

De kunst van het onderhandelen

M.J.G.P. Kaplan (red.), *Onderhandelen; structuren en toepassingen*, Academic Service, Schoonhoven, 1991.

Onderhandelen doen we allemaal en veelvuldig. De meesten van ons zijn er vermoedelijk niet zo erg goed in. We hebben behoefte aan advies en zijn bereid daarvoor te betalen. Er is ook aanbod: een grote literatuur die richtlijnen en adviezen bevat over hoe men zijn onderhandelingsvaardigheden (en -resultaten) zou kunnen verbeteren. Wanneer men weer zo'n boekje met wijze raadgevingen en praktische wenken uit heeft, is men echter veelal teleurgesteld. Het gevoel overheerst dat men het eigenlijk allemaal al wist en dat het geleerde moeilijk in de praktijk te brengen is. Bovendien zijn de adviezen vaak tegenstrijdig en wordt niet ingegaan op de onderliggende principes zodat niet duidelijk is welke relevantie en reikwijdte de adviezen hebben. Aan de andere kant geldt dat alle onderhandelingsituaties als gemeenschappelijk kenmerk hebben dat de belangen van de onderhandelende partijen gedeeltelijk parallel lopen en gedeeltelijk tegengesteld zijn, dat onderhandelen zich dus leent voor wetenschappelijk onderzoek, en dat er bijgevolg wetenschappelijke literatuur bestaat die poogt ordenende basisprincipes af te leiden. Helaas is deze literatuur niet altijd even gemakkelijk toegankelijk. Bovendien is ze wijd verspreid omdat onderhandelen een interdisciplinaire bezigheid is. Er is bijgevolg behoefte aan een boek dat vanuit interdisciplinair perspectief de principes beschrijft die in elke onderhandelingsituatie van toepassing zijn, alsmede de vuistregels die uit deze principes volgen. Het hier besproken boek poogt aan deze behoefte te voldoen. Kaplan schrijft in zijn voorwoord dat het streven is "dat u, lezer, in de praktijk uw onderhandelingen met meer begrip van de achterliggende beginselen ervan zult kunnen gaan voeren".

Het boek is voortgekomen uit het Interfacultair keuzevak "Onderhande-

len" van de Erasmus Universiteit, dat in 1987 van start is gegaan op initiatief van prof. A. Rinnooy Kan. De medewerkers aan het boek zijn allen docenten of gewezen docenten van dit keuzevak. Het boek is tot stand gekomen omdat de auteurs van mening waren dat de bestaande literatuur te eenzijdig uitging van de eigen achtergrond van de betrokken schrijvers, en daardoor te monodisciplinair was. Het boek bestaat uit drie delen. Deel I (Achtergronden) bevat een kort, relativiserend, inleidend hoofdstuk van Rinnooy Kan waarin ingegaan wordt op transculturele barrières en menselijke irrationaliteiten en een hoofdstuk van Kaplan over de geschiedenis van het onderhandelen. In deel II (Structuren) wordt het onderhandelingsproces (de voorbereiding, de uitvoering, de evaluatie en de implementatie) vanuit verschillende gezichtspunten (disciplines) belicht. Dit deel bevat algemene overzichten van de hand van Kaplan, een kennismaking met de wiskundige aanpak (Paelinck en Van Gastel), en besprekingen van psychologische (Veenhoven), juridische (Kaplan), sociologische (Wassenberg) en praktische aspecten (Mastenbroek en Schoots). In het derde deel komen toepassingen aan de orde: het opstellen van commerciële contracten (Kaplan en Slagter), schikking en arbitrage (Slagter, Kaplan, Hoefnagels), collectief onderhandelen (Van Kooten) en onderhandelen bij toeleveren en uitbesteden (Buitenhuis).

