mogelijke opbrengst, zelfs als je die heel ruim inschat, absoluut niet opweegt tegen de tijd die het je kost, de vijandige reacties van de mensen achter je in de rij en de stress die je wellicht ervaart als je zo in het openbaar gedraagt.

De laatste reden om af te zien van onderhandelen is een gebrek

aan voorbereiding. Als het je ontbreekt aan de tijd, de wil of de middelen om je goed voor te bereiden, ben je misschien beter af als je niet gaat onderhandelen. Wanneer je door een kans om te onderhandelen overvallen wordt, is dat soms echter een teken dat je niet ver genoeg vooruit hebt gedacht. Onze studenten hebben bekend dat ze tijdens gesprekken met potentiële werkgevers in, naar hun idee, een van de eerste fasen van de sollicitatieprocedure met de mond vol tanden stonden als de werkgever vroeg: ‘Wat is er voor nodig om je hier te krijgen?’ Het was misschien een onverwachte vraag op dát moment, maar het is een vraag die iedere sollicitant kan verwachten. Hoogstwaarschijnlijk wilden de sollicitanten niet nadenken over het antwoord omdat dat betekende dat ze de gelegenheid om te onderhandelen moesten aangrijpen en niet uit de weg konden gaan.

Een van de belangrijkste factoren waardoor goede onderhandelaars zich onderscheiden van hun minder succesvolle collega's is de kwaliteit van hun voorbereiding. Hoe beter je bent voorbereid voor de onderhandeling, des te beter kun je de onderhandeling de baas; je zult veel beter kunnen voorspellen wat de tegenpartij wil en creatieve oplossingen kunnen bedenken. Kortom, door een goede voorbereiding kan een onderhandeling veranderen in een geslaagde situatie waarin jij en de tegenpartij zoeken naar een oplossing waar jullie allebei iets mee opschieten – en waar de tegenpartij ja tegen kan zeggen. (Als je nu direct moet weten hoe je je moet voorbereiden op een onderhandeling, kun je alvast een kijkje nemen in hoofdstuk 5.)

37

BESLUITEN OM TE ONDERHANDELEN

Hoe besluiten mensen om te gaan onderhandelen – en hoe zouden ze dat het beste kunnen doen? Daar zit vaak een verschil tussen, zoals we zullen zien. Stel bijvoorbeeld dat twee zussen allebei de laatste sinaasappel van de fruitschaal willen pakken. Ze willen allebei die sinaasappel, maar eentje kan hem maar krijgen. Er ontstaat dan ook onenigheid over de vraag wie hem mag hebben.

De meeste zussen zouden dit probleem simpel oplossen. Ze sluiten een compromis. Een van de zussen snijdt de sinaasappel doormidden en de andere mag een helft kiezen. Er is snel een oplossing, hoewel iedere zus maar de helft krijgt van wat ze wilde.

Als de zussen de tijd hadden genomen om elkaar te vragen waarom ze de sinaasappel wilden hebben, was er misschien een heel andere oplossing aan het licht gekomen. Nadat ze de sinaasappel hebben gedeeld, perst de ene zus haar helft uit om een smoothie te maken, terwijl de andere zus de schil raspt voor het glazuur voor een taart. Beide zussen hadden meer kunnen krijgen van wat ze wilden als ze de tijd hadden genomen om uit te zoeken wat de ander wilde.

38 Soms snijd je jezelf in de vingers als je in een onderhandeling voor het makkelijkste compromis kiest. Dit is een klassieke – en vaak rampzalige – vorm van gemakzucht, en het is zeker niet de enige. Wanneer je probeert te bepalen of onderhandelen zinvol is, zul je waarschijnlijk tot de ontdekking komen dat je zelf lijdt aan een andere veel voorkomende vorm van gemakzucht: het zoeken naar bevestigende bewijzen.

Onze eigen psyche kan onze grootste vijand zijn. Mensen hebben een hekel aan onzekerheid omdat voorspelbaarheid ons gevoel van controle versterkt. Alles wat je hebt gezien en meegemaakt en alles wat je is geleerd, draagt bij aan een aantal persoonlijke theorieën over hoe de wereld in elkaar steekt, waarom dingen gebeuren en waarom mensen doen wat ze doen. Stuit je in je omgeving op informatie die deze theorieën onderschrijft, dan voel je je goed. Wanneer bepaalde informatie je persoonlijke theorieën lijkt te weerleggen, kan dat zeer verontrustend zijn.

