



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Commercieel onderhandelen : een transdisciplinaire aanpak

Kaplan, M.J.G.P.

Citation

Kaplan, M. J. G. P. (2010, December 2). *Commercieel onderhandelen : een transdisciplinaire aanpak*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/16231>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/16231>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Commercieel onderhandelen: een transdisciplinaire aanpak

Proefschrift

ter verkrijging van

de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,

op gezag van Rector Magnificus prof.mr. P.F. van der Heijden,

volgens besluit van het College voor Promoties

te verdedigen op donderdag 2 december 2010

klokke 11.15 uur

door

Maxime Jacques George Paul Kaplan

geboren te Rotterdam

in 1951

Promotiecommissie

Promotor: professor dr. ir. J. de Smit

Copromotor: professor mr. W.J. Slagter (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Overige leden: professor dr. T.H.W. Bäck

dr. Ph. van Engeldorp Gastelaars (Erasmus Universiteit Rotterdam)

professor dr. B.R. Katzy

professor dr. J.N. Kok

professor dr. S.J. Magala (Erasmus Universiteit Rotterdam)

Dit proefschrift is mede mogelijk gemaakt door IVA Groep BV, Rotterdam.

ISBN 978-90-9025866-9

Copyright © 2010 M.J.G.P. Kaplan, Rotterdam NL

All rights reserved/alle rechten voorbehouden

INHOUD

Voorwoord	4
1 Inleiding	5
2 Onderhandelen	8
2.1 Middelen	8
2.2 Definitie	13
2.3 Soorten	30
2.4 Conclusie	43
3 Methoden	45
3.1 Benaderingen	45
3.2 Voorbeelden	60
3.3 Theorievorming	79
3.4 Strategie en tactiek	93
3.5 Methode	106
3.6 Conclusie	113
4 Ontwikkeling	115
4.1 Geschiedenis	115
4.2 Auteurs	147
4.3 Nuttige aanbevelingen?	217
4.4 Conclusie	236
5 Recht	238
5.1 Vertegenwoordiging	238
5.2 Overeenkomst	256
5.3 Totstandkoming	267
5.4 Wel overeenkomst	280
5.5 Geen overeenkomst	290
5.6 Dirty tricks	321
5.7 Conclusie	335
6 Conclusies	338
7 Summary	345
Bijlage: definities	351
Literatuur	376
Auteursregister	469
Trefwoordenregister	472
Curriculum vitae	478

VOORWOORD

Op deze plaats spreek ik graag een dankwoord uit. Ten eerste dank ik mijn promotor, professor dr. ir. J. de Smit, voor zijn bereidheid en voor zijn inspanningen om mijn promotie tot een goed einde te brengen. Op gelijke wijze dank ik ook de overige leden van de promotiecommissie. Voorts dank ik een ieder die op andere wijze heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit proefschrift en/of mijn promotie.

Een bijzonder woord van dank is echter op zijn plaats voor mijn copromotor, professor mr. W.J. Slagter. Zonder zijn zeer gewaardeerde en langjarige steun en begeleiding, en zonder zijn eveneens zeer gewaardeerde en langjarige inspanningen telkens weer om mij aan het schrijven te krijgen en te houden, zou dit proefschrift nooit voltooid zijn. Ik heb zeer veel van hem geleerd en ik ben hem zeer dankbaar.

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgebakend. Het onderzoek is een literatuuronderzoek over onderhandelen, met als uitgangspunt commercieel onderhandelen, onderhandelen in de zakenwereld.

Over onderhandelen bestaat zeer veel literatuur, in vele talen, en over een grote veelheid van onderwerpen die alle betrekking hebben op onderhandelen. Een keuze uit al deze onderwerpen was dan ook onvermijdelijk. Circa twintig jaar geleden al heb ik transdisciplinaire deelgebieden van het onderhandelen gekozen waarover voor zover ik kon nagaan toentertijd niet zoveel was gepubliceerd en waarover ik met mijn aanwezige kennis iets zinvol zou kunnen schrijven.

Als onderwerpen heb ik gekozen:

- Onderhandelen op zichzelf: is onderhandelen, volgens de literatuur, het enige middel om iets bij een ander voor elkaar te krijgen, wat is onderhandelen, en welke soorten onderhandelingen worden onderscheiden?¹
De concrete vragen hierbij zijn:
 - Welke middelen worden in de onderhandelingsliteratuur aangegeven om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen?²
 - Is een onderhandeling te definiëren?³
 - Welke soorten onderhandelingen zijn er volgens de literatuur te onderscheiden?⁴
- Onderhandelingstheorie: hoe wordt onderhandelen in de literatuur wel benaderd, en welke ‘onderhandelingsmodellen’ worden hierin wel onderscheiden? Kunnen de begrippen ‘strategie en tactiek’ zinvol bij onderhandelingen worden gebruikt?⁵
De concrete vragen hierbij zijn:
 - Is er een indeling te maken van de benaderingen van onderhandelen in de literatuur?⁶

1 Deze aspecten zullen worden besproken in hoofdstuk 2: ‘Onderhandelen’.

2 Zie hiervoor paragraaf 2.1.

3 Zie hiervoor paragraaf 2.2.

4 Zie hiervoor paragraaf 2.3.

5 Deze aspecten zullen worden besproken in hoofdstuk 3: ‘Methoden’.

6 Zie hiervoor paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 zal ik drie specifieke modellen als voorbeelden nader bespreken.

- Hoe wordt onderhandelen theoretisch benaderd in de literatuur?¹
 - Hoe zijn de begrippen strategie en tactiek zinvol te gebruiken bij onderhandelen?²
 - Is er een 'onderhandelingsmethode' te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is?³
- Vanuit de diplomatie wordt onderhandelen al eeuwenlang beschreven. Is er een lijn te ontdekken in de beschrijvingen over vroegere diplomatie, en zijn aanbevelingen zoals te vinden bij vroegere diplomatieke auteurs, ook zinvol voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?⁴
De concrete vragen hierbij zijn:
 - In welke perioden is de geschiedenis van het onderhandelen op basis van de literatuur in te delen, en is hierbij een vooruitgang te ontdekken?⁵
 - Is er een specifieke periode in de geschiedenis van het onderhandelen te noemen waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?⁶
 - In hoeverre zijn de aanbevelingen van vroeger nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?⁷
 - Het recht bepaalt vaak wat de gevolgen zijn van onderhandelingen. Om onbedoelde gevolgen te voorkomen zal op enkele juridische aspecten worden ingegaan, waaronder op 'dirty tricks', vuile trucs.⁸
De concrete vragen hierbij zijn:
 - Wat zijn de juridische problemen indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt?⁹

1 Zie hiervoor paragraaf 3.3.

2 Zie hiervoor paragraaf 3.4.

3 Zie hiervoor paragraaf 3.5.

4 Deze aspecten zullen worden besproken in hoofdstuk 4: 'Ontwikkeling'.

5 Zie hiervoor paragraaf 4.1.

6 Zie hiervoor paragraaf 4.2.

7 Zie hiervoor paragraaf 4.3.

8 Deze aspecten zullen worden besproken in hoofdstuk 5: 'Recht'.

9 Zie hiervoor paragraaf 5.1.

- Hoe is het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, juridisch nader te beschouwen?¹
- Hoe komt een overeenkomst juridisch tot stand?²
- In hoeverre is er een juridische toetsing mogelijk als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is?³
- In hoeverre zijn onderhandelaars aansprakelijk als de onderhandelingen mislukken?⁴
- Welke juridische indeling van 'dirty tricks' wordt wel gemaakt in de literatuur en is het gebruik van dergelijke trucs zinvol bij commerciële onderhandelingen?⁵

In hoofdstuk 6 zullen de conclusies worden opgenomen. In hoofdstuk 7 zullen de titel en een samenvatting in het Engels volgen. Daarnaast is er een bijlage met bestaande definities van onderhandelingen. Ook zijn een literatuurlijst, een auteursregister en een trefwoordenregister⁶, en een curriculum vitae opgenomen.

1 Zie hiervoor paragraaf 5.2.

2 Zie hiervoor paragraaf 5.3.

3 Zie hiervoor paragraaf 5.4.

4 Zie hiervoor paragraaf 5.5.

5 Zie hiervoor paragraaf 5.6.

6 Deze beide, beknopte, registers zijn gebaseerd op de tekst van de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5.

2 ONDERHANDELEN

In dit hoofdstuk gaat het over onderhandelen op zichzelf: is onderhandelen, volgens de literatuur, het enige middel om iets bij een ander voor elkaar te krijgen, wat is onderhandelen, en welke soorten onderhandelingen worden onderscheiden?

De concrete vragen hierbij zijn:

- Welke middelen worden in de onderhandelingsliteratuur aangegeven om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen? (2.1)
- Is een onderhandeling te definiëren?¹ (2.2)
- Welke soorten onderhandelingen zijn er volgens de literatuur te onderscheiden? (2.3)

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. (2.4)

2.1 MIDDELEN

Onderhandelingen zijn meestal niet het enige middel om een – al dan niet zakelijk – doel te bereiken².

De Engelsman Marsh³, wiens boeken vooral nuttig zijn voor ‘grotere’ contractonderhandelingen⁴, gaat ervan uit dat er goede redenen kunnen zijn om ervan af te zien onderhandelingen te openen⁵. Voor Marsh zijn derhalve de alternatieven, onderhandelen of niets doen.

1 Ik zal hierbij tevens een aantal bestaande definities van onderhandelen bespreken. De desbetreffende definities zijn opgenomen in de Bijlage: definities.

2 Vergelijk Kautilya: ‘Negotiation, bribery, causing dissension, and open attack are forms of stratagem (upāya).’ Zie Shamasastri, p. 75. Vergelijk ook Loiseleur Deslongchamps, p. 228, nummer 107, en p. 237, nummer 159. Met betrekking tot Kautilya wordt overigens gesteld – zie Christie, p. 316: ‘Kautilya’s advice to rulers suggests that India in 300 B.C. would have made Machiavelli’s Florence in the 1500s look like a kindergarten.’

3 Marsh (1982) en (1984). Tussen deze twee uitgaven bestaat nauwelijks verschil.

4 Scott (1983), pp. 106, 226.

5 Volgens Marsh dient men vóóraf een analyse te maken zowel van de ‘bid desirability’, als van de ‘success probability’ – zie Marsh (1982), p. 48 en verder, alsmede Marsh (1984), met tevens een bespreking van mogelijke politieke invloeden, p. 55 en verder. Pas indien beide genoemde factoren gecombineerd een tevoren bepaald minimum niveau halen, zou men de onderhandelingen kunnen openen. Redenen voor een ‘no bid’-beslissing kunnen volgens Marsh zijn, bijvoorbeeld – zie Marsh (1982), p. 60 – indien de ‘bid desirability’ alléén minder is dan vijftig procent, en er bovendien tenminste twee van de volgende overwegingen gelden:

1. The bid does not fit in with the company’s marketing plans.
2. The company already has its sales budget largely covered.

Mevrouw Richters, die onderzoek heeft gedaan naar schikkingen in civiele geschillen, beperkt uitdrukkelijk haar alternatieven tot onderhandelen ('schikken') en procederen¹.

In vooral de Verenigde Staten zijn modellen gangbaar die ieder te beschouwen zijn als varianten van het model van Thomas en Kilmann^{2 3}. Volgens dit model zelf zijn de alternatieven^{4 5}:

- Avoidance, ontwijken
- Accommodation, toegeven
- Competition, vechten, trachten door te drukken
- Collaboration, samenwerken
- Sharing, compromis zoeken

3. The contribution value is low.

4. There are significant technical or commercial risks involved.

The 'success probability' kan te gering zijn, bijvoorbeeld omdat er te veel concurrenten zijn, die óók het beoogde contract willen. In dit geval is de kans op het contract niet voldoende om geld te besteden aan pogingen om het te verwerven. Zie Marsh (1982), p. 71.

- 1 Richters, p. 21. Zij stelt daarbij: 'Andere wijzen van geschillenbeslechting zoals bemiddeling en arbitrage blijven hier buiten beschouwing.'
- 2 Zie het artikel van Pruitt (1983); Pruitts hoofdstuk in het boek van Kremenjuk, alsmede de boeken van Pruitt en Rubin, en van McCall en Warrington (p. 23 en verder); zie ook de artikelen van Savage, Blair en Sorenson, en van Carnevale – met een commentaar erop van Murnighan, met daárop weer een repliek van Carnevale (pp. 357–361). Zie voor Nederland de artikelen van Kempers en van Huguenin (1991), en het hoofdstuk van Schoots, pp. 171–173, in het boek *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*, onder redactie van Kaplan. Vergelijk ook Van Minden, pp. 139–145, en Ritsema van Eck/Huguenin, pp. 39–52, 124–125.
- 3 Het model van Thomas en Kilmann zelf is afgeleid van het bekende management-model van Blake en Mouton, en is vooral naar voren gekomen in het hoofdstuk van Thomas in het *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* – Zie Thomas (1976).
- 4 Zie het in de vorige noot genoemde hoofdstuk van Thomas.
- 5 In Nederland wordt dit model van Thomas en Kilmann ook wel gebruikt bij onderhandelingscursussen om iemand te laten nagaan hoe hij reageert in bepaalde situaties. Door middel van een dertigtal vragen komt men dan erachter in hoeverre men gedrag vertoont, dat is te kenmerken als 'doordrukken', als 'samenwerken (exploreren)', als 'compromis zoeken (delen)', als 'vermijden (terugtrekken)' of als 'toegeven'. De eigen 'scores' zijn vervolgens te relateren aan die van bijvoorbeeld midden- en topmanagers in bedrijfsleven en overheidsorganisaties. Zie de syllabus van R.J.J.M. van Ommeren, *Geodragsaspecten bij onderhandelen 1988*, gebruikt bij het Interfacultair keuzevak 'Onderhandelen' van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vergelijk ook Van Minden, pp. 139–145.

Zartman, in zijn artikel in het *Journal of Conflict Resolution*, onderscheidt drie alternatieven: 'coalition'¹, 'judication'² en 'negotiation'.

Ook Mastenbroek onderscheidt drie alternatieven: samenwerken, onderhandelen en vechten³. Daarnaast onderscheidt Mastenbroek een tweede stel alternatieven ten aanzien van gedrag in het algemeen: toegeven, vechten en vermijden^{4 5}.

Tannenbaum en Schmidt, wier oplossingen ook het werk van de Fransman Dupont hebben beïnvloed⁶, gaan uit van de volgende mogelijkheden om managementproblemen op te lossen⁷:

- Manager able to make decision which non-managers accept.
- Manager must 'sell' his decision before gaining acceptance.
- Manager presents decision but must respond to questions from non-managers.
- Manager presents tentative decision subject to change after non-manager inputs.
- Manager presents problem, gets input from nonmanagers, then decides.
- Manager defines limits within which nonmanagers make decision.

1 Zartman (1977), p. 621: 'Coalition' is 'the process of making a choice by numerical aggregation, involving voting majorities, rules of collective choice, and legislation. Decision by coalition is a 0-sum process in that one side wins and the other loses. [...] The winner wins by being more numerous than the loser [...].'

2 Zartman (1977), pp. 621–622: 'Judication' is 'a hierarchical process, during which parties plead before a single judge or executive who aggregates conflicting values and interests into a single decision that may or may not favor one of the parties more than the other(s).'

3 Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 21. Vergelijk ook het artikel van Kutty, p. 157 en verder, voor wie de alternatieven zijn: 'le consensus, la négociation, la contrainte'.

4 Zie de bijdrage van Mastenbroek in het boek *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*, onder redactie van Kaplan, p. 152. Zie ook Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 89–90.

5 Op deze 'fundamentele' impulsen, die volgens Mastenbroek 'kunnen gezien worden als de meest eenvoudige reacties in interactie' – zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 89, kom ik in het volgende hoofdstuk terug. Niettemin kan men stellen, uitgaande van de juistheid van dit 'primaire impuls-model' van Mastenbroek, dat in het hiervóór ter sprake gekomen model van Thomas en Kilmann, appels met peren worden vergeleken. Immers, avoidance, accommodation en competition zijn de bedoelde 'primaire' gedragingen, terwijl collaboration en sharing 'aangeleerde' gedragingen zijn – en dus van andere aard zijn dan avoidance, accommodation en competition.

6 Dupont, *La négociation* (1990) p. 25.

7 Zie Tannenbaum/Schmidt (1973), p. 167. Vergelijk Zelko p. 182 en verder, en het artikel van Pia Bloem.

- Manager en non-manager jointly make decision within limits defined by organizational constraints.

Ook in dit geval zijn het weer varianten op ‘vechten’, doordrukken; onderhandelen; samenwerken.

De Franse schrijver Dupont gaat uit van zes alternatieven¹:

- ‘l’évitement’. Men doet net alsof het hele probleem niet bestaat c.q. men schuift het probleem voor zich uit. Gevaren van deze ‘struisvogelpolitiek’ zijn echter dat werkelijk bestaande problemen alleen maar verergeren, of dat de wederpartij gewoon haar zin doet. In het algemeen is ‘ontwijken’ derhalve niet aan te bevelen².
- ‘l’affrontement’ betekent dat partijen proberen elkaar te onderwerpen. Gebruik van dit middel heeft dus tot gevolg dat uiteindelijk er een overwinnaar is en een overwonnenene. Dit is meestal geen stabiele oplossing³.
- ‘le consensus’, ook wel ‘concertation totale’ of ‘pure résolution de problèmes’ genoemd, gaat ervan uit dat partijen gemeenschappelijk op zoek gaan naar ‘de beste oplossing’. De neuzen wijzen in dezelfde richting. Er is sprake van samenwerking⁴.
- ‘la voie hiérarchique’: de zaak wordt voorgelegd aan iemand, hoger in rang binnen de eigen organisatie⁵.
- ‘le recours à l’adjudication’: de zaak wordt voorgelegd aan een onafhankelijke derde⁶.
- ‘la négociation’: partijen gaan onderhandelen.