Het overbruggen van de kloof tussen de wetenschappelijke en de journalistieke literatuur, tussen de theorie en de praktijk, tussen de kunst en de wetenschap van het onderhandelen is een ambitieuze taakstelling. Wassenberg omschrijft (in zijn antwoord op de vraag of er bestaansrecht is voor zoiets als een wetenschap van het onderhandelen) de eisen waaraan moet worden voldaan:

"Ik denk dat het kan als we twee klippen weten te omzeilen. Aan de ene kant moet weerstand worden geboden aan de anekdotische verleiding: de neiging om situaties uniek te verklaren – dus niets te verklaren – en de onderhandelaar voor te stellen als een artiest of ziener – de staatsman, de vakbondsleider of de ondernemer die op zijn allerindividueelste ingevingen afgaat. Aan de andere kant is er de rationalistische verleiding: de neiging om de spelers in de rationele kooi van hun individuele nutscalculaties op te sluiten".

Omzeilt het boek de twee klippen? Sommige hoofdstukken zijn duidelijk op een van de twee klippen gestrand, het grootste gedeelte van het boek bevindt de lezer zich echter in het woelige vaarwater tussen de klippen. Helaas slaagt het boek er niet in tussen de klippen vandaan te komen en het rustige water van de principes te bereiken, en ik vrees dan ook dat het boek niet helemaal aan de doelstelling voldoet. Naar mijn mening was het boek beter geweest als Kaplan in zijn inleidende hoofdstukken meer structuur had aangebracht en zijn mede-auteurs striktere richtlijnen had gegeven. Het is zeer wel mogelijk een kapstok aan te geven waaraan de verschillende bijdragen kunnen worden opgehangen. Bij gedetailleerde lezing blijkt namelijk dat veel auteurs zich baseren op werk van Fisher en Ury¹, Raiffa² en Walton en McKersie³, werk dat zelf ook weer in grote mate op een gemeenschappelijk kader gebaseerd is. Door eerst dit gemeenschappelijke kader te bespreken, en vervolgens de auteurs te vragen (a) hun bijdrage aan deze kapstok op te hangen en (b) aan te geven op welke plaatsen het kader onbevredigend is en aanvulling behoeft, ontstaat een beter gestructureerd geheel dat meer inzicht verschaft. Wellicht kan deze procedure bij een nieuwe editie gevolgd worden.

1. R. Fisher en W. Ury, *Getting to yes; negotiating agreement without giving in*, Houghton Mifflin, Boston, 1981.

2. H. Raiffa, *The art and science of negotiation*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1982.

3. R. Walton en R. McKersie, *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*, McGraw Hill, New York, 1965.

In het onderstaande doe ik een poging dit gemeenschappelijke kader te beschrijven. Ik baseer me daarbij vooral op de lijst van 'organizing questions' – gebaseerd op de vragen: de voornaamwoorden wie, waarom, wat, waar, wanneer, hoe – die door Raiffa geformuleerd werd. Raiffa is emeritus hoogleraar van de Harvard Business School en is econoom (eigenlijk meer speltheoreticus en besliskundige) en het bespreken van deze lijst stelt mij in staat beknopt aan te geven met welke aspecten van onderhandelen het economische onderzoek zich heden ten dage bezighoudt. Waar mogelijk, zal ik een en ander toelichten aan de hand van de recente onderhandelingen tussen Fokker, DASA en de Nederlandse Staat over de overname van Fokker door DASA. Voor een gedetailleerder kennismaking met de economische aanpak verwijs ik naar Schelling⁴, waarop veel van de ideeën die in het onderstaande besproken worden terug te voeren zijn.

Kernvragen

Wat zijn nu de 'organizing questions' die uit de literatuur naar voren komen. De basisvraag is:

1. Wie zijn de partijen die bij de onderhandelingen betrokken zijn? Zelfs bij de beantwoording van deze vraag kan men de mist ingaan, met alle consequenties van dien. Enige tijd geleden was ik als potentiële koper in onderhandeling met een verkoper van een huis. Ik was ervan overtuigd de enige gegadigde te zijn en dacht het spel hard te kunnen spelen. Tot mijn verrassing, en tot grote ontzetting van mijn vrouw, bleek er echter een tweede potentiële koper te zijn, die bovendien heel snel zaken wilde doen.