Om te voorkomen dat hun theorieën over de wereld worden ontzenuwd, ontwikkelen mensen een zogenaamde bevestigingsbias. Dat is de neiging om informatie zo te interpreteren dat je al bestaande theorieën worden bevestigd.

De bevestigingsbias is een groot probleem bij onderhandelingen. Hij weerhoudt veel mensen er zelfs van om te gaan onder-

handelen. Als je bijvoorbeeld al niet gelooft dat onderhandelen een optie is, zul je ten gevolge van je bevestigingsbias niet eens een poging doen om te onderhandelen, ook al was onderhandelen in feite een volstrekt legitieme keuze. Veel mensen geloven dat onderhandelen leidt tot conflicten, en dat conflicten moeten worden vermeden tenzij er een aanzienlijk voordeel te behalen is. Deze afkeer van onderhandelen, in combinatie met de natuurlijke bevestigingsbias, heeft tot gevolg dat mensen waardevolle gelegenheden om te onderhandelen aan hun neus voorbij laten gaan.

Het zoeken naar bevestigende bewijzen werkt uiteraard beide kanten op. Als je graag onderhandelt, zul je de voordelen misschien te hoog en de nadelen te laag inschatten. Krijg je de reputatie van iemand die altijd meer probeert binnen te slepen, dan kan dat objectief gezien nadelig voor je zijn. Als je bevestigingsbias je ertoe brengt te vaak te onderhandelen, moet je misschien eerst eens goed nadenken voor je aan een nieuwe onderhandeling begint.

De bevestigingsbias is niet het enige psychische mechanisme dat mensen ervan weerhoudt te onderhandelen. Sekse speelt ook een rol. Uit veel onderzoeken blijkt dat vrouwen minder snel het initiatief tot een onderhandeling nemen dan mannen. Dit wordt wellicht het beste geïllustreerd door Linda Babcock en Sara Laschever in *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Vrouwen vragen niet: onderhandelen en sekseverschillen).⁴ In een onderzoek dat de auteurs uitvoerden onder MBA-studenten van Carnegie Mellon University bleek dat het salaris van de mannen na hun afstuderen 7,6 procent hoger lag dan dat van de vrouwen. Waarschijnlijk zien de meesten van ons – misschien ten gevolge van de bevestigingsbias – deze bevinding als een bevestiging van wat we al weten: dat vrouwen voor hetzelfde werk doorgaans minder betaald krijgen dan mannen.⁵ Maar dat zou het gevolg kunnen zijn van twee verschillende dingen. Bedrijven zouden vrouwen actief kunnen discrimineren wanneer ze hun een salarisaanbod doen. Of vrouwen en mannen zouden zich anders kunnen gedragen wanneer ze zo'n aanbod krijgen.

Waarschijnlijk is het aan beide te wijten. Toen men de deelnemers aan dit onderzoek vroeg of ze pogingen hadden ondernomen om te onderhandelen over een hoger salaris, antwoordde slechts 7 procent van de vrouwen bevestigend, vergeleken met 57 procent van de mannen. Misschien vind je het verrassend om te horen dat de mannelijke en vrouwelijke afgestudeerde MBA-studenten die besloten te onderhandelen over hun beginsalaris, daarvan evenveel profijt hadden. De afgestudeerden die onderhandelden (voornamelijk mannen), wisten hun beginsalaris te verhogen met gemiddeld 7,4 procent; vrijwel exact het verschil tussen het beginsalaris van de mannen en de vrouwen. Hadden evenveel vrouwelijke als mannelijke afgestudeerde MBA-studenten uit dit onderzoek onderhandeld over hun salaris, dan zou dat verschil van 7,6 procent in beginsalaris aanzienlijk kleiner zijn geworden.

40 Vrouwen hebben de neiging andere, minder in het oog springende gelegenheden om te onderhandelen aan zich voorbij te laten gaan. Sinds 2006 wordt bij de US Open gebruikgemaakt van videobewijs, zodat tennissers de beslissingen van lijnrechters direct kunnen aanvechten. In ongeveer een derde van de gevallen worden de bezwaren van tennissers gehonoreerd. Niettemin vochten in een gelijk aantal wedstrijden tijdens de US Open 73 mannen de beslissing van een lijnrechter aan tegen slechts 28 vrouwen.⁶ Hoewel het denkbaar is dat lijnrechters vrouwentennis beter kunnen beoordelen dan mannentennis, kun je een andere hypothese moeilijk negeren: vrouwen – zelfs de vaardigste, professionele tennissters – zijn minder snel geneigd om om meer te vragen wanneer dat betekent dat een beslissing van een lijnrechter opnieuw moet worden overwogen. Wanneer je een beslissing van een lijnrechter aanvecht, creëer je een conflict, en vrouwen zijn wellicht van mening dat zulk gedrag niet past bij hun opvatting van sportiviteit.