Overigens merkt Dupont terecht op dat genoemde middelen elkaar niet noodzakelijk uitsluiten. Zo kan men zowel de ‘hiërarchische weg’ bewandelen, als (tevens) onderhandelen⁷.

1 Dupont, *La négociation* (1990), pp. 25–27.

2 Vergelijk het artikel van Van Ommeren in het *Negotiation Magazine*, pp. 25, 31.

3 Zie voor gevaren van ‘vechten’: Herb Cohen, pp. 145–147.

4 Dupont, *La négociation* (1990), p. 26.

5 Dupont werkt dit niet uit.

6 Uit Duponts omschrijving van dit alternatief blijkt, dat hij met deze oplossing in feite hetzelfde bedoelt als Zartman met ‘judication’, zoals hiervoor gemeld. Zartmans ‘judication’ sluit echter mede in wat Dupont ‘la voie hiérarchique’ noemt.

Een methode die tot dusverre niet aan de orde is gekomen, is 'elimineren', een tot het uiterste doorgevoerde vorm van 'vechten'. Men zorgt ervoor, dat de wederpartij niets meer *kan* doen. Het spiegelbeeld van ontwijkgedrag derhalve¹. Bijvoorbeeld, een 'onvriendelijke' bedrijfsovername, waarna de activa van de overgenomen onderneming worden verkocht. Of, bij een minder vriendelijke bejegening in een winkel, niet gaan onderhandelen, maar de zaak opkopen en vervolgens de desbetreffende bediende ontslaan².

Mijns inziens zijn er dan ook de volgende, elkaar niet in alle gevallen noodzakelijk uitsluitende, middelen beschikbaar om 'een probleem' op te lossen:

- Ontwijken
- Toegeven
- Samenwerken
- Onderhandelen
- Beslissen
- Vechten
- Eliminieren
- Een derde inschakelen³

Kortom, onderhandelingen zijn vaak niet het enige middel om 'een probleem' op te lossen. De eerste vraag die men zich moet stellen is derhalve òf men wel moet gaan onderhandelen⁴. Soms kan het ook zinvol zijn om te beginnen met een of meer van de andere middelen en pas te onderhandelen als deze andere middelen niet het verhoopte resultaat leveren⁵.

7 Dupont, *La négociation* (1990), p. 25. Vergelijk Marsh (1982), p. 345. Vergelijk ook het artikel van Tolsma, dat is genaamd 'Concurreren & samenwerken'.

1 Vergelijk Karrass (1974), die, waar hij het heeft op pagina 107 over onderhandelen met de Maffia en dergelijke, stelt dat 'Some negotiations are settled by a block of cement in the East River.'

2 Waar gebeurd. Het ontslag leverde geen problemen op.

3 Deze derde kan zelf ook weer al deze mogelijkheden kiezen. Ik vind dan ook Duponts onderscheid tussen 'la voie hiérarchique' en 'le recours à l'adjudication' ongewenst. Voor de daadwerkelijk probleemoplossende derde *zelf* maakt het immers niets uit, of hij wel of niet als partijdig moet worden beschouwd. Bovendien zijn er meer voorbeelden te bedenken van 'derden' om het probleem op te lossen, bijvoorbeeld een, al dan niet volledig bevoegde, gevolmachtigde. Overigens is in zekere zin 'le recours à l'adjudication' te beschouwen als vorm van 'vechten', en 'la voie hiérarchique' als vorm van 'ontwijken'.

4 Bijvoorbeeld bij een geschil wil de ene partij wel onderhandelen (omdat hij hiervan terecht meer verwacht dan van een procedure), en wil de andere partij niet onderhandelen (omdat hij juist een gunstiger uitkomst verwacht van een procedure). Vergelijk Lakeman en de curator in de DSB-affaire.

Als men de keuze heeft gemaakt inderdaad te gaan onderhandelen, dan kan men deze onderhandelingen ook weer op verschillende manieren voeren, min of meer vergelijkbaar met de hiervoor genoemde alternatieven. Zo kan men bij onderhandelingen direct toegeven¹, of direct een compromis sluiten door bijvoorbeeld een 50/50-verdeling², of onderhandelingen voeren op een ‘vechterige’ manier, of juist op een ‘samenwerkende’ manier. Ook kan men tijdens onderhandelingen wel degelijk belangrijke punten niet ter sprake brengen. De onderhandeling is dus niet alleen een van de middelen om problemen op te lossen, maar ook een activiteit die zich in verschillende vormen kan uiten.

2.2 DEFINITIE

Er zijn vele pogingen gedaan ‘onderhandelen’ te definiëren. In de Bijlage: definities, is in alfabetische volgorde van schrijver, een aantal van die definities c.q. omschrijvingen opgenomen³.

Zeven van de honderdeenenzestig in deze bijlage genoemde definities zijn afkomstig van ‘secundaire’ bronnen⁴. Ik zal deze definities verder buiten beschouwing laten.

Als men de honderdvierenvijftig overige weergegeven ‘definities’ van onderhandelen bekijkt, dan valt het direct op dat er sprake is van een grote diversiteit. Er zijn korte definities bij, en lange. Er zijn definities bij van kennelijk sociaal-wetenschappers, en definities van kennelijk juristen, alsmede definities van schrijvers met nog een andere achtergrond. Ook zijn de definities afkomstig uit verscheidene taalgebieden. Eveneens zijn sommige definities gericht op onderhandelen in het algemeen, en zijn andere definities kennelijk gericht op specifieke toepassingen van het onderhandelen, zoals internationale onderhandelingen of collectieve onderhandelingen. Voorts zijn sommige definities tamelijk concreet, en zijn andere definities, in ieder geval op het eerste gezicht, nogal vaag. Bovendien is het snel duidelijk dat bepaald niet alle definities

5 Zo kan men beginnen met ‘beslissen’, bijvoorbeeld door te proberen de wederpartij over te halen om het aanbod van de eigen partij zonder meer te aanvaarden, en pas onderhandelen als de wederpartij zich niet hiertoe laat overhalen.

1 Vergelijk ‘accommodation’ in het model van Thomas en Kilmann.

2 Vergelijk ‘sharing’ in het model van Thomas en Kilmann.

3 Sommige definities zijn overigens afkomstig van ‘secundaire’ bronnen, waarvan ik de oorspronkelijke tekst niet heb kunnen verkrijgen.

4 Anzieu, Bartos (II), Bielefeld, Chalvin, Launay (II), Revue Réalités, Tanamal.

voldoen aan de hierna te bespreken richtlijnen voor het opstellen van een definitie. Kortom, zoveel schrijvers, zoveel definities.

Niettemin zijn er parallellen te ontdekken. Te onderscheiden zijn dan de volgende eigenschappen^{1 2 3}:

A Honderdvijftien definities zijn – op de een of andere manier – gericht op ‘overeenstemming’^{4 5}.

- 1 Ik laat de *specificiteit van de toepassing* waarop de definitie eventueel betrekking heeft verder buiten beschouwing. Voor een begrip van onderhandelen in het algemeen is deze specificiteit immers niet van belang. Vergelijk de nog te behandelen richtlijnen voor het opstellen van een definitie, nummers 11 en 13.
- 2 Evenmin ga ik nader in op kennelijke herhalingen binnen definities – zie bijvoorbeeld Maddux sub 1 en sub 2, alsmede Mirvis wiens punten één en twee volgens mij in feite hetzelfde zijn, alsook Pillar wiens ‘reciprocity’ het eerdere ‘give and take’ slechts herhaalt, noch op kennelijke uitweidingen die zelf mijns inziens niets aan een definitie toevoegen – zie bijvoorbeeld Atkinson, één na laatste zin; de laatste zin van Bartos (I); idem van Beeler; de laatste twee zinnen van punt 3 van Carlisle/Parker; het laatste zinsdeel van Laurent; de laatste zin van Lebel; de tekst vanaf de derde zin van Mathews. Vergelijk ook Tanamal. De tekst van Mathews is overigens interessant indien men ‘contractonderhandelingen’ zou willen contrasteren met ‘schikkingsonderhandelingen’. Evenmin zal ik nadere aandacht besteden aan kennelijke stijlfouten zoals ‘*agree on a mutually acceptable [...]*’, hetgeen naar mijn mening een tautologie is – zie Druckman, Kennedy/Benson/McMillan, Lukov (II), Reineke en Schoenfield/Schoenfield, of ‘*explicit proposals*’, hetgeen mijns inziens een pleonasme is – zie Ross en Ways.
- 3 Sommige ‘definities’ zijn overigens dermate vaag of nietszeggend, dat commentaar nauwelijks mogelijk is. Zie bijvoorbeeld Constantin (I), Constantin (II), Druckman/Mahoney, Félice, Kautilya, Kiessling, Maubert, McCormack, Meins, Mirvis, Plantey (II), Plantey (III), Saunders (I), Saunders (II), Scheerer, Spector, Winham.
- 4 Atkinson, Aubert, Barston, Bartos (I), Beeler, Bellenger (I), Bellenger (II), Benelux-Gerechtshof, Brockhaus Enzyklopädie, Brown, Calamari/Perillo, Callieres (I), Carlisle/Parker, Casse, Casse/Deol, Cedras, Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse taal, Depré, Derrien, Dijkers, Dolan, Druckman, Dupont, Fisher/Ury, Fox, Garby, Goossens, Gottlieb/Healy, Gourlay, Gulliver, Haydock, Heinritz/Farrel, Hendon/Hendon, Holmes/Glaser, Howell/Allison/Henly, Iklé (I), Jackson/Cunningham/Cunningham, Jolibert/Tixier, Kempers, Kennedy/Benson/McMillan, Kidd, Kiessling, Kochan/Verma, Kremenjuk, Kutty, Petit Larousse illustré 1992, Launay (I), Lax/Sebenius, Lewicki/Litterer, Lidstone, Lowenthal, Lukov (II), Maddux, Marsh, Mastenbroek, Mathews, McCall/Warrington, McCormack, Van der Meij, Meins, Menkel-Meadow, Merle, Van Minden, Morrison, Mousseron, Mulholland, Nierenberg, Oliva/Leap, Van Ommeren, Pedler, Oresme, Piët, Pillar, Le Poole, Pruitt (I), Pruitt (II), Putnam/Roloff, Regelsberger, Reineke, Rice, Le grand Robert de la langue française, Ross, Rubin, Rubin/Brown, Santen, Saunders (II), Schermer/Wijn, Schmidt, Schoenfield/Schoenfield, Schoonmaker, Selva, Sparks, Sperber, Steele/Murphy/Russill, Stein, Susskind/Rubin, Tengelmann, Touzard, TTT Playback Communication, Video Arts, Voogt, De Vries, Wall, Walton/McKersie, Wassenberg, Ways, Webster’s dictionary of the English language, Weitz/Castleberry/Tanner, Winham, Winkler, Woolf, Young, Zartman (I), Zartman (II), Zielke.

- B** Eenenzeventig definities zien onderhandelen als een vorm van communicatie of als een samenkomst of als een ‘confrontatie’¹.
- C** Vierenzestig definities betrekken – al dan niet gedeelde – ‘belangen’ of conflicterende doelen erbij².
- D** Vierenzestig definities vinden onderhandelen een ‘proces’³, of een ‘kunst’, ‘vaardigheid’⁴, of een of andere gedraging, handeling of situatie^{5 6}.

5 *Niet* specifiek op overeenstemming gericht zijn dus slechts de volgende definities:

Birkenbihl, Calero/Oskam, Callieres (II), Cohen, Constantin (I), Constantin (II), Constantin (III), Cornelis, Druckman/Mahoney, Félice, Frascogna/Hetherington, Iklé (II), Ilich (I), Ilich (II), Kapoor, Karrass, Kautilya, Laurent, Lebel, Lukov (I), Mantel/Fischer, Maubert, Mirvis, Mohler, Plantey (I), Plantey (II), Plantey (III), Pruitt/Syna, Pruitt/Rubin, Robinson, Saunders (I), Schatzki, Scheerer, Scott, Snouckaert van Schauburg (I), Snouckaert van Schauburg (II), Wildner, Spector, Strauss.

- 1 Atkinson, Bellenger (I), Bellenger (II), Benelux-Gerechtshof, Birkenbihl, Brockhaus Enzyklopädie, Calamari/Perillo, Cedras, Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse taal, Derrien, Druckman, Dupont, Fisher/Ury, Frascogna/Hetherington, Garby, Goossens, Gottlieb/Healy, Gourlay, Gulliver, Howell/Allison/Henly, Iklé (II), Ilich (I), Jolibert/Tixier, Kempers, Kidd, Kochan/Verma, Kremenjuk, Kutty, Petit Larousse illustré 1992, Laurent, Lax/Sebenius, Lewicki/Litterer, Lukov (II), Maddux, Marsh, McCall/Warrington, Van der Meij, Meins, Merle, Mirvis, Mohler, Morrison, Mulholland, Van Ommeren, Pedler, Piët, Pillar, Pruitt (I), Pruitt/Syna, Pruitt/Rubin, Putnam/Roloff, Rice, Le grand Robert de la langue française, Ross, Rubin, Rubin/Brown, Scheerer, Schermer/Wijn, Scott, Spector, Sperber, Susskind/Rubin, Tengemann, Touzard, Voogt, De Vries, Walton/McKersie, Ways, Webster's dictionary of the English language, Winkler, Young.
- 2 Aubert, Barston, Bartos (I), Bellenger (I), Bellenger (II), Calero/Oskam, Callieres (II), Carlisle/Parker, Casse, Casse/Deol, Cohen, Constantin (III), Druckman, Dupont, Fisher/Ury, Fox, Garby, Gottlieb/Healy, Gulliver, Iklé (I), Iklé (II), Jolibert/Tixier, Kempers, Kennedy/Benson/McMillan, Kochan/Verma, Kremenjuk, Lax/Sebenius, Lewicki/Litterer, Lowenthal, Lukov (II), Mantel/Fischer, Marsh, Mastenbroek, McCall/Warrington, Van der Meij, Merle, Van Minden, Mirvis, Morrison, Mulholland, Oliva/Leap, Van Ommeren, Piët, Plantey (I), Le Poole, Pruitt (I), Pruitt/Syna, Pruitt/Rubin, Putnam/Roloff, Reineke, Ross, Rubin/Brown, Schermer/Wijn, Sparks, Steele/Murphy/Russill, Touzard, Voogt, Wassenberg, Ways, Weitz/Castleberry/Tanner, Winham, Young, Zartman (I), Zartman (II).
- 3 37×: Bartos (I), Beeler, Brown, Casse, Casse/Deol, Druckman, Druckman/Mahoney, Haydock, Heinritz/Farrel, Holmes/Glaser, Iklé (I), Kennedy/Benson/McMillan, Launay (I), Lowenthal, Maddux, Marsh, Mathews, McCall/Warrington, McCormack, Morrison, Nierenberg, Oliva/Leap, Van Ommeren, Pruitt (II), Rice, Ross, Rubin/Brown, Schoenfeld/Schoenfeld, Steele/Murphy/Russill, Touzard, Video Arts, Wall, Wassenberg, Ways, Young, Zartman (I), Zartman (II).
- 4 8×: Brown, Callieres (I), Félice, Hendon/Hendon, Jackson/Cunningham/Cunningham, Mastenbroek, Plantey (III), Wildner.
- 5 20×: Atkinson, Barston, Calero/Oskam, Constantin (I), Constantin (II), Constantin (III), Derrien, Dolan, Dupont, Kidd, Kremenjuk, Oresme, Piët, Pruitt (I), Pruitt/Syna, Reineke, Santen, Snouckaert van Schauburg (I), Snouckaert van Schauburg (II), Weitz/Castleberry/Tanner.
- 6 Er is een dubbeltelling: Brown, voor wie onderhandelen zowel een ‘kunst’ is, als een ‘proces’.

- E Negenenveertig definities stellen specifiek de eis van *verscheidene* deelnemers aan de onderhandeling¹.
- F Achtenveertig definities beschouwen de onderhandeling als ‘instrument’ om enig doel te bereiken².
- G Negenendertig definities gaan uit van enige vorm van ‘uitwisseling’ bij de onderhandelingen³.
- H Drieëntwintig definities achten voor een onderhandeling enige vorm van ‘afhankelijkheid’ of van ‘macht’ een noodzaak⁴.
- I Achttien definities contrasteren onderhandelen kennelijk met andere middelen om ‘het probleem’ op te lossen⁵.
- J Zeven definities eisen concreetheit of specificiteit van het voorwerp van onderhandeling⁶.
- K Zeven definities richten zich op continuïteit of op een voortdurende relatie⁷.