Bij elke onderhandelende partij moet men zich ook afvragen of deze monolithisch is of uit verschillende fracties bestaat, elk eventueel met zijn eigen belangen. Naast het voorbeeld van een echtpaar, kan men vooral denken aan de situatie waarbij een van de partijen een gedelegeerde is. Deze moet dan later de overeenkomst eventueel nog voorleggen aan zijn achterban om deze te laten ratificeren (zie beneden onder 9).

In het geval van Fokker waren Fokker, DASA en de Nederlandse Staat de belangrijkste bij de onderhande-

ling betrokken partijen, maar deze partijen waren zeker niet monolithisch. Voor de Nederlandse Staat, bij voorbeeld, was Andriessen de belangrijkste onderhandelaar, maar op de achtergrond was ook het Ministerie van Financiën betrokken. (Moet de opbrengst van de verkoop van de staatsaandelen Fokker de staatskas of Fokker ten goede komen?) DASA onderhandelde namens Daimler-Benz, alsmede namens zijn partners (Alenia en Aérospatiale) in het Regiolinerproject. Nederkoorn onderhandelde namens Fokker, maar was zijn belang identiek aan dat van Fokker? Interessant is dat Andriessen besloot in eerste instantie afzijdig te blijven. Het gevolg was dat een coalitie van Fokker en DASA tegen de Nederlandse Staat gevormd werd, met alle gevolgen van dien.

2. Wat zijn de belangen van de betrokken partijen?

Het is evident dat, om goed te kunnen onderhandelen, men moet weten wat men zelf wil en wat de anderen willen. Vaak is deze vraag niet zo gemakkelijk te beantwoorden. Men beschuldigt economen er vaak van (ook in het boek van Kaplan) dat ze aannemen dat deze vraag triviaal is, dat ze aannemen dat de nutsfuncties van de betrokkenen 'common knowledge' zijn⁵. Deze beschuldiging is echter onterecht. Een groot gedeelte van de recente economische literatuur houdt zich juist bezig met de vraag wat de gevolgen zijn als partijen onvolledig (en eventueel onjuist) geïnformeerd zijn. Hierbij wordt onder andere onderzocht hoe men uit de door de partijen geformuleerde doelstellingen de achterliggende echte belangen kan achterhalen.

In de zaak Fokker wilde Fokker de continuïteit van het bedrijf voor de lange termijn veilig stellen via een kapitaalcrachtiger partner. De Staat vertegenwoordigde het maatschappelijke belang van Fokker. Omdat Fokker een kenniscluster is, is het maatschappelijke belang anders (groter) dan het bedrijfsbelang. DASA had (en heeft) de ambitie de leidende rol te spelen in een sterk Europees lucht- en ruimtevaartconcern; het moest daartoe een positie opbouwen in het segment 65-130 stoelen. Vermoedelijk was DASA ook uit op de ontwikkelingsgelden die de Staat aan Fokker verstreekt, maar het concern wist te bewerkstelligen dat deze gelden

geen hoofdpunt werden. Tijdens de onderhandelingen bleek onzekerheid over het belang van Nederkoorn: wilde hij hogerop komen bij Daimler-Benz?