Uiteraard is het vrouw-zijn niet de enige factor die mensen ervan weerhoudt te onderhandelen. 93 procent van de vrouwen vroeg niet om een hoger salaris, maar er waren ook heel wat mannen die dat niet deden. Wellicht ben je, ongeacht je geslacht, bang

dat mensen je hebzuchtig of veeleisend zullen vinden als je om andere voorwaarden vraagt en accepteert je daarom het eerste aanbod dat je krijgt. De personen die wel onderhandelden, kregen tenslotte maar 7,4 procent meer salaris, en dat voordeel is je de mogelijke schade aan je reputatie wellicht niet waard (of het risico dat de baan alsnog aan je neus voorbijgaat, hoewel dat zelden zal gebeuren).

Niettemin kan dat kleine verschil in beginsalaris in de loop der jaren uitgroeien tot een aanzienlijk verschil. Om je een idee te geven hoe groot het kan worden, stellen we je voor aan Chris en Frank, twee gelijkwaardige, dertig jaar oude sollicitanten, die van hetzelfde bedrijf een identiek salaris krijgen aangeboden van 100.000 euro per jaar. Chris bedingt een salaris van 107.400 euro, 7,4 procent meer, terwijl Frank het aanbod van 100.000 euro accepteert. Ze blijven allebei vijfendertig jaar in dienst bij het bedrijf en krijgen elk jaar een salarisverhoging van 5 procent.

Als Chris op vijfenzestigjarige leeftijd met pensioen gaat, zou Frank acht jaar langer moeten werken om op het moment dat hij met pensioen gaat even rijk te zijn als Chris. Sta daar eens even bij stil. Het éne verschil tussen de vergoeding die Chris ontvangt en de vergoeding die Frank ontvangt, is die aanvankelijke verhoging van 7,4 procent die Chris heeft bedongen.

41

En dit is een conservatieve schatting. Die acht jaar zijn gebaseerd op een scenario waarin het bedrijf het salaris van Chris en van Frank elk jaar met precies hetzelfde percentage verhoogt. Stel nu dat het bedrijf hen niet hetzelfde zou behandelen, juist omdat Chris een hoger salaris eiste dan Frank. Een simpele maat voor de waarde die iemand voor een organisatie heeft, is de hoogte van zijn salaris. Het bedrijf zal Chris derhalve waardevoller vinden. Waardevollere medewerkers krijgen meer salarisverhoging. Als we de salarisverhoging voor Chris veranderen in 6 procent vergeleken met 5 procent voor Frank, dan zou Chris na dertig jaar 100.000 euro per jaar meer verdienen dan Frank, en zou Frank na Chris' pensionering véertig jaar langer moeten werken. Toch nog maar

eens nadenken over de mogelijke voordelen van onderhandelen, vind je niet?

Dit voorbeeld toont duidelijk aan hoe nadelig het eerdere besluit van Frank om niet te onderhandelen uitpakt, een besluit dat wellicht onbelangrijk leek toen Frank het nam. Maar Frank zal het effect van die beslissing letterlijk nog tientallen jaren voelen. Hoewel we je niet aanraden om bij elke sociale uitwisseling te onderhandelen, moet je wel nadenken over de langetermijngevolgen van een besluit om níét te onderhandelen.

42 Het is niet raar om te veronderstellen – zoals in het voorbeeld hiervoor – dat het oordeel van je werkgever over jou wordt beïnvloed door de hoogte van het salaris dat hij je betaalt! In een recent onderzoek lieten wetenschappers proefpersonen twee glazen met dezelfde wijn proeven. Ze zeiden echter dat de wijn in het ene glas 45 dollar kostte en die in het andere 5 dollar. De proefpersonen vonden de dure wijn niet alleen lekkerder, maar het deel van de hersenen dat genot registreert, was ook aanzienlijk actiever toen ze de dure wijn dronken dan toen ze het glas wijn van 5 dollar dronken. Deze wetenschappers toonden aan dat prijs kwaliteit impliceerde en dat de (veronderstelde) hogere prijs van de wijn de aard van de ervaring van het individu op biologisch niveau veranderde.⁷ De beoordeling van jouw prestaties door je baas zou uiteraard veel complexer moeten zijn dan de beoordeling van de kwaliteit van een wijn, maar dit experiment wijst erop dat jij – en je baas – je waarde misschien hoger zal inschatten naarmate je duurder bent!