- 1 Atkinson, Brockhaus Enzyklopädie, Casse, Casse/Deol, Carlisle/Parker, Depré, Dolan, Druckman, Dupont, Fisher/Ury, Fox, Frascogna/Hetherington, Garby, Goossens, Gourlay, Gulliver, Kempers, Kennedy/Benson/McMillan, Kochan/Verma, Lax/Sebenius, Lewicki/Litterer, Mantel/Fischer, Marsh, Mastenbroek, Meins, Mirvis, Morrison, Oliva/Leap, Van Ommeren, Pedler, Piët, Le Poole, Pruitt (I), Pruitt (II), Pruitt/Rubin, Putnam/Roloff, Reineke, Rice, Rubin/Brown, Scheerer, Scott, Selva, Sparks, TTT Playback Communication, Wall, Walton/McKersie, Wassenberg, Ways, Zartman (I).
- 2 Barston, Bartos (I), Bellenger (I), Birkenbihl, Callieres (I), Callieres (II), Cohen, Cornelis, Depré, Félice, Fisher/Ury, Frascogna/Hetherington, Ilich (II), Kapoor, Karrass, Kiessling, Kutty, Laurent, Lax/Sebenius, Lebel, Lidstone, Lukov (I), Lukov (II), Maddux, Marsh, Maubert, McCall/Warrington, Van der Meij, Van Minden, Mulholland, Oresme, Piët, Plantey (I), Plantey (II), Putnam/Roloff, Reineke, Rice, Robinson, Schatzki, Scheerer, Schoenfield/Schoenfield, Snouckaert van Schauburg (I), Snouckaert van Schauburg (II), Strauss, Tengelmann, Wassenberg, Wildner, Zielke.
- 3 Atkinson, Aubert, Beeler, Bellenger (I), Benelux-Gerechtshof, Brown, Carlisle/Parker, Derrien, Goossens, Gourlay, Gulliver, Iklé (I), Karrass, Kennedy/Benson/McMillan, Kochan/Verma, Maddux, Mantel/Fischer, Marsh, Mathews, Van der Meij, Nierenberg, Oliva/Leap, Van Ommeren, Oresme, Piët, Pillar, Ross, Rubin/Brown, Saunders (I), Schatzki, Schmidt, Selva, Sparks, Stein, Susskind/Rubin, Video Arts, Wall, Wassenberg, Zielke.
- 4 Bellenger (I), Carlisle/Parker, Cohen, Dupont, Goossens, Jolibert/Tixier, Kochan/Verma, Launay (I), Lax/Sebenius, Lukov (I), Maddux, Mantel/Fischer, Mastenbroek, McCall/Warrington, Menkel-Meadow, Mirvis, Morrison, Pedler, Putnam/Roloff, Stein, Strauss, Walton/McKersie, Winkler.
- 5 Beeler, Constantin (III), Dupont, Fox, Haydock, Hendon/Hendon, Kempers, Launay (I), Lewicki/Litterer, Lukov (I), Mathews, Meins, Morrison, Nierenberg, Pillar, Plantey (II), Touzard, Woolf.
- 6 Garby, Kidd, Van der Meij, Van Ommeren, TTT Playback Communication, Video Arts, Ways.
- 7 Dupont, Morrison, Oresme, Piët, Snouckaert van Schauburg (I), Snouckaert van Schauburg (II), Wildner.

- L Zes definities gaan uit van gerichtheid op wederzijdse winst of wederzijds voordeel¹.
- M Vier definities achten zekere 'beperkingen' aanwezig voor de onderhandelaars².
- N Drie definities beschouwen overeenstemming een beter alternatief dan andere oplossingen³.
- O Twee definities gaan ervan uit dat partijen in beginsel niet zijn onderworpen aan andere regels dan die welke zij zelf maken⁴.
- P Twee definities menen dat onderhandelingen in het algemeen gevoerd dienen te worden door vertegenwoordigers⁵.
- Q Twee definities eisen zowel samenwerkend gedrag als vechterig gedrag bij onderhandelingen⁶.
- R Twee definities laten 'informatie' een specifieke rol spelen⁷.
- S Twee definities richten zich op het doen aanvaarden van het eigen gezichtspunt door de wederpartij⁸.
- T Twee definities gaan uit van 'vrijwilligheid' van de onderhandeling⁹.
- U Tenslotte stellen sommige definities eisen die slechts een enkele maal voorkomen, zoals aanwezigheid van emotie; aanwezigheid van een 'achterliggende boodschap'; aanwezigheid van 'druk'; de *noodzaak* om in ieder geval 'iets' te ondernemen; onderhandelbaarheid van het voorwerp van onderhandeling; aanwezigheid van een zeker vertrouwen; tijdelijkheid van de bijeenkomst; liegen en bedriegen^{10 11}.

Teneinde de definities nader te bespreken lijkt het nuttig na te gaan waaraan een definitie zelf zou moeten voldoen. In het algemeen is een definitie een begripsbepa-

1 Carlisle/Parker, Cornelis, Dolan, Jackson/Cunningham/Cunningham, Mastenbroek, Young.

2 Atkinson, Fox, Robinson, Sparks.

3 Jolibert/Tixier, Lowenthal, Wassenberg.

4 Jolibert/Tixier, Lewicki/Litterer.

5 Morrison, Touzard.

6 Launay (I), Schoonmaker.

7 Cohen, Van der Meij.

8 Mohler, Woolf.

9 Oliva/Leap, Van Ommeren.

10 Zie Depré, Kapoor, Mulholland, Nierenberg, Van Ommeren, De Vries.

11 Het liegen en bedriegen (De Vries) is overigens kennelijk humoristisch bedoeld.

ling, die de inhoud van het begrip aangeeft¹ en begrenst². Volgens Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal is een definitie een ‘samenvattende omschrijving van de kenmerken van een begrip, zodat het niet met een ander verward kan worden; begripsbepaling: in de woorden van een definitie mag datgene wat gedefinieerd wordt niet voorkomen’³. Het Nederlands Normalisatie Instituut heeft in 1962 de volgende richtlijnen voor het opstellen van een definitie aangegeven⁴:

1. Het begrip wordt door de definitie volledig afgebakend t.a.v. andere begrippen.
2. De betekenis van de algemene woorden van de definitie moet bekend zijn.
3. De gebruikte termen mogen niet vaag zijn, en moeten in de gegeven samenhang slechts één betekenis hebben.
4. Binnen de gebruikte definitie dient geen andere definitie te worden gebruikt.
5. Alle termen binnen de definitie dienen zelf reeds te zijn gedefinieerd.
6. De definitie dient bij voorkeur in een ‘positieve’ formulering te zijn gesteld, wat het begrip wèl is, en niet wat het niet is.
7. Vermijd ‘cirkeldefinities’.
8. Eenvoud en duidelijkheid verdienen de voorkeur boven tot in de perfectie doorgevoerde juistheid.
9. Definities dienen bij voorkeur te worden geformuleerd in één zin.
10. De definitie mag niets overtolligs bevatten.
11. Bij slechts beperkte geldigheid van de definitie, dient dit te worden aangegeven.
12. Bij het definiëren dienen alle kenmerken te worden gegeven die voor de begripsvorming noodzakelijk (karakteristiek) zijn.
13. De zorgvuldigheid van de omschrijving dient te zijn aangepast aan de doelgroep waarvoor de definitie is opgesteld.
14. Bij het definiëren dient men zich te realiseren wat wezenlijk kenmerkend is, en wat dit niet is, opdat de definitie niet verouderd raakt bij nadere technische ontwikkelingen.
15. Bij het beschrijven van dezelfde kenmerken in verschillende definities dient men dit steeds te doen in dezelfde bewoordingen en in dezelfde volgorde.
16. Men dient zich duidelijk voor ogen te stellen wat men onder het te definiëren begrip verstaat, en niet uit te gaan van onjuist spraakgebruik of een schijnbare woordverwantschap.
17. Kies voor de te definiëren term bij voorkeur de enkelvoudsvorm.

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 6 (1949), p. 775.

2 Het woord ‘definitie’ is immers afkomstig van het Latijnse *definire*, begrenzen, bepalen.

3 Van Dale, eerste deel (1989, elfde druk), p. 569.

4 Deze richtlijnen zijn inmiddels ingetrokken. Ze zijn niet vervangen door andere.

18. Vermijd uitdrukkingen als: e.d., enz., normaal, in het algemeen.
19. Een definitie moet omkeerbaar zijn¹.

Indien men deze richtlijnen nader beschouwt, is het duidelijk dat ze niet alle even relevant zijn om de genoemde definities te bespreken. Ik ga dan ook niet in op de 'stijl' van de diverse definities², noch, zoals reeds gesteld, op de specificiteit van de toepassing³. Het is eveneens duidelijk dat sommige richtlijnen in feite een herhaling zijn van eerder genoemde richtlijnen⁴. Op grond hiervan komt men voorsnog tot de volgende eisen voor een definitie:

1. De elementen dienen 'bekend' te zijn⁵
2. Geen vaagheden of dubbelzinnigheden⁶
3. Het gaat om 'wezenlijke' kenmerken⁷
4. Geen niet-wezenlijke elementen⁸
5. Volledige afbakening⁹
6. Omkeerbaarheid¹⁰

De hanteerbaarheid van dit eisenpakket is nog te vergroten als volgt. De eerste twee eisen zijn te combineren tot de eis van 'duidelijkheid'. De derde en vierde eis zijn te combineren tot de eis van 'uitsluitend noodzakelijke elementen'. Aldus komt men tot de volgende richtlijnen waaraan de definities zouden moeten voldoen¹¹:

- 1 Zie pp. 11–13. De weergegeven kenmerken zijn niet letterlijk overgenomen.
- 2 Dit betreft de richtlijnen 6, 8, 9, 15, 17 en 18.
- 3 Richtlijnen 11 en 13.
- 4 De richtlijnen 2, 4, 5 en 7 geven alle weer dat de definitie uitsluitend 'bekende' begrippen dient te bevatten. De richtlijnen 12, 14 en 16 bepalen alle dat het in de definitie moet gaan om 'wezenlijke' kenmerken.
- 5 Richtlijnen 2, 4, 5 en 7.
- 6 Richtlijn 3.
- 7 Richtlijnen 12, 14 en 16.
- 8 Richtlijn 10.
- 9 Richtlijn 1.
- 10 Richtlijn 19.
- 11 Vergelijk ook Verschuren, pagina 105, die stelt dat een definitie 'duidelijk' en 'precies' moet zijn.

1. Duidelijk
2. Uitsluitend noodzakelijke elementen
3. Afgrenzend
4. Omkeerbaar

In hoeverre voldoen de definities inderdaad hieraan? Teneinde dit te onderzoeken is het nuttig om eerst na te gaan waaraan een definitie van onderhandelen zou *moeten* voldoen op grond van deze richtlijnen.

Richtlijn 1 bepaalt dan de feitelijke bewoording van de definitie. Dit punt bewaar ik liever tot het laatst, totdat de *elementen* van een definitie van onderhandelen duidelijk zijn geworden. Richtlijn 2 gaat ervan uit dat de elementen van een definitie van onderhandelen uitsluitend moeten aangeven wat onderhandelen *is*, zonder overbodigheden of onjuistheden. Richtlijn 3 bepaalt dat uit de definitie zelf van onderhandelen moet blijken dat het niet gaat om een van de andere middelen om ‘het probleem’ op te lossen^{1 2}. Richtlijn 4 spreekt voor zichzelf, en is in feite de toetsing van de definitie.

Ad A: gerichtheid op overeenstemming

Op het eerste gezicht al lijkt dit een *noodzakelijk* element van een definitie van onderhandelen. Immers, onderhandelingen die feitelijk niet hebben geleid tot overeenstemming, ook al waren zij wel met dit oogmerk gevoerd, worden geacht te zijn ‘afgebroken’, en zijn derhalve niet ‘voltooid’³. In vooral de juridische wereld wordt wel gesteld dat, indien overeenstemming *niet* het doel van de onderhandelingen vormt, er sprake kan zijn van kwade trouw⁴. Volgens de definitie van het Benelux-Gerechtshof is er zelfs geen sprake van onderhandelingen indien overeenstemming kennelijk niet beoogd wordt. Ook voor een ruime meerderheid van de

1 Die overige middelen, naast onderhandelen, zijn: ontwijken, toegeven, samenwerken, beslissen, vechten, elimineren, een derde inschakelen. Zie de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

2 De richtlijnen 2 en 3 zijn eventueel nog te combineren tot de nieuwe richtlijn van ‘precies’. Zie de vóórvorige noot, de stellingname van Verschuren. Aldus kan men desgewenst komen tot de volgende drie nieuwe richtlijnen voor een definitie:

1. Duidelijk
2. Precies
3. Omkeerbaar

3 De problematiek van de ‘afgebroken onderhandelingen’ komt nog ter sprake.

4 Zie, bijvoorbeeld, Telders, p. 462, Pels Rijcken (1958), p. 16 en Hondius, in zijn ‘General report’, pp. 16–17, van het door hemzelf geredigeerde boek *Precontractual Liability*.

overige definities vormt gerichtheid op overeenstemming trouwens een noodzakelijk element.

Toch is er een moeilijkheid: veel onderhandelingen worden feitelijk gevoerd met een ander oogmerk dan om overeenstemming te bereiken. Zo noemt bijvoorbeeld Nijkerk in zijn dissertatie allerlei nevendoelstellingen, zoals^{1 2}:

- het voeren van propaganda
- het aan de kaak stellen van de andere partij
- het veilig stellen van de eigen belangen
- de versterking van de eigen positie

Comer/Ardis/Price noemen als 'reasons for negotiation'³:

- reaching an agreement
- gaining an advantage
- avoiding a disadvantage
- solving another problem
- waste time⁴

Zij voegen eraan toe: 'In the final analysis, most people will enter into negotiations when they believe it is in their interest to do so. Some will want a mutually fair, long-term and efficient agreement, others will wish to dominate on a take it or leave it basis and others to defraud.'

Iklé gaat uit van de volgende 'objectives' om te onderhandelen⁵:

1. extension agreements
2. normalization agreements
3. redistribution agreements

1 Nijkerk, p. 20.

2 Overigens is volgens Nijkerk het gevaar van nevendoelstellingen, het ontstaan van win-lose situaties. Zie eveneens pagina 20.

3 Comer/Ardis/Price, p. 78.

4 Comer/Ardis/Price stellen met betrekking tot dit punt (p. 78): 'Ask most salesmen and they will explain just how much effort is spent on time wasters who never really intend that discussions should reach any positive conclusion.'

5 Iklé (1964), Chapter 3, pp. 26–42.

4. innovation agreements
5. effects not concerning agreements

‘Side-effects’ kunnen zijn volgens Iklé¹:

- maintaining contact
- substituting for violent action
- intelligence
- deception
- propaganda
- impact on third parties

Moïsi noemt als ‘objectifs poursuivis par les acteurs d’une négociation’²:

- L’extension dans le temps
- La normaliation
- La redistribution
- L’innovation
- L’effet indirect (propagande, informations secrètes, gagner de temps, tromper l’adversaire)
- La négociation pour la négociation

Er zijn wel meer ‘neveneffecten’ te bedenken, waarom het *eigenlijk* gaat bij het onderhandelen, bijvoorbeeld beleefdheid, schroom, de ander niet willen bruskeren door onderhandelingen te weigeren of door deze af te breken³.

De vraag is echter wat men met deze neveneffecten aan moet. Immers, ofwel gerichtheid op overeenstemming is een noodzakelijk element, en dan is ‘onderhandelen’ omwille van neveneffecten onmogelijk, ofwel onderhandelingen kunnen tevens worden gevoerd omwille van neveneffecten, welk laatste geval gerichtheid op overeenstemming uitsluit als noodzakelijk element. Volgens mij dient gekozen te worden voor de eerste situatie: gerichtheid op overeenstemming is een noodzakelijk element van de onderhandeling. Een oplossing voor het ‘onderhandelen’ omwille van nevenef-

1 Idem, Chapter 4, pp. 43–58.

2 Moïsi, pp. 34–35. Vergelijk Iklé (1964), hiervóór genoemd, naar wie ook Moïsi zelf verwijst.

3 Vergelijk ook Rosergio, die reeds in 1436 een hoofdstuk heeft geschreven, getiteld ‘De causis mittendi ambaxiatores’, met een opsomming van een groot aantal redenen om te gaan onderhandelen, naast het sluiten van verdragen. Zie Rosergio, pp. 6–7.

fecten kan dan gevonden worden op de wijze zoals omschreven in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. Ik heb daar gesteld dat onderhandelingen niet alleen slechts een van de alternatieven vormen om enig 'probleem' op te lossen, maar ook dat deze onderhandelingen gevoerd kunnen worden op een manier die doet denken aan een van de overige alternatieven. Zo kan men bijvoorbeeld op een 'vechterige' manier onderhandelen. Op dezelfde wijze kan men dan stellen dat 'onderhandelingen' omwille van neveneffecten *geen* onderhandelingen zijn, maar *eigenlijk* een van de overige alternatieven, met slechts de schijn, het uiterlijk, van onderhandelingen. Bijvoorbeeld 'vechten' op een onderhandel-achtige manier. 'Onderhandelingen' omwille van neveneffecten zijn derhalve geen 'echte' onderhandelingen, maar pseudo-onderhandelingen.

Indien wordt aanvaard dat gerichtheid op overeenstemming een noodzakelijk element is van een definitie van onderhandelen, komen we bij een tweede probleem. Overeenstemming kan ook het oogmerk zijn van iemand die een van de andere oplossingen dan onderhandelen kiest. Zo zal iemand die 'vechten' als oplossing kiest, streven naar de capitulatie van de wederpartij. Een capitulatie is ook een overeenstemming. Gerichtheid op overeenstemming als element is derhalve niet afgrenzend.

De conclusie is dan ook dat gerichtheid op overeenstemming weliswaar een noodzakelijk element van een definitie van onderhandelen is, maar in geen geval een voldoende element.

Ad B: communicatie, samenkomst, 'confrontatie'

Een samenkomst is in geen geval een noodzakelijk element van een definitie van onderhandelen. Men kan immers ook per telefoon, per fax, per brief of desnoods per postduif onderhandelen¹.