3. Wat zijn de opties?

Een onderdeel van deze vraag is: wat zijn de feiten en achtergronden, en wat zijn de juridische, sociale en politieke implicaties? Daarnaast valt onder deze vraag of er één of meerdere onderhandelingspunten zijn. Gaan de onderhandelingen bij voorbeeld over prijs en kwaliteit of alleen over de prijs? In economische termen komt deze vraag neer op: wat zijn de mogelijke deals? In economische modellen wordt veelal aangenomen dat deze 'feasible set' reeds voor de aanvang van de onderhandelingen bekend en 'common knowledge' is (en dat er bijgevolg geen noodzaak is tot zogenaamd integratief onderhandelen, maar men zich kan beperken tot distributief onderhandelen), maar de moderne technieken (gebaseerd op spelen met onvolledige informatie) stellen de onderzoeker ook in staat tot op zekere hoogte het onbekend zijn van feiten te modelleren. Op deze manier, en door formalisatie van het begrip 'begrensd rationaliteit' wordt aansluiting bereikt met psychologische theorieën met betrekking tot informatieverwerking, 'problem solving' en communicatie.

Bij Fokker was van meet af duidelijk dat Fokker en DASA de beste partners waren. Door het vormen van de combinatie werden dubbele ontwikkelingskosten uitgespaard, werd een concurrent geëlimineerd en werd een eerste stap gezet naar een potentieel krachtig Europees luchtvaartconcern. Opvallend is dat vanaf het begin slechts over een overname en niet over een fusie gesproken werd, dit hoewel in de woorden van Paul Rosenmöller (*NRC Handelsblad*, 8 februari 1993) de situatie beschreven kon worden als "DASA heeft Fokker nodig en Fokker op termijn een sterke partner".

4. T. C. Schelling, An essay on bargaining, *American Economic Review*, jg. 46, 1956, blz. 281-306.

5. Met deze term wordt bedoeld dat iedereen ze kent, dat iedereen weet dat iedereen ze kent, dat iedereen weet dat iedereen weet dat iedereen ze kent,, enz.

4. Wat zijn de alternatieven?

Hier is de vraag wat een partij achter de hand heeft voor het geval de onderhandelingen afbreken. Naarmate de 'outside option' van een partij slechter is, zal ze eerder geneigd zijn voorstellen te accepteren. Omgekeerd is het zo dat hoe beter de eigen outside option is, hoe meer men uit de onderhandelingen kan halen. In recente economische literatuur wordt onderzocht hoe groot het belang van outside options is.

Bij Fokker was opvallend dat aan Nederlandse kant steeds werd benadrukt hoe slecht de alternatieven voor de deal met DASA waren: het 'stand alone'-scenario was veel te duur, Boeing wilde niet, British Aerospace wilde niet, de Chinezen konden voorlopig alleen een bijdrage bij onderhoud leveren, enz. DASA had als alternatief het zelfstandig ontwikkelen van de Regioliner samen met Alenia en Aérospatiale. Hoewel dit alternatief vermoedelijk ook niet interessant was, slaagde DASA erin de discussie over dit punt te vermijden.

5. Zijn er 'spillover'-effecten?

Van 'spillover'-effecten is bij voorbeeld sprake als de onderhandelaars elkaar herhaald treffen. Er is in dat geval sprake van een herhaald spel en latere onderhandelingsronden werpen hun schaduw vooruit omdat de uitkomsten van eerdere ronden invloed kunnen hebben op uitkomsten (in de onderhandelingsfeer) in latere ronden. Een belangrijk inzicht is dat herhaalde interactie meer coöperatie mogelijk maakt omdat gedurende de onderhandelingen wederzijds vertrouwen opgebouwd kan worden.

Ook in het geval van onderhandelingen met meerdere onderwerpen is sprake van spillover-effecten: er kunnen efficiëntere uitkomsten bereikt worden als over de verschillende punten tegelijkertijd onderhandeld wordt. Ook als één partij het spel meerdere malen speelt terwijl de andere partij slechts eenmaal speelt, kan er sprake zijn van spillovers. Het laatste wordt geïllustreerd door de handelwijze van BSN bij de overname van Verenigde Glas in 1992. Christian Laubie, financieel directeur van BSN, zegt in *Het Financieel Dagblad* van 3 maart 1992: "Wij hebben nog nooit een bod verhoogd. Ook nu zullen wij dat niet doen". Het FD vervolgt: hij piekert er niet over om een uitzondering te maken voor Ver-

eenigde Glas, want dan zou het hek van de dam zijn. Bij volgende acquisities zouden de aandeelhouders ook proberen er meer geld uit te slepen en in zulke 'goedkope spelletjes' heeft hij geen zin. Want dan staat het bedrijf open voor 'chantage'.