Wat hebben het tennisvoorbeeld, de wijnproeverij en je bereidheid om te onderhandelen met elkaar gemeen? Je verwachtingen zijn van invloed op het resultaat. Je verwacht dat de dure wijn lekkerder is dan de goedkope, en door die verwachting verandert de manier waarop je de wijn ervaart. Evenzo kan de angst dat anderen je te veeleisend, hebzuchtig of onaardig zullen vinden tot gevolg hebben dat jij je gedrag aanpast – of het nu om het aanvechten van de beslissing van een lijnrechter gaat of het initiëren van een onderhandeling.

Je omgeving en je ervaringen vormen met elkaar je verwachtingen. Binnen culturen gelden verschillende normen voor het gepaste moment om te onderhandelen. Over het algemeen beschouwen Amerikanen niet dagelijkse, kostbare interacties als iets waarover onderhandeld kan worden, terwijl mensen uit het Midden-Oosten een ruimere opvatting hebben en vinden dat dit geldt voor allerlei transacties van groot (fusies) tot klein (marktaankopen). Dit zijn voorbeelden van culturen die land- of regiogebonden zijn. In deze situaties worden je verwachtingen echter ook bepaald door het gedrag van mensen uit je directe omgeving, zoals familieleden, mentors en rolmodellen. Vonden je ouders het normaal om te onderhandelen, ook op plaatsen waar dat doorgaans niet gebeurt, zoals in een duur warenhuis, dan zou je boodschappen doen in een heel ander licht zien dan wanneer je ouders het onacceptabel of ongepast vonden om om een betere deal te vragen.

Op grond van de specifieke combinatie van deze factoren die jij hebt ervaren en waargenomen, heb je waarschijnlijk een vrij vaststaand idee over wat je in een onderhandeling kunt verwachten. Omdat die verwachtingen echter een voordelig of een nadelig effect kunnen hebben op je presteren, is het belangrijk om te weten hoe ze werken – en hoe je ze in je voordeel kunt aanwenden.

43

DE INVLOED VAN VERWACHTINGEN

Verwachtingen zijn van grote invloed, want het zijn de doelen die we onszelf stellen. Heb je te lage verwachtingen, dan zul je onder je kunnen presteren. Zijn je verwachtingen extreem hoog, dan kun je er mogelijk niet aan voldoen en zul je waarschijnlijk teleurgesteld raken. Het gaat hierbij om het presteren. Het doel van het stellen van een doel is niet dat doel te bereiken, maar beter te presteren. Door je verwachtingen vast te stellen stel je het niveau vast waar naar je streeft. Wil je vaker je zin krijgen, dan is het belangrijk om hoge verwachtingen te stellen, ook al zul je soms niet aan die verwachtingen kunnen voldoen. Wanneer je je verwachtingen naar boven bijstelt, verandert je gedrag en kun je beter gaan presteren.

Verwachtingen hebben zelfs zoveel invloed dat de verwachtingen van anderen – ook als we daarvan niet op de hoogte zijn – ons presteren beïnvloeden. In een beroemd onderzoek werd het zogenaamde Pygmalion-effect vastgesteld: docenten op de basisschool gedragen zich onbewust zo dat hun gedrag bevorderlijk of nadelig is voor het presteren van hun leerlingen.⁸ In het recente verleden onderzochten wetenschappers een ander psychologisch fenomeen dat stereotypebedreiging wordt genoemd: de vrees van mensen om het negatieve stereotiepe beeld over de groep waartoe ze behoren te bevestigen, waardoor angst ontstaat, verwachtingen naar beneden worden bijgesteld en er slechter wordt gepresteerd.⁹

44 Een voorbeeld van de invloed van stereotypen op het presteren is het effect van het algemene stereotiepe idee dat blanke sportlui goed presteren omdat ze slim zijn (sportieve intelligentie), terwijl gekleurde sportlui goed presteren omdat ze atletisch zijn (aangeboren atletisch vermogen). Toen men blanke en gekleurde sportlui een golfcircuit liet afleggen nadat men hun had verteld dat hun prestaties een indicatie waren van hun sportieve intelligentie, presteerden gekleurde sportlui slechter dan blanken. Toen men hun zei dat hun prestaties een indicatie waren van hun aangeboren atletisch vermogen, presteerden blanken slechter dan gekleurde sportlui.