Communicatie lijkt wel een noodzakelijk element van een definitie van onderhandelen, aangezien in de praktijk nu eenmaal iedere onderhandeling noodzakelijk gepaard gaat met communicatie. Communicatie als element is echter niet afgrenzend, omdat ook andere oplossingen dan onderhandelen gepaard kunnen gaan met communicatie, bijvoorbeeld samenwerken, beslissen of een derde inschakelen.

1 Vergelijk Francis Bacon (1985) die in zijn essay 'Of Negotiation' (eerste versie uit 1597), op p. 203, reeds stelde: 'It is generally better to deal by speech than by letter [...].' Vergelijk ook Callieres (1716), p. 249, waar deze stelde: 'On negocié de vive voix ou par écrit [...].'

Een ‘confrontatie’¹ beschouw ik hier als een *species* van het *genus* communicatie. Mijns inziens is confrontatie in dit kader een beter begrip dan communicatie, niet alleen omdat confrontatie, communicatie reeds insluit, maar ook omdat bij onderhandelingen er juist altijd sprake is van een confrontatie, van een tegenover elkaar stellen^{2 3}. Er bestaat dan ook *altijd* een zekere spanning tussen de partijen bij het onderhandelen, hoezeer men ook kan streven naar het wegnemen of het onderdrukken ervan⁴. Kortom, ik beschouw confrontatie, meer nog dan communicatie, als een noodzakelijk element van een definitie van onderhandelen⁵. Ook confrontatie als element is echter niet afgrenzend⁶.

Ad C: belangen, conflicterende doelen

Het begrip ‘belangen’ is mijns inziens geen element van een definitie van onderhandelen, of ze nu ‘gemeenschappelijk’, ‘strijdig’, ‘tegenstrijdig’, ‘parallel’ of ‘gedeeld’ zijn, of in combinaties van deze of nog andere mogelijkheden. De reden is dat *iedereen* *altijd* eigen belangen heeft, ongeacht de wijze waarop men ‘het probleem’ wil oplossen, door te gaan onderhandelen of door een andere oplossing te kiezen. ‘Belangen’, in welke samenstelling ook, vormen derhalve geen noodzakelijk element van een definitie van onderhandelen, zijn als begrip niet afgrenzend en zijn in het algemeen vaag⁷. Kortom, ‘belangengepraat’ hoort niet thuis in het begrip onderhandelen.

1 Slechts uitdrukkelijk genoemd door Bellenger.

2 Vergelijk Van Dale, eerste deel, p. 525.

3 Vergelijk ook Mastenbroek (1991), die op p. 151 terecht stelt: ‘Naar mijn idee blijft er bij het onderhandelen altijd een zekere rivaliserende ruimte waar partijen elkaars krachten meten.’

4 Zie over dit punt verder ook Bellenger (1984), p. 21 en Bellenger (1990), pp. 13–14.

5 Ik meen zelfs dat zonder het element van de confrontatie er geen sprake is van een onderhandeling, hoezeer men ook kan trachten het confronterende karakter van een specifieke onderhandeling te onderdrukken.

6 Immers, ook andere oplossingen dan onderhandelingen, net als bij communicatie het geval was, kunnen een confrontatie meebrengen. Het duidelijkste voorbeeld in dit kader is wel de oplossing van ‘vechten’, waar ook altijd wel sprake zal zijn van een confrontatie. Niet iedere confrontatie is derhalve een onderhandeling.

7 Vergelijk Koppenol, die op p. 141 ‘belangengepraat’ terecht ‘slechts verhullend taalgebruik’ noemt. Bovendien, wat gaat het iemand aan wat de belangen zouden moeten zijn van zijn wederpartij? ‘Belangen’ en verwijzing ernaar zijn mijns inziens dan ook eerder een *gevolg* van een specifieke onderhandeling, een *eventueel* nuttig argument, dan een element, dat aan iedere onderhandeling zelf als begrip ten grondslag ligt. Zie verder Koppenol, pp. 140–145.

Conflicterende doelen zijn volgens mij wèl een element van het begrip onderhandelen. Immers, zoals hiervoor, bij de behandeling van het begrip confrontatie reeds gesteld, bestaat er altijd een zekere spanning tussen de partijen bij het onderhandelen, die het gevolg ervan is dat *ergens* de concrete doelen van de partijen met elkaar conflicteren. Ik meen echter dat dit punt reeds is opgenomen bij gebruik binnen een definitie van onderhandelen, van het begrip confrontatie.

Ad D: proces, kunst, vaardigheid, en dergelijke

Al dit soort begrippen hoort niet thuis in een definitie van onderhandelen: deze begrippen hebben geen van alle een specifiek op onderhandelen gerichte betekenis. Ze zijn vaag¹, niet afgrenzend en niet van wezenlijke aard voor het begrip onderhandelen.

Ad E: ‘verscheidene’ deelnemers

Dit element betreft ‘twee deelnemers’ of ‘twee of meer deelnemers’ en dergelijke als onderdeel van een definitie van onderhandelen. Mijns inziens is dit geen wezenlijk element: een onderhandeling is immers noodzakelijk gericht op overeenstemming, zoals hiervoor sub A is besproken. Voor enige beoogde overeenstemming is *altijd* een wederpartij nodig. Dit element is derhalve overbodig.

Ad F: ‘instrument’

Onder deze kop vallen drie mogelijke eigenschappen:

1. De onderhandeling wordt gezien als middel, net zoals andere oplossingen als middel kunnen worden gezien. Op zichzelf is dit juist, maar het is wel het open-trappen van een open deur. Aldus beschouwd is dit element derhalve niet van wezenlijke aard.
2. De onderhandeling wordt gezien als specifiek middel om de wederpartij te beïnvloeden of om een ander concreet doel te bereiken. Mijns inziens is dit evenmin van wezenlijke aard voor een onderhandeling.
3. De onderhandeling wordt gezien als middel om – wat men kan noemen – zoveel mogelijk eruit te slepen. Op deze wijze beschouwd is dit element volgens mij juist wèl van wezenlijke aard, en is het bovendien begrenzend: juist mede hierom kiest men het middel onderhandelen en niet bijvoorbeeld samenwerken of toegeven².

1 Wat moet men bijvoorbeeld met het begrip ‘proces’? Een proces duidt in dit verband slechts een voortgang in de tijd aan. Het begrip proces is derhalve te gebruiken voor *iedere* niet-statische situatie, en betekent *dus* volstrekt niets.

2 Het is frappant dat slechts een minderheid van de definities eveneens hiervan uitgaat. Zie Bartos (I), Kiessling, Lidstone, Oresme, Piët, Rice, Robinson.

Deze begrenzing geldt echter weer niet voor bijvoorbeeld de oplossing van vechten.

Ad G: 'uitwisseling'

Ook onder deze kop vallen drie mogelijke eigenschappen:

1. Tijdens de onderhandeling vindt een uitwisseling van berichten en dergelijke plaats¹. Met deze 'uitwisseling' wordt in feite hetzelfde bedoeld als met het begrip communicatie².
2. Tijdens de onderhandeling vindt een 'geven en nemen' plaats. Hoewel dit in vele – maar niet alle – gevallen ongetwijfeld een rol speelt, is dit naar mijn mening toch niet waar het *wezenlijk* om gaat. Immers, indien men het niet eens wordt, is er feitelijk niets gegeven of genomen. Dit 'geven en nemen' heeft volgens mij derhalve geen andere betekenis dan het trachten vast te stellen onder welke voorwaarden men het eens kan worden. Aldus beschouwd is dit punt hetzelfde als het vorige punt: ook deze 'uitwisseling' is slechts een vorm van communicatie³.
3. De onderhandeling is *gericht* op een uitwisseling van 'waarden', al dan niet in het economisch verkeer. Ik meen dat dit element juist wèl van wezenlijke aard is, en bovendien afgrenzend. Immers, een onderhandeling wordt gevoerd opdat de betrokken partijen alle iets geven en iets verkrijgen, op basis van hun overeenstemming⁴. Hierom kiest men het middel onderhandelen, en niet bijvoorbeeld de middelen vechten⁵ of samenwerken⁶. De begrenzing geldt echter weer niet voor de oplossingen van toegeven en beslissen. Immers, het zonder meer betalen van een gevraagde prijs is niet alleen een vorm van toegeven, maar is meestal eveneens gericht op een uitwisseling van waarden. Beslissen is het spiegelbeeld van toegeven.

1 Vergelijk de eerder genoemde definitie van het Benelux-Gerechtshof.

2 Zie 'ad B'.

3 Zie eveneens 'ad B'.

4 Zie Derrien, Goossens, Iklé (I), Kochan/Verma, Maddux, Mantel/Fischer, Nierenberg, Van Ommen, Piët, Pillar, Rubin/Brown, Wall, Zielke.

5 Bij dit middel wil men alleen iets krijgen, maar niets geven. Dit geldt ook voor de oplossing van elimineren. Elimineren is immers, zoals reeds gesteld in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, een tot het uiterste doorgevoerde vorm van vechten.

6 Bij dit middel staat niet het van de wederpartij zelf iets verkrijgen voorop, op basis van een 'voor wat, hoort wat'. Dit geldt ook voor de oplossingen van ontwijken en het inschakelen van een derde.

Ad H: afhankelijkheid, macht

Afhankelijkheid is volgens mij geen noodzakelijk element van een onderhandeling. Er zijn ongetwijfeld onderhandelingen denkbaar waarbij de partijen ‘tot elkaar veroordeeld’ zijn, maar er zijn ook onderhandelingen denkbaar waarbij het al dan niet eens worden van de partijen voor tenminste één der partijen irrelevant is¹. Voor macht geldt hetzelfde: dit begrip is slechts het spiegelbeeld van afhankelijkheid².

Ad I: contrast met andere middelen

Bij dit element wordt aan de definitie uitdrukkelijk toegevoegd dat het niet moet gaan om een van de andere oplossingen³. Het opnemen van dit element maakt echter de definitie onduidelijk, omdat de betekenis van het toegevoegde element zelf slechts blijkt uit de definitie, die het toegevoegde element juist beoogt te verduidelijken. Dergelijke toegevoegde elementen horen derhalve niet thuis in enige definitie.

Ad J tot en met U

Al deze eisen kunnen bij specifieke onderhandelingen ongetwijfeld een rol spelen, maar voor ieder genoemd element zijn voorbeelden denkbaar waarbij het element niet van belang is. Al deze elementen zijn derhalve niet noodzakelijk voor een definitie van onderhandelen^{4 5}.

- 1 Bijvoorbeeld, voor een autokoper zal het niet in alle gevallen uitmaken of hij een auto kan kopen met een door onderhandeling verkregen korting bij de ene garage of bij de andere garage. In zo’n geval is de autokoper bij zijn onderhandeling niet afhankelijk van zijn specifieke onderhandelingspartner.
- 2 Zie Bacharach/Lawler (1981), p. 220.
- 3 Vergelijk bijvoorbeeld Hendon/Hendon, ‘rather than a crude power play’, of Mathews, ‘as contrasted with force of law’.
- 4 Slechts een paar voorbeelden, ten aanzien van de elementen genoemd sub J tot en met sub T:
 - Tijdens een eerste onderhandeling kan al blijken dat partijen het niet eens zullen worden zonder dat concreetheid en specificiteit enige rol spelen (ad J).
 - Bij een ‘one shot-deal’ spelen continuïteit en een voortdurende relatie geen enkele rol (ad K).
 - Gemeenschappelijk voordeel voor de betrokken partijen: soms brengt het kiezen van de minste van de mogelijke kwaden géén winst mee (ad L).
 - Verwijzing naar beperkingen in het algemeen is het opentrappen van een open deur: *iedereen* heeft wel beperkingen. Echter, indien men bijvoorbeeld op de markt onderhandelt bij een fruitkoopman over de aankoop van enig specifiek fruit, spelen beperkingen als zodanig bij de onderhandeling geen rol (ad M).
 - Overeenstemming in beginsel altijd een beter alternatief achten dan het kiezen van een andere oplossing, miskent zowel de rol van die alternatieve oplossingen als de rol van de meestal wel aanwezige concurrentie van de wederpartij (ad N). Vergelijk het voorbeeld van de autokoper in de noot bij het punt ‘afhankelijkheid’.

Bezien wij de elementen die zo juist de revue zijn gepasseerd, dan zijn daarvan de volgende bruikbaar voor het opbouwen van een definitie van onderhandelen:

1. Een onderhandeling is gericht op overeenstemming¹

2. Een onderhandeling is een confrontatie met de wederpartij²

- Vóórdat partijen de onderhandeling kunnen voeren volgens gemeenschappelijk overeengekomen regels zullen ze dáárover eerst moeten onderhandelen met inachtneming van de algemeen geldende – al dan niet wettelijke – regels (ad O).
 - Natuurlijke personen kunnen zeer wel zelf onderhandelen (ad P).
 - Samenwerkend gedrag is niet aanwezig bij een ‘vechterige’ onderhandeling waarbij tenminste één der partijen het onderste uit de kan wil hebben en overduidelijk de wederpartij zelf zo min mogelijk gunt. Vechtgedrag speelt geen enkele rol bij veel onderhandelingen in bijvoorbeeld de familiesfeer (ad Q).
 - Gebruik van informatie en overdracht ervan spelen ook een rol bij andere oplossingen dan alleen bij onderhandelingen, bijvoorbeeld bij een gerechtelijke procedure, in dit kader te beschouwen als vorm van vechten (ad R).
 - Bij een compromis komt men in veel gevallen helemaal niet toe aan het aanvaarden van het gezichtspunt van de wederpartij: de knoop moet immers worden doorgenhakt (ad S).
 - Indien men ‘tot elkaar veroordeeld’ is om met elkaar te onderhandelen, is er van vrijwilligheid geen sprake. Vergelijk artikel 734 van het Belgische Gerechtelijk Wetboek, dat bepaalt dat berechting van zekere arbeidsrechtelijke geschillen op straffe van nietigheid moet worden voorafgegaan door een poging tot schikken, welke poging moet worden aangetekend op het zittingsblad (ad T).
- 5 Een enkel voorbeeld ten aanzien van de elementen, genoemd sub U:
- Emotie is niet altijd aanwezig, bijvoorbeeld indien iemand optreedt als onafhankelijk vertegenwoordiger, op basis van een uurtarief. Vergelijk Herb Cohen, p. 88, waar deze ten aanzien van zo’n situatie stelt: ‘Another day, another dollar’.
 - Tijdens een ‘vechterige’ onderhandeling is een eventuele ‘achterliggende’ boodschap niet relevant.
 - Tijdens een meer samenwerkende onderhandeling, bijvoorbeeld in de familiesfeer, is ‘pressure’, ‘druk’, meestal niet aanwezig.
 - De keuze is meestal niet beperkt tot de alternatieve oplossingen, ofwel onderhandelen, ofwel ontwijken, niets doen. Bovendien gaat men niet alleen onderhandelen als dit noodzakelijk wordt geacht, maar ook indien dit slechts nuttig wordt geacht.
 - ‘Side-letters’ bestaan mede bij de gratie van het niet-onderhandelbaar zijn van punten die de side-letter juist beoogt te regelen.
 - Een zeker vertrouwen hoeft er niet altijd te zijn: ook de cynicus onderhandelt immers wel eens. Bovendien kan ‘vertrouwen’ voor het onderwerp van de onderhandeling irrelevant zijn.
 - Tijdelijkheid is al een element van een bijeenkomst: *iedere* bijeenkomst is immers – per definitie – tijdelijk.
 - Liegen en bedriegen spelen in het algemeen geen rol indien de partijen in een duurrelatie verkeren.
- 1 Behandeld sub A.
- 2 Behandeld sub B. Overigens houdt het begrip confrontatie de aanwezigheid van een wederpartij reeds in. Anders valt er immers niets te confronteren.

3. Een onderhandeling is een middel om zo gunstig mogelijk eruit te komen¹
4. Een onderhandeling is gericht op een uitwisseling van waarden²

Uit deze vier elementen dient derhalve de definitie van onderhandelen te worden opgebouwd. Als men element vier beschouwt, gerichtheid op een uitwisseling van waarden, dan geldt dat voor deze uitwisseling, indien zij inderdaad tot stand komt, overeenstemming noodzakelijk is. Met andere woorden, een gerichtheid op een uitwisseling van waarden heeft het element van de gerichtheid op overeenstemming reeds in zich. Het is nu mogelijk op basis van het voorgaande een definitie op te stellen die voldoet aan de eisen, gesteld aan een definitie. We komen dan tot de volgende definitie van een onderhandeling:

Een onderhandeling is een confrontatie die gericht is op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden.

Eerder in deze paragraaf³ is aangegeven dat ‘onderhandelingen’ omwille van neveneffecten geen ‘echte’ onderhandelingen zijn, maar pseudo-onderhandelingen. In feite kan beter in het algemeen gesteld worden dat men kan spreken van pseudo-onderhandelingen, indien de desbetreffende handeling wel de uiterlijke schijn heeft van een onderhandeling, maar waarbij er niet is voldaan aan een of meer elementen van de definitie van een onderhandeling⁴. Hierbij merk ik op, indien onderhandelingen en pseudo-onderhandelingen door elkaar lopen, bijvoorbeeld als een onderhandelaar niet alleen streeft naar een overeenstemming, maar ook naar imponering van de wederpartij of naar het verkrijgen van informatie over andere zaken dan die welke verband houden met het onderwerp van de onderhandeling, dat dan logischerwijze niet alle energie kan worden besteed aan de ‘echte’ onderhandelingen, zodat deze dan niet optimaal zullen kunnen verlopen. Vanuit dit oogpunt bekeken kunnen onderhandelingen en pseudo-onderhandelingen dan ook maar beter niet door elkaar lopen.