In de Fokker-zaak werd Andriessen tweemaal slachtoffer van spillover-effecten. In juli 1992 was, net na de uitverkoop van Nedcar aan de Japanners, het verwijt niet van de lucht dat Andriessen bezig was het Nederlandse erfgoed te verkwanselen; hij had daardoor tijd nodig zich te beraden. In februari 1993 werd geargumenteerd dat, als Andriessen niet snel toe zou happen, Fokker dezelfde weg zou gaan als DAF; bijgevolg verslechterde Andriessens onderhandelingspositie.

6. Zijn er mogelijkheden om zich te binden?

In het bovenvermelde citaat probeert Laubie zich aan het gedane bod te binden door te wijzen op het kostbare verlies aan reputatie indien hij het bod zou verhogen. Andere mogelijkheden van 'commitment' zijn: (a) een bod doen en vervolgens zichzelf onbereikbaar maken voor het verstrijken van de deadline (de andere partij heeft dan de keuze tussen het gedane bod accepteren of tot helemaal geen overeenstemming komen) of (b) een vakbondsleider of politicus die tegenover zijn achterban zijn eigen lot verbindt aan het bereiken van een bepaald resultaat. (Bij voorbeeld als het aantal arbeidsongeschikten in ons land de 1 miljoen overschrijdt, treed ik af.) Dreigingen zijn een speciaal type commitments, net zoals beloftes. In onderhandelingen komen ze vaak in combinatie voor. Er wordt momenteel veel onderzoek gedaan naar de vraag hoe relevant geloofwaardige commitments, in het bijzonder dreigingen en beloftes, zijn.

In de laatste fase van de onderhandelingen zette DASA de Nederlandse Staat voor het blok door een 'slikken of stikken'-bod te doen. Op deze manier probeerde DASA zich te binden niet verder te onderhandelen.

Een interessant aspect in de Fokker-zaak is dat hoewel er reeds in juli 1992 een overeenkomst getekend was, DASA in januari 1993 toch meende de onderhandelingen opnieuw te kunnen openen en een betere deal te kunnen afsluiten. Hoe-

wel Andriessen grote twijfel had over de validiteit van de eisen van DASA gaf hij toe omdat "tussen gelijk hebben en gelijk krijgen een verschil van honderden miljoenen gulden zit". Klaarblijkelijk is het zo dat in geval van contractbreuk de kosten die gemaakt moeten worden om je gelijk te halen, niet op de partij die het contract schendt verhaald kunnen worden. Het is de vraag of deze regeling economisch efficiënt is.

7. Zijn er tijdsbeperkingen, deadlines of tijdskosten?

Vaak is de partij die haast heeft in het nadeel. Zij zal bereid zijn nu een ongunstig aanbod te accepteren omdat een overeenkomst in ieder geval beter is dan geen overeenkomst. In het geval van een vaste deadline zouden partijen kunnen pogen de ander in een 'take it or leave it'-positie te manoeuvreren door pas vlak voor de deadline met een eerste serieus bod te komen. Als dan de 'details' meer tijd vergen dan gepland kan de deadline gemist worden en is er geen overeenkomst. De tactiek van het traineren is natuurlijk wel bekend. Het komt ook niet zelden voor dat een partij een gunstige schikking bereikt door er op te wijzen dat een rechtszaak wel eens lang zou kunnen duren. Aan de invloed van deadlines en onderhandelingskosten op het onderhandelingsresultaat is in de laatste tien jaar, sinds het verschijnen van het stimulerende artikel van Ariel Rubinstein in *Econometrica* erg veel aandacht besteed⁶.