Als je zelf golft, zal dit voorbeeld je misschien niet overtuigen; allerlei dingen kunnen je immers uit je spel halen. Waarschijnlijk denk je anders over wiskunde. Laten we het voorbeeld nemen van Aziatische vrouwen op wie twee tegenstrijdige stereotiepe opvattingen van toepassing zijn: ‘Aziaten zijn goed in wiskunde’ en ‘vrouwen zijn slecht in wiskunde’. Bij twee verschillende groepen Aziatische vrouwen werd een van de twee stereotiepe beelden geactiveerd: goed of slecht in wiskunde. Wanneer de studenten hun geslacht moesten vermelden, waardoor de stereotypebedreiging ‘ik ben slecht in wiskunde’ werd geactiveerd, scoorden ze aanzienlijk slechter in de wiskundetest dan hun vrouwelijke collega’s die door hun afkomst op te geven het stereotiepe beeld ‘ik ben goed in wis-

kunde' activeerden, waar geen bedreiging van uitgaat.¹⁰ Het vermelden van hun geslacht leverde al een stereotypebedreiging op, met als gevolg dat de Aziatische vrouwen de wiskunde problemen minder goed konden oplossen.

Verwachtingen, of deze nu door onszelf worden vastgesteld of door anderen, kunnen aanzetten tot bepaald gedrag. Neem het volgende voorbeeld: managers die voordat ze een beslissing over salarissen namen, te horen kregen dat ze mogelijk zouden moeten toelichten waarom ze een bepaalde salarisverhoging toekenden, gaven een kleinere salarisverhoging aan vrouwen dan aan mannen die gelijkwaardige prestaties leverden.¹¹ Deze managers pasten de salarisverhogingen kennelijk aan aan wat ze verwachtten: mannen zouden om meer vragen, maar niet alle mannen. Sommigen waren tevreden met de opslag die ze kregen. Om ervoor te zorgen dat er zo min mogelijk mannen om meer zouden komen vragen, gaven de managers de mannen wellicht een hogere salarisverhoging. De managers verwachtten daarentegen dat vrouwen de salarisverhoging gewoon zouden accepteren. Om problemen te voorkomen, gaven ze de mannen dus meer. Het is dan ook geen wonder gezien deze cyclus van lagere verwachtingen van zowel werkgevers als hun vrouwelijke werknemers dat vrouwen met gelijkwaardige kwalificaties in gelijkwaardige functies aanzienlijk minder verdienen dan mannen.

45

Om deze cyclus te doorbreken, moet je ergens beginnen, en wel bij je verwachtingen over wat in een onderhandeling mogelijk is. Als je niet verwacht dat je veel zult bereiken als je ergens om vraagt, is het logisch dat je nergens om vraagt of om veel minder vraagt. Hoe meer je eraan twijfelt of onderhandelen gepast is, des te groter de kans dat je met minder genoegen neemt dan je wellicht had kunnen krijgen als je een poging had ondernomen.

In een onderzoek op de zeer hoog aangeschreven Harvard Business School (HBS) bleek hoe essentieel de rol is die verwachtingen spelen bij het vaststellen van salarissen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat vrouwen die aan HBS een MBA hadden behaald, een

beginsalaris accepteerden dat ongeveer 6 procent lager lag dan dat van hun mannelijke collega's, na correctie voor de bedrijfstak waar ze in dienst traden, het salaris dat ze voor het behalen van hun MBA verdienden, functionele deskundigheid en stad waar men werkte. Erger nog is dat vrouwen met een MBA van HBS een jaarlijkse bonus accepteerden die ongeveer 19 procent lager lag dan die van hun mannelijke tegenhangers. Hun salaris en bonus werden kennelijk voornamelijk bepaald door hun verwachtingen: hoe minder welomschreven hun verwachtingen, des te groter het verschil tussen mannen en vrouwen met een MBA van HBS. Maar wanneer er informatie werd gegeven over de gangbare salarissen en bonussen, zodat er gelijke verwachtingen ontstonden, waren het onderhandelingsgedrag en de uiteindelijke resultaten hetzelfde bij mannen en vrouwen. Gelijke verwachtingen leiden tot gelijke resultaten.¹²