2.3 SOORTEN

Er bestaan vele soorten onderhandelingen, zowel in het privéleven, als in het beroepsleven. Deze onderhandelingen zijn te typeren op een viertal manieren:

- 1 Behandeld sub F. Ik merk hierbij op dat als de partijen in een duurrelatie verkeren, dan de praktische betekenis van dit element anders kan zijn dan bij bijvoorbeeld eenmalige transacties.
- 2 Behandeld sub G.
- 3 Sub A.

1. op basis van de hoedanigheid van de onderhandelaars
2. op basis van de aard van de onderhandelingen
3. op basis van het doel van de onderhandelingen
4. op basis van het onderwerp van de onderhandelingen

Ad 1: typering op basis van de hoedanigheid van de onderhandelaars

Bij deze methode van typering kijkt men naar de hoedanigheid of naar het beroep van de onderhandelaars. Het komt erop neer dat men onderhandelingen typeert naar gelang de onderhandelaar deel uitmaakt van de beroepsgroep of niet. Zo worden, bijvoorbeeld, verkooponderhandelingen, die specifiek gericht zijn op verkopers, kennelijk gecontrasteerd met ‘andere’ onderhandelingen¹. Een ander voorbeeld is het zogenaamde ‘juridisch onderhandelen’ – kennelijk ter vertaling van de uit de Verenigde Staten afkomstige uitdrukking ‘legal negotiation’ – dat kennelijk specifiek gericht is op schikkingsjuristen en niet op andere doelgroepen². Nadelen van deze typering zijn ten eerste dat men eigenlijk net doet alsof er buiten de betrokken doelgroep geen onderhandelingen kunnen plaatsvinden, een soort ‘ivoren toren-benadering’ derhalve, die de realiteit onnodig geweld aandoet, en ten tweede dat men eraan voorbijgaat dat de dynamiek, de ‘logica’, van de onderhandelingen niet anders is bij onderhandelingen binnen of buiten de kennelijke doelgroep³. Niettemin kan een dergelijke typering nuttig zijn voor leden van de desbetreffende doelgroep om hen te helpen bij hun onderhandelingen. Dit neemt echter niet weg dat er zo veel hoedanigheden of beroepen van onderhandelaars bestaan, al dan niet met bijpassende onderhandelingsliteratuur, dat alleen al hierom het mijns inziens onmogelijk is om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn.

Ad 2: typering op basis van de aard van de onderhandelingen

Volgens deze methode van typering analyseert men de onderhandeling op basis van een aantal criteria, te formuleren naar gelang het antwoord op een aantal vragen. Het antwoord bepaalt dan welke gedragingen in de betrokken onderhandeling aanbevelenswaardig zijn. Men kan daarbij denken aan de volgende soorten: een onderhandeling kan mondeling of via geschriften worden gevoerd, door de partijen zelf of door

4 Bijvoorbeeld als iemand volstrekt niet wil onderhandelen, maar uit beleefdheid toch net doet alsof.

1 Vergelijk, bijvoorbeeld, het boek van Kellar en het boek van Smith (1988).

2 Vergelijk de syllabus van Van den Hove en Rube.

3 Op het begrip ‘logica’ van onderhandelingen kom ik nog terug bij de bespreking van de begrippen strategie en tactiek.

een of meer vertegenwoordigers. Zij kan unilateraal zijn of multilateraal¹. Zij kan een vechterig karakter hebben of juist een samenwerkend karakter. Zij kan gericht zijn op de toekomst, zoals bij een contractonderhandeling, of op het verleden, zoals bij een schikking. De onderhandeling kan eenmalig zijn of onderdeel uitmaken van een duurrelatie. Zij kan een enkel onderwerp betreffen of een veelheid aan onderwerpen. Zij kan in het openbaar worden gevoerd of juist in beslotenheid².

Teneinde in een dergelijke chaos enige lijn aan te brengen stelt Raiffa dan ook 'some organizing questions'³:

- Are there more than two parties⁴?
- Are the parties monolithic⁵?
- Is the game repetitive⁶?
- Are there linkage effects⁷?
- Is there more than one issue⁸?
- Is an agreement required⁹?
- Is ratification required¹⁰?
- Are threats possible¹¹?
- Are there time constraints or time-related costs¹²?

1 Zie Garby, p. 21.

2 Zie voor deze onderwerpen eveneens Garby, pp. 22–37.

3 Raiffa (1982), pp. 11–19.

4 Idem, pp. 11–12.

5 Idem, p. 12. Raiffa bedoelt te vragen of de achterban intern strijdige wensen heeft ten aanzien van de betrokken onderhandeling.

6 Idem, pp. 12–13.

7 Idem, p. 13. Kan de ene onderhandeling worden vastgeknoopt aan een andere onderhandeling?

8 Idem, pp. 13–14.

9 Idem, pp. 14–15. Bij dit punt gaat het niet om de in de vorige paragraaf besproken pseudo-onderhandelingen, maar om de vraag in hoeverre de daadwerkelijk gewenste overeenstemming een noodzaak is.

10 Idem, p. 15. Moeten er nog formaliteiten worden vervuld voordat de bereikte overeenstemming bindend wordt?

11 Idem, pp. 15–16.

12 Idem, p. 16.

- Are the contracts binding¹?
- Are the negotiations private or public²?
- What are the group norms³?
- Is third-party intervention possible⁴?

Raiffa stelt bij deze lijst vragen: 'They give an indication of the complexity, the pervasiveness, and the importance of our subject. The questions are obviously overlapping and are far from exhaustive.'⁵ ⁶ Het komt allemaal toch wat willekeurig over. Niettemin kan een dergelijke typering nuttig zijn voor de voorbereiding en het voeren van een specifieke onderhandeling⁷.

Ad 3: typering op basis van het doel van de onderhandelingen

Deze methode van typering is meer juridisch van aard. Het gaat erom wat men met de onderhandeling wil bereiken. Wil men 'onderhandelingen' omwille van neveneffecten, in de vorige paragraaf 'pseudo-onderhandelingen' genoemd, of wil men inderdaad overeenstemming? Indien overeenstemming beoogd wordt – en er dus sprake is van 'echte' onderhandelingen, dan kan deze overeenstemming gericht zijn op twee typen verhoudingen, namelijk verhoudingen buiten de rechtssfeer en verhoudingen binnen de rechtssfeer⁸. Bij verhoudingen buiten de rechtssfeer kan men denken aan⁹ ¹⁰:

1 Idem, pp. 16–17. Met 'binding' bedoelt Raiffa: daadwerkelijk afdwingbaar.

2 Idem, p. 17.

3 Idem, pp. 18–19. Tussen 'professionele' partijen wordt in het algemeen op een andere manier onderhandeld dan tussen familieleden.

4 Idem, p. 19.

5 Ibidem.

6 Vergelijk bijvoorbeeld ook het totale stuk van Delpech, die een onderscheid maakt naar de omvang van de onderhandeling, tussen 'la grande négociation', bijvoorbeeld vooral gericht op miljoenen-*deals*, en 'la petite négociation', bijvoorbeeld vooral gericht op de detailhandelaar. Vergelijk ook Slagter (1991), pp. 7–8, die een onderscheid maakt tussen collectieve en individuele onderhandelingen.

7 Vergelijk ook Garby, p. 22.

8 Vergelijk voor deze indeling Grosheide (1985), p. 94.

9 Zie Wessels (1984), pp. 71–82, alsmede Dirix, kolommen 2121–2129.

10 Niettemin moet men oppassen. Zo is gebleken, dat een afspraak tussen goede kennissen om kosteloos in een auto mee te rijden, wel degelijk tot aansprakelijkheid kan leiden bij schade, en *dus* binnen de rechtssfeer kan vallen. Zie Nukoop/Saalfeld, Hoge Raad 11 april 1958, *NJ* 1958, 467, alsmede Wessels (1984), pp. 72 en 143, noot 159.

- afspraken in het sociaal-maatschappelijk verkeer, die geen rechtsplichten oproepen. Hiervoor kan men denken aan afspraken in de beleefdheidssfeer ('Ik zal u beslist bellen'), in het gezelligheidsverkeer, uitnodigingen en dergelijke
- afspraken in de familiesfeer. Bijvoorbeeld beloften het zakgeld van kinderen te verhogen bij goede resultaten op school, en dergelijke
- vriendendiensten buiten het economisch verkeer
- afspraken op het gebied van de religie. Een belofte zich te laten dopen is niet in rechte afdwingbaar
- afspraken met betrekking tot sport en spel, buiten het economisch verkeer
- afspraken die niet ernstig zijn bedoeld, bijvoorbeeld bij een onderhandelings-training

De overeenstemming van de partijen kan ook gericht zijn op een verhouding die naar haar aard binnen de rechtssfeer valt. Men kan hierbij denken aan alle verhoudingen in het economisch verkeer. Andere feitelijke omstandigheden kunnen echter ook een rol spelen¹. De verhouding binnen de rechtssfeer kan een rol spelen zowel in het publiekrecht als in het privaatrecht. Ik ga verder niet in op de publiekrechtelijke kant van de zaak². Binnen het privaatrecht kan de verhouding binnen de rechtssfeer twee gedaantes aannemen, een contractuele en een niet-contractuele^{3 4}. De contractuele

1 Zie Wessels (1984), p. 72, en Dirix, kolommen 2120–2121.

2 Hoewel de fiscale of de strafrechtelijke aspecten derhalve niet behandeld zullen worden, is het niettemin nuttig zich te beseffen, dat ook die aspecten juridische gevolgen kunnen hebben. Zo *kan* het nuttig zijn bij schikkingsonderhandelingen om, bijvoorbeeld, de overeenkomst van dading niet zozeer te baseren op verrichte werkzaamheden, maar veeleer op het niet-instellen van een gerechtelijke procedure, aangezien het eerste wel een (fiscale) bron van inkomsten is, en het tweede in het algemeen niet. Zie het stuk van Hamer. Ook *kan*, onder omstandigheden, de strafrechter worden ingeroepen om de vermeende kwade trouw van een onderhandelaar te toetsen, bijvoorbeeld wegens oplichting (zie artikel 326 Wetboek van Strafrecht) of wegens verkopersbedrog (zie artikel 329 2° Wetboek van Strafrecht). 'Dreigen' met de strafrechter *kan* uiteraard ook bruikbaar zijn als 'drukmiddel' tijdens onderhandelingen. Vergelijk in het publiekrechtelijke verband overigens ook artikel 99 Wetboek van Strafrecht, betreffende 'diplomatiek landverraad'.

3 Vergelijk voor deze indeling Grosheide (1985), p. 94.

4 Andere niet-contractuele-wel-rechtsverhoudingen blijven buiten beschouwing: bij oprichting van een NV bijvoorbeeld beogen de partijen in de eerste plaats het in het leven roepen van een corporatie en dááardoor ontstaan geen contractuele betrekkingen tussen de partijen onderling, ofschoon deze oprichting overigens wel het gevolg kan zijn van een overeenkomst tussen de oprichters. De oprichting als zodanig is echter wel een meerzijdige rechtshandeling. Zie artikel 64 lid 2 Boek 2 BW, alsmede Rutten (1979), p. 9. Vergelijk ook artikel 8 Boek 2 BW.

gedaante is gebruikelijk¹. Indien de partijen dus een afspraak willen maken met een niet-contractuele gedaante beogen zij daarmee een situatie te creëren, die ‘voor het recht’ niet gebruikelijk is.

Verhoudingen binnen de rechtssfeer met een niet-contractuele gedaante ziet men in twee typen.

1. Ten eerste afspraken waarbij de partijen inhoudelijk overeenstemming hebben bereikt, maar de rechtsgevolgen van hun overeenstemming willen uitsluiten. Men wil als het ware slechts een soort ‘vrijblijvende’ afspraak. Het voorbeeld is de ‘gentlemen’s agreement’. Deze term is in het ‘Neder-Engels’ van het ‘Nederlands-talige’ zakenleven een vaste verschijning geworden². Niettemin komt men voor dit verschijnsel ook wel andere termen tegen, zoals ‘herenafpraak’ of ‘rechtens vrijblijvende afspraak’³. In Frankrijk, waar men zéér zuinig op de eigen taal is⁴, spreekt men van een ‘engagement d’honneur’⁵. Hoewel ‘gentlemen’s agreement’ een Engelse uitdrukking is, wordt deze term in Engeland nauwelijks gebruikt. Daar spreekt men veelal over ‘honour clause’⁶. Deze laatste uitdrukking geeft de beoogde situatie goed aan: de partijen willen een afspraak waarvan nakoming niet in rechte kan worden afgedwongen, en die de partijen enkel in eer en geweten bindt⁷. Een verklaring voor het bestaan van gentlemen’s agreements kan worden gezocht in het beginsel van de contracteervrijheid⁸. Dit beginsel geeft de mensen het recht overeenkomsten te sluiten, maar ook om overeenkomsten *niet* te sluiten⁹. Als redenen voor een gentlemen’s agreement in plaats van een overeenkomst worden wel aangevoerd:

- 1 Ik ga dan ook voor het onderzoek ervan uit dat bij de onderhandelingen een overeenkomst als vorm van overeenstemming wordt beoogd.
- 2 Zie Hardenberg (1976), p. 507.
- 3 Zie Dirix, kolom 2130.
- 4 Zie het stuk van Heinemans.
- 5 Dirix, kolom 2130, en Oppetit, p. 107.
- 6 Dirix, kolom 2130, alsmede Guy Schrans, p. 17, noot 56.
- 7 Dirix, kolom 2130.
- 8 Zie Dirix, kolommen 2129–2130.
- 9 Dit beginsel van de contracteervrijheid is te contrasteren met dat van de contractsvrijheid, de vrijheid om aan de overeenkomst een eigen inhoud te geven. Zie Slagter (1991), pagina 4.

- Flexibiliteit, men kan dan beter op veranderende omstandigheden en bedrijfspolitieke inzichten inspelen¹.
- Onmogelijkheid van een ‘echt’ contract, bijvoorbeeld binnen een huwelijk, waar koop en verkoop, ruiling, arbeidsovereenkomst en schenking verboden zijn².
- Ingewikkeldheid. De hele verhouding tussen de partijen kan zo complex zijn dat een eventueel proces over nakoming, alleen maar meer problemen kan oproepen³.
- Gebruik. Bijvoorbeeld: cao’s worden in Engeland niet bindend geacht⁴.
- Wetsontduiking. De partijen proberen – overigens tevergeefs – dwingende wettelijke regels te ontduiken. Een arbeidsovereenkomst wordt bijvoorbeeld in een ‘vrijblijvende’ vorm gesloten om geen minimumloon te behoeven uit te betalen, of om anderszins het arbeidsrecht te ontduiken⁵. Ook kartelafspraken worden wel gemaakt in de vorm van een gentlemen’s agreement⁶.

Het enkele feit dat de partijen hun verhouding een gentlemen’s agreement noemen, behoeft overigens niet noodzakelijk uit te sluiten dat er toch sprake is van een overeenkomst, met alle gevolgen van dien⁷. Ook is het mogelijk dat het gentlemen’s agreement slechts ten dele onverbindend is en dat het voor het overige wel rechtens afdwingbare verbintenissen bevat, ongeacht de kennelijke bedoeling van de partijen⁸. Een en ander zal dus moeten afhangen van wat er precies is afgesproken, en wat verder de omstandigheden zijn⁹. Er wordt dan ook wel geadviseerd om schriftelijk duidelijk en ondubbelzinnig vast te leggen dat de partijen niet gebonden wensen te zijn, en dat de partijen jegens elkaar met betrekking tot het gentlemen’s agreement geen gerechtelijke stappen zullen ondernemen^{10 11}.

1 Wessels (1984), pp. 83–84.

2 Zie in het BW de artikelen 3:43, 7A:1637i en 7A:1715.

3 Stein (1984), p. 444.

4 Furmston (1981), p. 105. Vergelijk ook Grosheide (1985), p. 91.

5 Vergelijk Joanna Schmidt (1982), nummer 36.

6 Zie Wessels (1984), pp. 53–56.

7 Guy Schrans, p. 18; Oppetit, p. 112; Grosheide (1985), p. 91; Joanna Schmidt (1982), nummer 37.

8 Wessels (1984), p. 68.

9 Guy Schrans, p. 18; Dirix, kolommen 2133–2134; Joanna Schmidt (1982), nummer 37; Wessels (1984), p. 68.

10 Guy Schrans, p. 18.

2. Het tweede type verhouding binnen de rechtssfeer met een niet-contractuele gedaante is, dat de partijen *nog* geen overeenstemming hebben bereikt, maar ter voorbereiding van hun definitieve overeenkomst, het voorlopige resultaat van de onderhandelingen, in het stadium waarin deze zich bevinden, vastleggen¹. Een dergelijke situatie doet zich voor bij een ‘letter of intent’². Een letter of intent – ook andere benamingen komen voor, zoals ‘heads of agreement’³, of ‘memorandum of understanding’⁴ – is in het algemeen gericht op een overeenkomst, en niet op een gentlemen’s agreement. Overigens is een letter of intent vaak een ‘echte’, wel degelijk bindende, (voor)overeenkomst⁵. Het verschil tussen een gentlemen’s agreement en een letter of intent is, dat het gentlemen’s agreement een ‘eindafpraak’ tussen de partijen is, derhalve het doel van de desbetreffende onderhandelingen vormt, terwijl de letter of intent een tussenstadium in de onderhandelingen weergeeft, ter voorbereiding van een overeenkomst^{6 7}.

11 De eventuele bewijslast dat de afspraak onverbindend is rust overigens op degene die zich erop beroept. Immers, een wel verbindende overeenkomst is ‘voor het recht’ gebruikelijker dan een gentlemen’s agreement. Zie Dirix, kolom 2134.