In het geval van Fokker speelde tijd een allesoverheersende rol; tijd die in het nadeel van Fokker en de Staat werkte omdat de vliegtuigmarkt zienderogen verslechterde. Bovendien kon Fokker geen nieuw kapitaal voor de ontwikkeling van de Fokker 70 aantrekken zolang de overname niet rond was. Als gevolg van de vertraging betaalde DASA geen f 47 voor Fokker-aandelen (zoals in juli 1992 werd vermeld maar slechts ca. f 30. (De exacte prijs ligt nog niet vast – deze hangt af van het resultaat dat Fokker tot eind 1996 behaalt – en het is mogelijk dat DASA nog veel minder betaalt.

6. A. Rubinstein, Perfect equilibrium in a bargaining model, *Econometrica*, jg. 50, 1982, blz. 97-109.

8. Welke objectieve criteria kunnen gebruikt worden om de uitkomsten te evalueren?

De uiteindelijke oplossing van een onderhandelingsprobleem moet zich op de een of andere manier onderscheiden van de andere oplossingen die mogelijk waren geweest; men moet immers het eindresultaat later kunnen verdedigen. Bijgevolg wordt een voorstel met grotere kans geaccepteerd als bewezen kan worden dat een algemeen aanvaard, hoger principe, dat ook in een andere context gebruikt wordt, in dit specifieke geval tot deze oplossing leidt. In de economische literatuur is het vooral Thomas Schelling geweest die op deze aspecten gewezen heeft, maar tot op heden zijn economen er niet in geslaagd Schellings ideeën over 'focal points' te formaliseren. Schelling heeft er ook op gewezen dat hetzelfde principe, afhankelijk van hoe het op het probleem wordt toegepast of van hoe het probleem gerepresenteerd wordt, tot verschillende oplossingen kan leiden, en dat dus strategische manipulatie mogelijk kan zijn. Dit deel van Schellings werk heeft (vooral nog) weinig navolging gevonden – de meeste economen nemen aan dat de onderhandelaars zo rationeel zijn dat ze niet aan representatie-effecten ten prooi vallen.

9. Wat is de relatie met de buitenwereld?

Een punt dat hier aan de orde komt is of de onderhandelingen achter gesloten deuren of in het bijzijn van publiek (de achterban) gevoerd worden. In het eerste geval hoeft men alleen de uiteindelijke overeenkomst aan de achterban voor de leggen, terwijl in het tweede geval elke concessie tegenover de achterban verdedigd moet worden. Men kan zich voorstellen dat het in het tweede geval moeilijker is concessies te doen.

Een ander punt dat belangrijk is bij onderhandelen met een gedelegeerde is dat deze uiteindelijk nog gedwongen is het resultaat ter ratificatie aan de achterban voor te leggen. Dit kan aanleiding geven tot de zogenaamde 'salami-tactiek'. De onderhandelaar gaat akkoord, maar komt later terug naar de onderhandelings-tafel met de mededeling dat zijn achterban alleen akkoord kan gaan als de overeenkomst ietwat wordt aangepast. Ook is van belang waaruit de achterban precies bestaat.

Een karakteristiek element in de Fokker-zaak was dat EZ verscheidene malen de gedetailleerde onderhandelingsposities van alle partijen liet uitlekken om zo steun voor de eigen positie te verwerven. De effectiviteit van deze strategie kan achteraf betwijfeld worden omdat in de resulterende publiciteit vooral de zwakte van de eigen positie werd benadrukt. Contraproductief was ook het openlijk afkeuren van de principe-overeenkomst van juni 1992 tussen Fokker en DASA: daardoor werden Fokker en DASA in elkaars armen gedreven. Vermoedelijk bleef EZ in eerste instantie weg van de onderhandelingsstafel omdat het in een latere fase de 'salami-tactiek' wilde toepassen en inderdaad beschuldigde DASA Fokker en de Staat in juli 1992 van deze tactiek. Omdat Nederkoorn niet aan de leiband van EZ wilde lopen, mislukte de tactiek echter. Aan de andere kant was DASA wel succesvol: de heronderhandelingen van januari 1993 werden o.a. gemotiveerd met het feit dat de raad van bestuur van het moederconcern Daimler-Benz de overeenkomst van oktober 1992 niet kon accepteren.