46

In een andere studie bleek hoe sterk verwachtingen – en met name negatieve verwachtingen – van invloed zijn op het vermogen om te onderhandelen. In dit onderzoek werd een gelijk aantal mannelijke en vrouwelijke proefpersonen verdeeld in twee willekeurige groepen. De eerste groep vertelde men dat onderhandelaars slechte resultaten behalen wanneer ze gebruikmaken van een egoïstische, assertieve of intimiderende stijl van onderhandelen, een puur rationele analyse van de voorkeuren van de ander maken en slechts beperkt hun emoties tonen; allemaal stereotiepe opvattingen over mannelijk gedrag. De andere groep kreeg te horen dat ze slechte resultaten zouden bereiken als ze hun belangen alleen kenbaar maakten in reactie op directe vragen, gebruikmaakten van hun intuïtie of luistervaardigheden om de onderhandeling op gang te houden en hun emoties toonden; allemaal stereotiepe opvattingen over vrouwelijk gedrag.¹³

Nadat de deelnemers deze informatie hadden gekregen, noteerden ze hun verwachtingen over hun prestaties bij de onderhandeling. Van proefpersonen die waren blootgesteld aan het negatieve mannelijke stereotype, hadden de mannen veel lagere verwachtingen.

gen ten aanzien van hun presteren dan hun vrouwelijke tegenhangers. Bij proefpersonen die waren blootgesteld aan het negatieve vrouwelijke stereotype, was het precies andersom: de vrouwen hadden veel lagere verwachtingen dan de mannen.

Het zal je niet verbazen dat er een duidelijk verband was tussen deze verwachtingen en de feitelijke prestaties van de proefpersonen tijdens de onderhandelingen. Mannelijke onderhandelaars presteerden beter dan vrouwelijke onderhandelaars wanneer beiden waren blootgesteld aan negatieve vrouwelijke stereotypen, en vrouwelijke onderhandelaars presteerden beter dan mannelijke wanneer beiden waren blootgesteld aan negatieve mannelijke stereotypen.

Wat we van deze onderzoeken kunnen leren, is duidelijk: als je veranderingen wilt aanbrengen in de manier waarop je onderhandelt, wijn beleeft, een aanvaardbaar vergoedingspakket voor een functie bepaalt of presteert bij een wiskundetest, moet je voor elk scenario gepaste verwachtingen vaststellen. Daar zul je beslist 47
baat bij hebben wanneer je probeert te krijgen wat je wilt, of dat nu een hoger salaris, een lekker glas wijn of een betere score bij een test is.

SAMENVATTING

Elke dag zijn er momenten dat je kunt onderhandelen. De meeste mensen laten die kansen om meer te krijgen van de dingen die ze willen aan zich voorbijgaan omdat ze het in veel situaties niet gepast vinden om te onderhandelen. Wil je die kansen wel benutten, dan moet je anders gaan denken over wat onderhandelbaar is en wat niet.

Situaties waarin sprake is van een schaarste aan middelen en sociale conflicten zijn bij uitstek goede gelegenheden om te onderhandelen. Wanneer je met zo'n situatie wordt geconfronteerd, bepaal dan of je zou kunnen onderhandelen om meer te krijgen van de dingen die je wilt hebben.

De belangrijkste punten om te onthouden uit dit hoofdstuk zijn:

- Het heeft voordelen om te onderhandelen bij een groot aantal verschillende sociale conflicten, ook al lijken deze conflicten op het eerste gezicht geen typische gelegenheden om te onderhandelen.
- Het is belangrijk om elke potentiële onderhandeling zorgvuldig te overwegen. Hoewel er veel omstandigheden zijn waarin onderhandelen je voordeel zal opleveren, moet je ook oog hebben voor eventuele nadelige gevolgen wanneer je probeert te onderhandelen.
- Als je niet graag onderhandelt, leg je soms te veel nadruk op de nadelen en te weinig op de voordelen van onderhandelen, ook in situaties waarin volgens jou iets te onderhandelen valt. Wees je bewust van de bevestigingsbias: als je onderhandelen vervelend vindt, zul je over het algemeen blind zijn voor de gelegenheden tot onderhandelen in je dagelijks leven. Houd daar dus rekening mee.
- Verwachtingen zetten aan tot bepaald gedrag. Als je hoge verwachtingen hebt van je prestaties bij een onderhandeling, zul je beter presteren. Misschien haal je de norm die je voor jezelf hebt gesteld niet, maar vergeet niet dat een betere overeenkomst het voornaamste doel is van een onderhandeling; of je aan je eigen maatstaven voldoet, is van secundair belang. Hogere verwachtingen vaststellen leidt tot betere prestaties, ook als je niet helemaal aan die verwachtingen voldoet.