1 W.S.M. Schut, p. 2.

2 Zie voor een algemene indeling van voorbereidende overeenkomsten het artikel van Joanna Schmidt (1983) en het artikel van De Kluiver en Mac Lean (1987). Zie ook het proefschrift van De Kluiver (1992), pp. 103–134, en het boek van Joanna Schmidt (1982), p. 199 e.v. In het algemeen zijn er voorbereidende overeenkomsten die zich richten op de inhoud van de beoogde definitieve overeenkomst – bijvoorbeeld de genoemde letter of intent – en er zijn voorbereidende overeenkomsten die zich richten op de procedure van de onderhandelingen zelf – bijvoorbeeld een geheimhoudingsverplichting tijdens de onderhandelingen of een voorbehoud ten aanzien van het totstandkomen van de beoogde definitieve overeenkomst.

3 W.S.M. Schut, p. 13.

4 Idem, pp. 10–11.

5 Idem, p. 75.

6 Idem, p. 58.

7 Bovendien zijn de partijen, anders dan bij de niet-bindende gentlemen’s agreement, vanwege een letter of intent in het algemeen voorwaardelijk gebonden aan de beginsel-afpraak, waarbij de partijen het over de hoofdzaken eens geworden. Hierbij geldt dan het voorbehoud, dat – anders dan bij direct een volwaardige overeenkomst – de partijen zich nog aan de letter of intent kunnen onttrekken, indien bij de uitwerking van de beginsel-afspraken blijkt dat met betrekking tot de definitieve overeenkomst, waarvoor de partijen de intentie hebben verklaard, uiteindelijk toch geen wilsovereenstemming wordt bereikt. Zie Slagter (1991), p. 14. Vergelijk ook het artikel van Sperling, en hoofdstuk 1, ‘Letters of Intent’, van het boek van Marcel Fontaine en Filip De Ly (2006), pp. 1–57.

Indien bij de onderhandelingen inderdaad een overeenkomst als vorm van overeenstemming wordt beoogd, dan is een nadere indeling mogelijk: zo zijn overeenkomsten in te delen in onbenoemde, benoemde en gemengde overeenkomsten. Benoemde en onbenoemde overeenkomsten worden zo aangeduid naar gelang zij wel of niet uitdrukkelijk in de wet zijn geregeld; gemengde overeenkomsten hebben typische kenmerken van twee of meer benoemde overeenkomsten¹. Dit alles betekent echter dat er over een onbepaald aantal verschillende soorten overeenkomsten kan worden onderhandeld, zodat ook bij deze typering om soorten onderhandelingen in te delen het mijns inziens onmogelijk is om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn. Niettemin kan kennis van de juridische bijzonderheden van de beoogde transactie de onderhandelaar uiteraard wel helpen bij de onderhandelingen.

Ad 4: typering op basis van het onderwerp van de onderhandelingen

Behoudens de hiervoor genoemde methoden van typering van onderhandelingen, is ook een methode van typering mogelijk, met betrekking tot de onderwerpen van onderhandelingen. Men classificeert onderhandelingen dan op basis van de 'oorzaak' ervan. Zo komt men tot een onderscheid tussen bijvoorbeeld commerciële onderhandelingen, schikkingsonderhandelingen, onderhandelingen in de collectieve sector, onderhandelingen met de fiscus, 'internationale' onderhandelingen tussen diplomaten, onderhandelingen binnen organisaties, enzovoort. In de literatuur vindt men van deze methode van typering veel voorbeelden, waarvan ik slechts een paar noem:

In het boek *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*, onder redactie van Kaplan worden in het deel 'Toepassingen' de volgende soorten onderhandelingen onderscheiden:

- commerciële onderhandelingen²
- schikken³

1 Zie voor dit onderwerp Hartkamp (1993), pp. 44–48.

2 Kaplan (red.) (1991), p. 207.

3 Idem, pp. 236–238. Schikken is de gebruikelijke benaming voor onderhandelen over (zakelijke) geschillen. Mevrouw Richters, op pagina 21, verstaat onder een schikking: 'een overeenkomst tussen partijen ter beëindiging van een rechtsgeschil tussen hen, ongeacht of dit geschil reeds in rechte dient'. J.L.M. Elders, in zijn stuk 'Minnelijke schikking als middel ter voorkoming van rechtsgedingen en ter oplossing van rechtsgeschillen' in het boek van de Nederlandse Vereniging voor Procesrecht *Effectieve rechtsbescherming en constitutionele rechtsorde*, Tjeenk Willink: Zwolle 1984, op pagina 55, omschrijft dit begrip – mijns inziens beter – als volgt: 'Onder het begrip schikking wordt hier verstaan een beëindiging van een meningsverschil over de rechtsverhouding tussen partijen door

- bemiddeling¹
- collectief onderhandelen²
- onderhandelen bij toeleveren en uitbesteden³

De Amerikaanse advocaat Sperber, in zijn monumentale handboek, gaat uit van de volgende soorten onderhandelingen:

- negotiating contracts and other voluntary transactions⁴
- involuntary transactions and dispute resolution⁵
- negotiation to avoid and settle litigation⁶
- the optimal attorney-client relationship^{7 8}

middel van een overeenkomst, al dan niet met medewerking van derden.’ Hoewel de schikking beoogt te leiden tot een overeenkomst, c.q. tot de benoemde overeenkomst van ‘dading’ – zie de artikelen 7A:1888 en verder BW, is er toch een verschil met ‘gewone’ contractonderhandelingen. De schikking gaat uit van een, al dan niet vermeende, reeds bestaande rechtsverhouding, waaraan tenminste één der partijen aanspraken ontleent. ‘Gewone’ contractonderhandelingen gaan in het algemeen niet uit van een reeds bestaande rechtsverhouding, maar beogen daartoe juist te leiden. Vergelijk voor dit verschil Cedras, pp. 289–290. Vergelijk eveneens, voor het Duitse taalgebied, het door Langenfeld, op pagina 1, aangegeven verschil tussen ‘Dezisionsjurisprudenz’, gericht op het oplossen van bestaande juridische problemen, en ‘Kautelarjurisprudenz’, gericht op het voorkomen van juridische problemen in de toekomst.

- 1 Idem, pp. 250–256. Vergelijk het Nederlandstalige tijdschrift *Negotiation Magazine*, dat als subtitel heeft: ‘Tijdschrift over onderhandelen, bemiddelen en conflicthantering’. Conflicthantering en bemiddelen zijn ook veelvuldige onderwerpen in het Amerikaanse onderhandelings tijdschrift *Negotiation Journal*, dat als subtitel overigens heeft: ‘On the Process of Dispute Settlement’. Onderhandelingen vinden derhalve kennelijk niet alléén plaats onder de expliciete noemer van ‘onderhandelingen’.
- 2 Idem, pp. 257–266.
- 3 Idem, pp. 267–286. Dit onderwerp gaat over specifieke onderhandelingen tussen professionele commerciële organisaties.
- 4 Sperber, ‘Part II’, pp. 45–338. Sperber behandelt in dit deel, naast enige onderhandelings technische punten – waarover ook specifiek ‘Part I’ en ‘Part VII’ gaan – de onderhandelingen met betrekking tot de volgende onderwerpen: intellectual property transactions, real estate transactions, financing transactions, international transactions, transactions in entertainment law, venture capital transactions en mergers and acquisitions.
- 5 Idem, ‘Part III’, pp. 339–509. Naast ‘basic considerations for settlement’ en een ‘case-study’ behandelt Sperber in dit deel: collective bargaining, regulatory law (onderhandelingen met betrekking tot wetgeving en dergelijke), environmental law (onderhandelingen met betrekking tot ‘het milieu’), negotiating a tax matter en patent procurement (onderhandelingen met betrekking tot het verkrijgen van een octrooi).

In het speciale nummer van het Franse tijdschrift *Pouvoirs* dat gewijd is aan onderhandelen¹, vindt men de volgende soorten onderhandelingen:

- la négociation internationale²
- la négociation sociale³
- la négociation commerciale⁴
- la négociation européenne⁵

In het boek *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, onder redactie van Kremenjuk, treft men de volgende soorten onderhandelingen aan, in het deel 'Issues'^{6 7}:

- arms control and arms reduction⁸
- regional conflict resolution⁹

6 Idem, 'Part IV', pp. 511–751. In dit deel bespreekt Sperber schikkingen alsmede de onderhandelingen met betrekking tot incasso's, faillissement, echtscheidingen, verzekeringsaanspraken, zeerecht, smartegeld en strafrecht.

7 Idem, 'Part V', pp. 753–775. Ook tussen de advocaat en de cliënt bestaat volgens Sperber een onderhandelings situatie.

8 Het boek van Sperber kent daarnaast nog een 'Part VI', aangaande ethische en juridische beperkingen bij het onderhandelingen.

1 Zie Dabiezies.

2 Geschreven door Moisi, pp. 30–42. Het stuk gaat over diplomatieke onderhandelingen.

3 Geschreven door Reynaud, pp. 51–60. Dit stuk, over collectieve onderhandelingen en over de regels waaraan deze onderhandelingen zijn onderworpen, draagt de naam 'La négociation et la règle'.

4 Geschreven door Delpech, pp. 61–70.

5 Geschreven door Pisani, pp. 71–77. Dit stuk gaat over onderhandelingen in EU-verband, en is meer een politieke dan een diplomatieke benadering van het onderhandelen.

6 Kremenjuk (1991), 'Part Three', pp. 265–376.

7 Het is opvallend dat de betrokken onderwerpen voornamelijk publiekrechtelijk van aard zijn.

8 Dit – inmiddels gezien de ontwikkelingen in Oost-Europa ietwat achterhaalde – onderwerp wordt benaderd zowel vanuit de kant van de Verenigde Staten als vanuit de kant van de – toen nog bestaande – Sovjet-Unie.

9 Dit onderwerp betreft interstatelijke conflicten waarmee de supermachten – zoals ze toen nog bekend stonden – geen directe bemoeienis hebben.

- trade talks¹
- international business negotiations²
- negotiations on the environment³
- scientific exchanges⁴
- negotiations with terrorists⁵

Tenslotte Dupont, die in zijn boek *La négociation: Conduite, théorie, applications*, de volgende soorten onderhandelingen onderscheidt⁶:

- la négociation commerciale⁷
- la négociation sociale⁸

1 Dit stuk gaat over de GATT-onderhandelingen tussen 1964 en 1967.

2 De schrijver van dit hoofdstuk, Christophe Dupont, definieert het 'internationale' aspect op basis van nationaliteit: hij stelt, op p. 331, 'Business negotiations are said to be international when parties to them are of different nationalities.' Dit is te contrasteren met de meer juridische benadering, die bij internationale overeenkomsten vooral uitgaat van het vestigingsland van de partijen. Zie Sauveplanne, p. 59. Vergelijk Slagter (2006) 'Clausules met betrekking tot conflictoplossing, Internationale Contracten', pp. 4–9, die op p. 6 stelt dat er sprake is van een 'internationale' overeenkomst, indien deze overeenkomst – afgezien van de nationaliteit van de contractspartijen – aanknopingspunten met meer dan één rechtstelsel heeft. Daarvan is dan bijvoorbeeld sprake in de volgende gevallen:

- de partijen zijn in verschillende staten gevestigd
- de overeenkomst moet worden uitgevoerd in een ander land dan dat van de gemeenschappelijke woonplaats van de partijen
- meer dan één staat pretendeert toepassing van zijn rechtstelsel of van een deel daarvan

Het zou dan ook naar analogie van de internationale overeenkomst aan te bevelen zijn om ook internationale onderhandelingen eerder dan op verschil in nationaliteit van de partijen, te baseren op verschil in land van vestiging van de partijen of op verschil tussen het gemeenschappelijke land van vestiging van de partijen en het land van de onderhandelingen, dit laatste mede vanwege eventuele verschillen in juridische gevolgen van de onderhandelingen, bij verschil tussen het gemeenschappelijke land van vestiging van de partijen en het land van de onderhandelingen.

3 Dit hoofdstuk gaat over onderhandelingen met betrekking tot specifieke uitingen van luchtverontreiniging, met betrekking tot afname van de ozonlaag, en met betrekking tot gevaren van kernreactoren, dit laatste onderwerp vanwege de kernramp van Tsjernobyl, in 1986.

4 Dit hoofdstuk gaat over onderhandelingen aangaande uitwisselingen van academici tussen verschillende landen, en aangaande technologische samenwerking.

5 Het kan voor een overheid nuttig zijn ook met betrekking tot terroristen de mogelijke oplossing van onderhandelen te kiezen.

6 De laatste vier van de te noemen soorten zijn in de derde druk (1990) van het boek voor het eerst opgenomen.

7 Dupont, *La négociation* (1990), pp. 213–245.

- la négociation internationale¹
- la négociation de conférence²
- la négociation dans les organisations³
- la négociation des projets⁴
- la négociation de «joint-ventures»⁵

Commerciële onderhandelingen staan centraal in dit onderzoek. Wat commerciële onderhandelingen zijn wordt door Dupont omschreven als volgt⁶: ‘Business negotiations may be understood as encounters between firms (or economic organizations) with the goal of reaching agreements to provide economic benefits. Although their coverage is immensely varied (buying and selling goods and services, transfers of know-how, agency-distributorship or franchising contracts, cooperation agreements, mergers and acquisitions, joint ventures or joint projects), they have the common denominator of being involved in a joint effort to attain (predominantly) economic benefits. The basis of the relationship between a supplier of resources and a buyer interested in obtaining these resources against some form of payment is assumed to be complementary, both agreeing on certain terms and conditions, most generally under the form of a contract.’ Volgens Dupont onderscheidt de commerciële onderhandeling zich van andere onderhandelingen door tenminste vijf kenmerken⁷:

8 Idem, pp. 247–287.

1 Idem, pp. 289–320.

2 Idem, pp. 322–324. Dit type onderhandelingen is volgens Dupont ‘une variété’ van de ‘négociations internationales’, zoals in het vorige punt van de opsomming van Dupont staat. Het betreft multilaterale diplomatieke onderhandelingen.

3 Idem, pp. 324–326. Men kan hierbij denken aan, bijvoorbeeld, onderhandelingen c.q. ‘overleg’ tussen managers en niet-managers binnen een organisatie. Vergelijk het boek van Lax en Sebenius.

4 Idem, pp. 326–327. Vooral vanwege grote complexiteit geven projecten volgens Dupont aanleiding tot specifieke overwegingen met betrekking tot het onderhandelen. Zie pagina 327.

5 Idem, pp. 327–329. Ook joint ventures geven mede vanwege grote complexiteit volgens Dupont aanleiding tot specifieke overwegingen met betrekking tot onderhandelen. Zie met name pagina 328.

6 Zie het boek van Kremenjuk (1991), p. 331. Op deze pagina stelt Dupont overigens ook nadrukkelijk ‘that generalizations should be made only with extreme caution.’

7 Zie Dupont, *La négociation* (1990), pp. 215–216.

1. een grote variatie aan situaties¹
2. het betreft veelal de levering in het economisch verkeer van goederen of diensten met verscheidene kenmerken²
3. er bestaat veelal een spanning tussen enerzijds de grootte van de te maken winst en anderzijds het behoud van de relatie³
4. de onderhandelaars zijn veelal professionals met gemeenschappelijke normen⁴
5. de onderhandelingen vinden meestal plaats binnen een bedrijfskolom

Als we ook deze typering om soorten onderhandelingen in te delen beschouwen, dan blijkt bij deze typering de weergave in ieder geval incompleet te zijn. Immers, geen der auteurs noemt in de gegeven opsommingen bijvoorbeeld ook 'prijsonderhandelingen' als specifieke soort onderhandelingen, terwijl dit wel alleszins verdedigbaar is⁵. Mijn conclusie is dan ook dat eveneens bij deze typering om soorten onderhandelingen in te delen het onmogelijk is om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn. Niettemin geldt ook hier dat een dergelijke typering toch nuttig kan zijn voor een onderhandelaar om hem te helpen bij de voorbereiding en het voeren van de onderhandelingen.

Mijn algemene conclusie van deze paragraaf is dan ook dat er, afgezien van pseudo-onderhandelingen, vele soorten onderhandelingen zijn en dat het voor de onderhandelaar nuttig kan zijn om kennis te hebben van de desbetreffende soort onderhandeling. Echter eveneens is mijn algemene conclusie dat het desondanks niet mogelijk is

- 1 Bijvoorbeeld zeer ingewikkelde transacties tegenover zeer eenvoudige transacties. Vergelijk Delpech die een onderscheid maakt tussen 'la grande négociation' en 'la petite négociation', zoals reeds hiervóór ter sprake gekomen. Of een verschil tussen aankooponderhandelingen en verkooponderhandelingen. Vergelijk een bekende zin uit onderhandelingen, gevoerd door John D. Rockefeller Jr: 'I did not come here to sell. I understood you wished to buy.' Zie Nierenberg (1986), pagina 123. Of verschillen op grond van de aard van het product, zoals industriële producten, consumentengoederen, diensten, enzovoort. Zie verder Dupont, *La négociation* (1990), pp. 216–221.
- 2 Die kenmerken zijn dan in het algemeen onderhandelbaar. Men kan bijvoorbeeld onderhandelen over prijs, betalingscondities, garantie, jurisdictieregelingen, leveringsvoorwaarden, zekerheden, vervoer, verzekering, enzovoort. Zie Dupont, *La négociation* (1990), p. 215.
- 3 Vanwege dit gewenste behoud van de relatie worden commerciële onderhandelingen, in het algemeen, niet op 'vechterige' wijze gevoerd om het onderste uit de kan te halen. Commerciële onderhandelingen worden dan ook meestal niet op een volstrekt 'distributieve' manier gevoerd. Zie Dupont, *La négociation* (1990), pp. 215–216.
- 4 Het gaat dus om niet-consumenten.
- 5 Zie het boek van E.N. Detroy, *De verkoper als prijsonderhandelaar*; Samson: Alphen aan den Rijn/Brussel 1981.

om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn.