10. Kunnen de regels van het spel veranderd worden?

Als voorbeeld kan men hier denken aan de recente WAO-onderhandelingen tussen PvdA, CDA en VVD. In eerste instantie had CDA-fractie-leider Brinkman de vrijheid te onderhandelen met de VVD, maar op het moment dat minister De Vries en staatssecretaris Ter Veld de portefeuillekwestie stelden waren de spelregels veranderd en achtte Brinkman zich niet gehouden aan het akkoord met de VVD. Een ander voorbeeld van het veranderen van de regels is het inschakelen van een buitenstaander om te bemiddelen of arbitrerem.

11. Welke zijn de gedragsregels?

Onder dit punt komen vragen aan de orde als: hoe hard of hoe toegeeflijk moet men zich opstellen, hoe coöperatief, resp. hoe competitief moet men zijn, en hoe kan men een constructief klimaat creëren? Economen hebben aan de beantwoording van deze vraag weinig bijgedragen; deze vraag is vooral het domein van de andere sociale wetenschappen (en ook van het recht). De reden dat economen weinig aandacht voor deze vraag hebben is dat zij veronderstel-

len dat mensen zich min of meer gedragen als de rationele actoren in hun modellen. Deze laatsten hebben stabiele, exact gedefinieerde preferenties en maken keuzes die consistent zijn met deze preferenties. Bovendien hebben deze actoren onbegrensde capaciteiten: zij doorzien het gehele spel meteen. Voor zulke actoren is vraag 11 irrelevant: de gedragsregels volgen vanzelf uit de preferenties! De vraag naar de relevantie van de economische aanpak komt dus neer op de vraag hoe goed menselijk gedrag benaderd wordt door het gedrag van de rationele actor uit het model van de econoom. Een enkel moment van introspectie is voldoende om ervan overtuigd te raken dat de benadering wel eens heel slecht kan zijn, en dat de economische aanpak dus onvolledig is. Desalniettemin geeft ze, zoals ik in het bovenstaande heb proberen aan te tonen, belangrijke inzichten.

Slot

Het leidt geen twijfel dat de DASA-onderhandelaars Schrempp en Bischoff de kunst van het onderhandelen terdege beheersen. Volgens Andriessen speelden ze het spel precies, alert, grondig en slim. Daar staan we in Nederland nog wel eens van te kijken. Hoewel Andriessen in oktober 1992 nog vol lof en ontzag was over DASA, klaagde hij in februari 1993, nadat de Duitsers het onderste uit de kan hadden gehaald, over deze succesvolle strategie.

Bij evaluatie van het onderhandelingsproces lijkt mij de belangrijkste vraag hoe een situatie waarin Fokker in eerste instantie minstens gelijkwaardig was aan DASA heeft kunnen onttaarden in een situatie waarin DASA alle onderhandelingsmacht had? Ik kan me niet aan de indruk onttrekken dat de neiging van Nederlanders om geringschattend over zichzelf te doen en de Duitse zelfverzekerdheid hierbij een belangrijke rol spelen. Daarmee zijn we weer midden in het eerste hoofdstuk van het boek van Kaplan beland: dat van Rinnooy Kan over irrationaliteiten en culturele verschillen.

Eric van Damme

De auteur is hoogleraar theoretische economie aan het CentER van de Katholieke Universiteit Brabant.