2.4 CONCLUSIE

De concrete vragen van dit hoofdstuk zijn:

- Welke middelen worden in de onderhandelingsliteratuur aangegeven om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen?
- Is een onderhandeling te definiëren?
- Welke soorten onderhandelingen zijn er volgens de literatuur te onderscheiden?

Vanuit de onderhandelingsliteratuur kan men concluderen dat de volgende middelen te onderscheiden zijn om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen:

- Ontwijken
- Toegeven
- Samenwerken
- Onderhandelen
- Beslissen
- Vechten
- Elimineren
- Een derde inschakelen

Onderhandelingen zijn dan ook vaak niet het enige middel om ‘een probleem’ op te lossen. De eerste vraag die men zich moet stellen is derhalve of men wel moet gaan onderhandelen. Soms kan het ook zinvol zijn om te beginnen met een of meer van de andere middelen en pas te onderhandelen als deze andere middelen niet het verhoopte resultaat leveren. Als men de keuze heeft gemaakt inderdaad te gaan onderhandelen, dan kan men deze onderhandelingen ook weer op verschillende manieren voeren, min of meer vergelijkbaar met de hiervoor genoemde alternatieven. De onderhandeling is dus niet alleen een van de middelen om problemen op te lossen, maar ook een activiteit die zich in verschillende vormen kan uiten.

Een onderhandeling is inderdaad te definiëren: ‘een onderhandeling is een confrontatie die gericht is op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden’. Als de desbetreffende handeling wel de uiterlijke schijn heeft van een onderhandeling, maar waarbij er niet is voldaan aan een of meer elementen van de definitie van een onderhandeling, dan kan men spreken van een pseudo-onderhandeling. ‘Echte’ onderhandelingen en pseudo-onderhandelingen kunnen beter niet door elkaar lopen.

Er zijn, afgezien van pseudo-onderhandelingen, vele soorten onderhandelingen en het kan voor de onderhandelaar nuttig zijn om kennis te hebben van de desbetreffende soort onderhandeling. Desondanks is het niet mogelijk om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn.

3 METHODEN

In dit hoofdstuk gaat het over onderhandelingstheorie: hoe wordt onderhandelen in de literatuur wel benaderd, en welke ‘onderhandelingsmodellen’ worden hierin wel onderscheiden? Kunnen de begrippen ‘strategie en tactiek’ zinvol bij onderhandelingen worden gebruikt?

De concrete vragen hierbij zijn:

- Is er een indeling te maken van de benaderingen van onderhandelen in de literatuur? (3.1) en (3.2)¹
- Hoe wordt onderhandelen theoretisch benaderd in de literatuur? (3.3)
- Hoe zijn de begrippen strategie en tactiek zinvol te gebruiken bij onderhandelen? (3.4)
- Is er een ‘onderhandelingsmethode’ te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is? (3.5)

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. (3.6)

3.1 BENADERINGEN

Sommige schrijvers onderscheiden diverse manieren waarop men het vakgebied onderhandelen in zijn totaliteit kan benaderen. In deze paragraaf zal ik de classificatie van vijf van die schrijvers behandelen. Ook zal ik een eigen classificatie van benaderingen naar voren brengen. De schrijvers, wier classificatie ik zal bespreken, zijn:

- Oliva en Leap
- Raiffa
- Mastenbroek
- Kremenjuk
- Dupont

Oliva en Leap

Deze schrijvers, die overigens terecht naar voren brengen dat het classificeren van onderhandelingstheorieën niet eenvoudig is – immers, onderhandelen vereist een interdisciplinaire aanpak², bouwen voort op werk van Coddington³. Oliva en Leap onderscheiden dan acht typen onderhandelingstheorieën die ieder weer zijn te

1 In paragraaf 3.2 zal ik drie specifieke modellen als voorbeelden nader bespreken.

2 Oliva/Leap, p. 339.

3 Idem, p. 340.

classificeren, hetzij als ‘wiskundige’ typen modellen, hetzij als ‘verbale’ typen benaderingen.

De wiskundige typen modellen zijn dan volgens Oliva en Leap te onderscheiden in ‘continu economisch model’-typen en in ‘niet-continu economisch model’-typen¹.

1. De continu economisch model-typen, ook wel aangeduid als ‘formeel deductieve’ onderhandelingsmodellen, hebben betrekking op de economische utiliteit van de alternatieve uitkomsten. Deze modellen richten zich op het voorspellen of er een overeenkomst wordt bereikt of niet, en zo ja, op welk punt². De onderhandelaars worden daarbij beschouwd als volstrekt rationele beslissers. Deze modellen veronderstellen tevens volledige informatie over doelen en concessieschema’s van de tegenpartij.
2. De niet-continu economisch model-typen hebben betrekking op de speltheorie. Binnen deze modellen bestaat de mogelijkheid om – wat wel wordt genoemd – strategische³, interpersoonlijke en psychologische factoren te incorporeren. Het betreft hier een meer inductieve manier van theoretiseren. Door middel van laboratoriumexperimenten kunnen de effecten van verschillende strategieën⁴ als bluffen, het nemen of juist ontlopen van risico’s, ‘hard’ tegenover ‘zacht’ onderhandelen, en het open of beperkt communiceren met de tegenpartij worden onderzocht.

De verbale typen modellen, ook wel ‘institutionele’ benaderingen genaamd, geven ordeningsprincipes aan, op basis waarvan men onderhandelingen kan beschrijven⁵, en kunnen volgens Oliva en Leap bestaan uit vijf typen modellen:

1. Procesmodellen. De gedachte die aan dit soort benaderingen ten grondslag ligt is, dat onderhandelingen, ongeacht de concrete inhoud, zijn te verdelen in afzonderlijke sub-processen die gezamenlijk de dynamiek van de onderhandelingen bepalen.

1 Oliva/Leap, pp. 340–343.

2 Het is frappant dat Oliva en Leap niet uitleggen wat zij bedoelen met iedere typering van onderhandelingstheorieën. De uitleg is dan ook afkomstig van Van Kooten, in zijn hoofdstuk over ‘Collectief onderhandelen’ in het boek *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*, onder redactie van Kaplan, pp. 257–258.

3 Op het begrip ‘strategie’ kom ik nog uitgebreid terug.

4 Zie de vorige noot.

5 Zie Van Kooten, hiervoor genoemd, op pp. 257–258.

Voorbeelden zijn het bekende model van Walton en McKersie, en het model van Mastenbroek, dat nog afzonderlijk zal worden besproken.

2. Stadiamodelen. Bij deze benaderingen gaat men ervan uit dat onderhandelingen, wederom ongeacht de concrete inhoud, altijd dezelfde fasen doormaken.
3. Beïnvloedingsmodellen¹. De schrijvers melden over dit type benaderingen: 'Primary emphasis is placed on psychological forces with relative little attention given to structural considerations'².
4. Beperkingsmodellen. Deze richten zich primair op het afgrenzen van de onderhandelingsruimte.
5. Interventiemodellen. Bij dit type benaderingen gaat het vooral om de invloed van derden, zoals arbiters, bemiddelaars en dergelijke, op onderhandelingen.

Tenslotte onderscheiden Oliva en Leap nog 'hybride' benaderingen, die kennelijk³ zowel wiskundige elementen kennen als verbale elementen⁴, en die derhalve niet alleen kunnen behoren tot de wiskundige typen modellen, maar ook tot de verbale typen modellen.

Raiffa

Deze schrijver gaat uit van een indeling in drie categorieën:

1. Beschrijvende benaderingen⁵. Bij dit type benaderingen gaat het slechts om het analytisch beschrijven van het daadwerkelijke gedrag van onderhandelaars. Het gaat bijvoorbeeld erom hoe de onderhandelaars omgaan met onzekerheden, hoe zij zich aan omstandigheden aanpassen, hoe zij een basis van vertrouwen weten te scheppen, wat hun feitelijke denkpatronen zijn, enzovoort. Het betreft vaak laboratoriumonderzoek van sociaal wetenschappers. Ook kan het geschiedkundig werk betreffen. De toetsing van dit type benaderingen geschiedt empirisch.
2. Normatieve of abstracte benaderingen. Dit type benaderingen heeft als uitgangspunt hoe ideale, rationele en superintelligente mensen zouden *moeten* handelen,

1 Oliva en Leap noemen dit type benaderingen 'forces models'.

2 Oliva/Leap, p. 343.

3 Wat ze met dit type bedoelen, leggen Oliva en Leap niet uit.

4 Dit is althans mijn conclusie – zie de vorige noot, omdat Oliva en Leap dit type modellen op pagina 341 en op pagina 342 brengen onder het kopje van de wiskundige typen benaderingen, en op pagina 343 juist onder het kopje van de verbale typen benaderingen.

5 Zie Raiffa (1982), p. 20, alsmede het hoofdstuk van Raiffa, 'Contributions of Applied Systems Analysis to International Negotiation' in het boek *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, onder redactie van Kremenjuk, pp. 11–12.

zonder acht te slaan op de werkelijke manier waarop mensen zich gedragen. Een voorbeeld van dit type modellen is de speltheorie. De toetsing vindt plaats op basis van de juistheid van de theorievorming¹.

3. Vóórschrijvende benaderingen. Deze zijn primair van adviserende aard. Bij dit type benaderingen gaat het erom, door welke feitelijke gedragingen iemand betere beslissingen kan nemen dan zonder die advisering het geval zou zijn geweest. De toetsing vindt plaats op basis van de praktische waarde van de gegeven adviezen².

Mengvormen kunnen volgens Raiffa eveneens voorkomen. Zo behandelt hij de 'Asymmetrische voorschrijvende-beschrijvende benadering' van het onderhandelen, waar- onder hij verstaat, een benadering die enerzijds beschrijft hoe mensen zich in werkelijke situaties feitelijk gedragen, en die anderzijds voorschrijft, gebaseerd op die daadwerkelijke beschrijving, hoe mensen tot betere resultaten kunnen komen dan zonder die adviezen het geval zou kunnen zijn³. Ook behandelt Raiffa 'externe voorschrijvende of beschrijvende benaderingen' van onderhandelen, waarbij het voornamelijk blijkt te gaan over de rol van derden bij de onderhandelingen, zoals arbiters of bemiddelaars en dergelijke⁴.

Mastenbroek

Mastenbroek maakt eveneens een indeling in drie categorieën benaderingen⁵:

1. Direct op de praktijk gericht werk. Dit is volgens Mastenbroek, werk, gericht op direct toepasbare kennis. Het bestaat hoofdzakelijk uit vuistregels, aanbevelingen, voorbeelden en anekdotes⁶.

1 Zie het hoofdstuk van Raiffa, 'Contributions of Applied Systems Analysis to International Negotiation' in het boek *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, onder redactie van Kremenjuk, p. 12.

2 Zie het hoofdstuk van Raiffa, 'Contributions of Applied Systems Analysis to International Negotiation' in het boek *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, onder redactie van Kremenjuk, p. 12. Zie ook Raiffa (1982), p. 21. Vergelijkt men deze beide vindplaatsen, dan valt het op dat Raiffa in 1982 nog geen onderscheid maakt tussen de normatieve en de vóórschrijvende typen benaderingen.

3 Zie Raiffa (1982), pp. 21–22. Zie ook het hoofdstuk van Raiffa, 'Contributions of Applied Systems Analysis to International Negotiation' in het boek *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, onder redactie van Kremenjuk, pp. 13–14.

4 Raiffa (1982), pp. 22–24.

5 Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 153.

6 Idem, pp. 155–157.

2. Gevalsbeschrijvingen. Dit betreft voornamelijk de ervaringen van politieke of diplomatieke onderhandelaars. In sommige gevallen probeert men daarbij ook nog tot een ordening of tot aanbevelingen voor anderen te komen¹.
3. Meer wetenschappelijk werk. Dit type benaderingen kent volgens Mastenbroek twee hoofdstromen: empirische detailstudies en theorievorming met een grote reikwijdte.
 - De empirische detailstudies richten zich primair op het zoeken naar mogelijke samenhangen in onderhandelingsituaties, en zijn voornamelijk afkomstig uit de laboratoria van sociaal psychologen. Samenhangen worden statistisch aangetoond, het verklaren van die samenhangen krijgt relatief weinig aandacht, het praktische nut van die samenhangen is beperkt vanwege de versimpelde en gestileerde onderzoekssituaties, met daarbij veel variabelen die kunstmatig constant worden gehouden, en de samenhang zelf is meestal afwezig. Er zijn overigens wel pogingen ondernomen om de enorme hoeveelheid materiaal die op deze wijze is ontstaan te systematiseren, maar integratie, een verklaring van onderhandelingsprocessen en houvast aan praktijkmensen zijn volgens Mastenbroek niet bereikt².
 - Theorievorming met een grote reikwijdte kan bestaan uit een aantal typen benaderingen³. Zo noemt Mastenbroek in dit verband mathematische benaderingen, descriptieve en kwalitatieve modellen, waarbij enerzijds sprake is van beschrijving van concrete onderhandelingservaringen en anderzijds van een overkoepelend en ordenend kader⁴, en fasen-modellen⁵. Daarnaast noemt Mastenbroek in dit verband nog een aantal, niet nader geclassificeerde, afzonderlijke werken waarin wordt gepoogd tot overkoepelende theorieën te komen, zoals, bijvoorbeeld, het boek van S.B. Bacharach en E.J. Lawler, *Bargaining: Power Tactics and Outcomes*, (San Francisco: Jossey Bass 1981), dat een poging bevat het onderwerp onderhandelen te integreren op basis van het machtsbegrip⁶.

1 Idem, p. 158.

2 Zie idem, pp. 159–161.

3 Zie idem, pp. 161–164.

4 Mastenbroek noemt hier als voorbeeld het bekende werk van Walton en McKersie. Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 161–162.

5 Zie idem, pp. 162–163.

6 Zie idem, pp. 163–164.

Kremenjuk

In het deel 'Approaches and Perspectives'¹ van het boek, geredigeerd door Kremenjuk, *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*, zijn de volgende benaderingen te onderscheiden²:

- Geschiedkundige benadering. Deze benadering gaat over onderhandelingen uit het verleden, in hun samenhang met de gebeurtenissen in het kader waarvan die onderhandelingen een rol speelden^{3 4}.
- Juridische benadering. Deze benadering is kennelijk gericht op het onderhandelen specifiek door juristen, en gaat uit van geschriften afkomstig van juristen. Ook wordt aandacht besteed aan rechten en verplichtingen, overigens niet van de onderhandelaars, maar vooral van de partijen zelf, ter analyse van de onderhandelende juristen⁵.
- Bedrijfswetenschappelijke benadering⁶. Deze benadering koppelt het onderhandelen aan de bedrijfswetenschappen, en gaat dan ook vooral over de 'organizational

1 Kremenjuk (1991), 'Part Two', pp. 117–263.

2 Kremenjuk stelt overigens uitdrukkelijk dat zijn indeling niet limitatief is, maar slechts 'the most important of these approaches' behandelt. Zie Kremenjuk, p. 117.

3 Zie Kremenjuk, pp. 121–134. Dit onderwerp gaat ook over de literatuur met betrekking tot onderhandelingen uit het verleden. Deze literatuur gaat in het boek van Kremenjuk terug tot François de Callières. Het is frappant dat daarbij verwezen wordt naar een boek uit 1963, dat een heruitgave is van een wel bijzonder slechte vertaling uit 1919 van het boek van Callières – zie Keens-Soper, p. 53. Het is evenzeer frappant, dat het boek van Callières, oorspronkelijk gepubliceerd in 1716, ongeveer als oudste wordt betiteld – zie Kremenjuk, p. 128, terwijl er toch veel oudere 'klassieke' literatuur bekend is, zoals de uit de tiende eeuw, uit het Byzantijnse Rijk afkomstige stukken van keizer Constantinos VII Porphyrogennetos – zie Ganshof, p. 128, en Moravcsik/Jenkins, pp. 9–12, of in de 'westerse' wereld, het in 1436 te Spanje geschreven stuk van Rosergio – zie Rosergio, p. 28. Vergelijk ook het in het jaar 969 geschreven relaas van de toenmalige bisschop van Cremona, Liutprand (±920–972), getiteld *Relatio de legatione Constantinopolitana*, over de onderhandelingen in 968 betreffende onder meer een eventueel huwelijk tussen de zoon van keizer Otto I en de dochter van de Byzantijnse keizer Romanos II – zie Ganshof, pp. 124, 126–128, Nicolson, pp. 26–27, Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 12 (1951), pp. 823–824, Pognon, pp. XXI, 4–6, alsmede het stuk van Liutprand/Liutprandus zelf.

4 Vergelijk Clausewitz, Tweede Boek, hoofdstukken 5 en 6, getiteld 'Kritik' en 'Über Beispiele', pp. 312–342, met betrekking tot mogelijke gevaren bij een geschiedkundige benadering.

5 Bovendien is deze hele benadering in het boek van Kremenjuk voornamelijk publiekrechtelijk van aard. Zie Kremenjuk, pp. 135–147.

6 Het betrokken hoofdstuk in het boek van Kremenjuk draagt de naam 'Organizational Theory'. Zie Kremenjuk, pp. 148–163.

embeddedness' van onderhandelaars¹, over de afhankelijkheid van de onderhandelende partijen², en over de manieren waarop vanuit organisaties beslissingen worden genomen³. Deze benadering is voornamelijk gericht op managers van organisaties.

- Economische benadering. Bij deze benadering probeert men het 'abstract character of strategic interdependence' te beschrijven, hetzij in termen van de speltheorie, hetzij in termen van 'dynamic mechanisms of concession'⁴. De uitgangspunten van deze benadering zijn:

- De partijen zien mogelijke gezamenlijke voordelen
- Voordat deze voordelen worden behaald, moeten de partijen overeenstemming bereiken over de verdeling van die voordelen
- Deze overeenstemming wordt uiteindelijk bereikt, omdat de partijen inzien dat overeenstemming een 'beter' resultaat geeft dan niet-overeenstemming.

De schrijver van het betrokken hoofdstuk in het boek van Kremenjuk⁵ onderzoekt met name of de uitgangspunten van deze economische benadering toepasbaar zijn op internationale publiekrechtelijke onderhandelingen⁶. De conclusie is dan vooral dat de 'risicofactor' die de overeenstemming bevat, van wezenlijke invloed is op de duurzaamheid van die overeenstemming⁷.

1 Kremenjuk, p. 149.

2 Kremenjuk, p. 150.

3 Kremenjuk, p. 151.

4 Kremenjuk, p. 164.

5 De schrijver is John G. Cross. Het hoofdstuk is genaamd 'Economic Perspective'. Zie het boek van Kremenjuk, pp. 164–179.

6 Cross, de schrijver van het hoofdstuk, stelt dan dat er vier problemen zijn bij het vanuit de economische benadering beschouwen van internationale publiekrechtelijke onderhandelingen:

1. De partijen worden gevormd door staten, en zijn dus niet individueel. In hoeverre maakt dit verschil?
2. De onderhandelingen worden gevoerd door vertegenwoordigers, met mogelijke voorkeuren voor resultaten die niet de voorkeur zouden hebben van de vertegenwoordigden. Hier speelt derhalve achterbanproblematiek.
3. Enige overeenstemming is niet afdwingbaar, hetgeen het aangaan van verplichtingen op lange termijn feitelijk onmogelijk zou maken.
4. De gevolgen op lange termijn van overeenstemmingen zouden de manier waarop men het onderhandelingsprobleem zelf benadert wezenlijk beïnvloeden.

Zie voor de uitwerking van deze vragen het hoofdstuk van Cross: Kremenjuk, pp. 167–178.

7 De schrijver van het desbetreffende hoofdstuk, Cross, besluit dan ook op pagina 179 met de zin: 'It appears that to be durable, an agreement should acknowledge uncertainty, and any elements of agreement that serve the purposes of insurance, protecting each side from significant unanticipated losses, should be explicitly included.'

- Speltheoretische benadering. Deze benadering gaat over de wiskundige theorieën die betrekking hebben op rationele besluitvorming in algemene conflictsituaties¹.
- Analytische benadering². Deze benadering is in feite een aangepaste en meer op de praktijk gerichte versie van de speltheoretische benadering. De vijf kenmerken van deze benadering zijn de volgende³:
 1. De analytische denkwijze wordt bepaald overeenkomstig de ‘asymmetrische voorschrijvende-beschrijvende benadering’ van het onderhandelen zoals Raiffa deze kenmerkte⁴.
 2. Onderhandelaars zouden uitgaan van doelgerichtheid, overigens zonder dat er sprake hoeft te zijn van de volstrekte rationaliteit overeenkomstig de speltheorie.
 3. Deze benadering richt zich ook specifiek op – zoals de schrijver het noemt – de ‘bargaining set’: het uitgangspunt is dat onderhandelaars op de hoogte zijn van mogelijke alternatieve overeenstemmingen, die de voorkeur genieten boven het niet-bereiken van overeenstemming.
 4. De partijen zouden ernaar streven hun overeenstemming gezamenlijk te verbeteren, overigens zonder dat dit streven inhoudt dat men probeert het zogenaamde optimum volgens Pareto te bereiken⁵.
 5. De onderhandelaars zouden zich vooraf niet volstrekt op alles vastleggen, maar zouden bereid zijn tijdens de onderhandelingen de situatie opnieuw te analyseren.
- Psychologische benadering. Deze benadering richt zich op de personen van de onderhandelaars, op *hoe* de personen feitelijk onderhandelen⁶.
- Cognitieve benadering. Deze benadering houdt zich bezig met de manier waarop onderhandelende personen omgaan met de informatie die zij uitwisselen, en met hoe zij die informatie uitwisselen⁷.

1 Zie Kremenjuk, pp. 180–202.

2 Het betrokken hoofdstuk draagt de naam ‘Negotiation Analysis’. Zie Kremenjuk, pp. 203–215.

3 Zie Kremenjuk, pp. 205–207. De schrijver van het desbetreffende hoofdstuk, James K. Sebenius, werkt een en ander vervolgens uit op een eigen manier. Zie voor deze uitwerking Kremenjuk, pp. 207–215.

4 Zie de indeling van Raiffa, hiervóór behandeld.

5 Dit theoretische optimale punt, genoemd naar de Italiaanse econoom Vilfredo Pareto (1848–1923), is te omschrijven als het hoogste gemeenschappelijk te bereiken punt, waar voorbij geen gemeenschappelijke verbeteringen mogelijk zijn. Voorbij dit punt is een verbetering voor de ene partij derhalve *noodzakelijk* een verslechtering voor de andere partij. Zie verder voor dit onderwerp Raiffa (1982), p. 139.

6 Zie Kremenjuk, pp. 216–228.

7 Zie Kremenjuk, pp. 229–243.

- Inhoudsanalytische benadering. Inhoudsanalyse is te definiëren als ‘any technique for making inferences by objectively and systematically identifying specified characteristics of messages’^{1 2}. Deze benadering is in feite een soort geschiedkundige benadering, maar met een vooral kwantitatieve analyse. Aldus zou het mogelijk zijn de totale onderhandelingen ‘in kaart te brengen’ teneinde deze vervolgens op allerlei manieren te onderwerpen aan een nadere analyse, al dan niet met behulp van een van de andere benaderingen.

Dupont

Dupont, in de derde druk van zijn voortreffelijke boek *La négociation: Conduite, théorie, applications*, Dalloz, Paris 1990³, geeft een uitgebreide behandeling van de diverse manieren waarop men het vakgebied van het onderhandelen in zijn totaliteit vanuit de theorie kan benaderen⁴. Dupont geeft hierbij een aantal mogelijke indelingen. Enerzijds geeft hij een mogelijke classificatie van de manieren van denken over onderhandelen die men zoal kan vinden, anderzijds onderkent hij twee hoofdstromingen bij al die manieren van denken, alsmede enige stromingen die zich slechts richten op onderdelen van het denken over onderhandelen. Ik behandel eerst de algemene classificatie van Dupont van de manieren van denken over onderhandelen.

1. De algemene classificatie van Dupont. Hij maakt hierbij nog een onderscheid tussen de oriëntatie van de diverse scholen, de typen scholen, aan de ene kant, en de methodologie volgens die scholen aan de andere kant⁵.

De diverse typen scholen die Dupont onderscheidt zijn de volgende⁶:

- Gedragswetenschappelijke benaderingen. Deze benaderingen zijn afkomstig uit de psychologie, de sociaal-psychologie, de sociologie en de psychologie.

1 Kremenyuk, p. 244. Deze definitie is overigens kennelijk niet afkomstig van de schrijver van het betrokken hoofdstuk, Daniel Druckman, maar van iemand anders.

2 Zie voor de uitwerking van deze benadering Kremenyuk, pp. 244–263.

3 Wanneer ik in het kader van deze subparagraaf verwijs naar Dupont, dan doel ik op dit boek.

4 Zie Dupont, ‘Deuxième partie’, genaamd ‘Théories de la négociation’, opgenomen in het boek, pp. 129–209.

5 Zie Dupont, p. 132. De oriëntatie van de scholen behandelt Dupont op pp. 132–144. De methodologie op pp. 145–161.

6 Zie Dupont, pp. 138–144.

- Utiliteit benaderingen. Deze benaderingen zijn afkomstig uit de economische theorie of uit de speltheorie. Het gaat vooral over rationele beslissingsanalyse.
- Proces benaderingen. Deze benaderingen gaan uit van manieren om onderhandelingen te structureren, bijvoorbeeld op basis van tijd of op basis van activiteit.
- Pragmatische benaderingen. Deze benaderingen gaan over factoren en feitelijke gedragingen die uit pragmatisch oogpunt al dan niet wenselijk zijn.

Voor wat betreft de methodologie stelt Dupont dat deze voornamelijk is gebaseerd op onderzoek naar het volgende:

- Direct geschiedkundige verbanden. Dit betreft onderzoek naar werkelijke gebeurtenissen. Voorbeelden zijn memoires van onderhandelaars en verslagen van werkelijk gevoerde onderhandelingen¹.
 - Indirect geschiedkundige verbanden. Dit betreft onderzoek naar de manieren waarop onderhandelaars in het algemeen daadwerkelijk zijn opgetreden. Op basis van deze onderzoeken kan men bijvoorbeeld vuistregels voor onderhandelaars afleiden^{2 3}.
 - Abstracte experimenten. Hierbij kan men denken aan laboratoriumonderzoek, bijvoorbeeld met kunstmatig constant gehouden variabelen, maar ook aan onderzoek op het gebied van de speltheorie⁴.
 - Simulatiespelen en scenario's. Simulatiespelen gaan over realistische onderhandelingscasus, met veelal slechts vastgestelde rolpatronen, achtergronden en mogelijke rol-opbrengsten. De vrijheid van de spelers is derhalve groter dan bij de abstracte experimenten. Scenario's vormen een subgroep van de simulatiespelen, met een nog grotere vrijheid dan in het algemeen de simulatiespelen, zodat deze scenario's het meest doen denken aan echte onderhandelingen⁵.
2. Volgens Dupont resulteren de diverse benaderingen in twee hoofdstromingen en in een aantal stromingen van onderzoek naar deelgebieden van het onderhandelen⁶. De hoofdstromingen van onderzoek richten zich op de totaliteit van de onderhandeling. Deze hoofdstromingen zijn:

1 Zie Dupont, pp. 145–146.

2 Dupont, pp. 146–147.

3 Vergelijk bijvoorbeeld de twee artikelen van Rackham en Carlisle, en het boek van Karrass (1974).

4 Zie Dupont, pp. 147–158.

5 Zie Dupont, pp. 158–161.

6 Zie Dupont, pp. 173–174, 190.

- Kwalitatieve modellen. Deze benaderingen richten zich op de elementen die essentieel zijn tijdens het proces van de onderhandeling of die essentieel zijn voor de uitkomst van de onderhandeling, en trachten tussen die elementen een samenhang te vinden. Dupont behandelt twee voorbeelden van dit soort modellen, namelijk het model van Sawyer en Gutzkow, en het model van Walton en McKersie, beide uit 1965¹.
- Kwantitatieve modellen. Deze benaderingen richten zich op een wiskundige analyse van de variabelen, hetzij waarvan het proces van de onderhandeling afhangt, hetzij waarvan het resultaat afhangt².

Tenslotte de stromingen die zich richten op deelgebieden van het onderhandelen. Hiervan noemt Dupont er vele. Ik geef slechts een paar voorbeelden³. Het onderzoek kan zich richten op de aard van het conflict, op achterbanproblematiek, op het aantal onderhandelaars, op culturele verschillen, op de rol van bemiddelaars, op de persoonlijkheid van de onderhandelaars, op het doen van concessies, op de communicatie tussen de onderhandelaars, op de problematiek met betrekking tot macht, enzovoort. Dupont meent overigens dat dit soort deelonderzoek weinig bemoedigende resultaten oplevert. Hij noemt als nadelen van dit soort onderzoek:

- Gering realiteitsgehalte, bijvoorbeeld omdat het abstracte laboratoriumonderzoeken betreft, of omdat de proefpersonen geen echte onderhandelaars zijn maar bijvoorbeeld studenten, of omdat de methodologie niet de juiste is.
- Vage probleemstelling. Als de probleemstelling voor verscheidene uitleg vatbaar is, wat is dan het resultaat nog waard?
- Vage definities van variabelen. De variabelen waarvan het onderzoek afhangt, zijn zelf vaak op verscheidene manieren te interpreteren binnen het betrokken onderzoek.
- Tegenvallende resultaten. De resultaten worden vaak statistisch verwerkt. Statistisch gezien zijn de resultaten niet altijd even overtuigend.

Toch concludeert Dupont dat dit soort deelonderzoek, ondanks de weinig bemoedigende resultaten, nuttig kan zijn als vergelijkingsmateriaal en als middel voor onderzoekers om hun hypothesen aan te passen. Hij sluit dan ook niet uit dat dit

1 Ik ga hierop niet verder in. Zie Dupont, pp. 174–182.

2 Zie Dupont, pp. 182–190.

3 Zie verder Dupont, pp. 190–205, voor de te noemen voorbeelden en voor andere voorbeelden.

soort deelonderzoek nuttige bouwstenen kan vormen voor een eventueel toekomstige alomvattende onderhandelingstheorie¹.

Ik vat de tot dusverre besproken indelingen samen:

Oliva en Leap

1. Wiskundig:
 - a. continu economisch model-typen
 - b. niet-continu economisch model-typen
2. Verbaal:
 - a. procesmodellen
 - b. stadiamodelen
 - c. beïnvloedingsmodellen
 - d. beperkingsmodellen
 - e. interventiemodellen
3. Hybride benaderingen

Raiffa

1. Beschrijvende benaderingen
2. Normatieve of abstracte benaderingen
3. Voórschrijvende benaderingen

Mastenbroek

1. Direct op de praktijk gericht werk
2. Gevalsbeschrijvingen
3. Meer wetenschappelijk werk:
 - a. empirische detailstudies
 - b. theorievorming met een grote reikwijdte:
 - mathematische benaderingen
 - descriptieve en kwalitatieve modellen
 - fasen-modellen
 - andere overkoepelende theorieën

Kremenjuk

1. Geschiedkundige benadering
2. Juridische benadering
3. Bedrijfswetenschappelijke benadering
4. Economische benadering

1 Zie Dupont, pp. 190–192.

5. Speltheoretische benadering
6. Analytische benadering
7. Psychologische benadering
8. Cognitieve benadering
9. Inhoudsanalytische benadering

Dupont heeft twee mogelijke indelingen

1. Classificatie:
 - a. gedragswetenschappelijke benaderingen
 - b. utiliteit benaderingen
 - c. proces benaderingen
 - d. pragmatische benaderingen
2. Stromingen:
 - a. hoofdstromingen
 - kwalitatieve modellen
 - kwantitatieve modellen
 - b. stromingen gericht op deelgebieden

Als men al deze indelingen zo bij elkaar plaatst, dan valt het niet alleen op dat sommige van de classificaties dezelfde zijn, maar ook dat er een verscheidenheid bestaat van manieren om het classificeren zelf te benaderen. Zo is de indeling van Raiffa volstrekt anders benaderd dan die van, bijvoorbeeld, Oliva en Leap. Ik laat de manier waarop Raiffa het vakgebied benadert hier verder buiten beschouwing: in de eerste plaats gaat Raiffa zelf al ervan uit dat zijn indeling niet begrenzend is – hij laat immers uitdrukkelijk ook ‘mengvormen’ voorkomen, dus wat beoogt hij eigenlijk met zijn indeling, in de tweede plaats is zijn indeling wel zeer afwijkend van de manieren van benaderen van de overige behandelde schrijvers, zodat Raiffa’s manier van benaderen moeilijk is te evalueren bij gebrek aan dienovereenkomstig vergelijkingsmateriaal¹, en in de derde plaats lijkt Raiffa’s manier van benaderen weinig praktische waarde te hebben, omdat hij zelf al aangeeft dat een specifieke mengvorm van zijn indeling in feite de beste theorie zou vormen^{2 3}. Bij het bespreken van de indelingen

- 1 In zekere zin gaat de indeling van Raiffa meer over theorieën in het algemeen dan over *onderhandelings*theorieën. De indeling van Raiffa is mijns inziens dan ook beter geschikt om onderhandelingstheorieën te beoordelen dan om deze te classificeren.
- 2 Raiffa’s zogenaamde asymmetrische voorschrijvende-beschrijvende benadering van het onderhandelen. Zie hiervoor, de bespreking van de indeling van Raiffa.
- 3 Vanwege de ‘mengvormen’ bij Raiffa’s indeling wordt deze waarschijnlijk duidelijker door iedere mogelijke benadering ‘ergens’ te plaatsen op een denkbeeldige lijn waarvan het ene einde wordt gevormd door de beschrijvende benaderingen, en het andere einde door de normatieve benadering-

van de overige schrijvers kom ik dan tot het volgende. Dupont en Mastenbroek maken kennelijk een uitdrukkelijk onderscheid tussen benaderingen van het onderhandelen in zijn totaliteit, en benaderingen van details van het onderhandelen. Onder verwijzing naar Duponts stelling dat de resultaten van de detailstudies in het algemeen toch weinig bemoedigend zijn¹, ga ik verder niet in op deze benaderingen^{2 3}. Ook de hybride benadering van Oliva en Leap, waarvan onduidelijk is wat zij ermee bedoelen, laat ik verder buiten beschouwing. Er blijft dan over, enerzijds een globale indeling, zoals Oliva en Leap, en Dupont maken, in wiskundige en niet-wiskundige modellen, en anderzijds een indeling waarbij een aantal benaderingen op min of meer gelijkwaardige wijze naast elkaar staat. Die globale indeling in wiskundige en niet-wiskundige modellen acht ik minder gewenst. Immers, deze indeling is toevallig van aard – waarom bijvoorbeeld niet een hoofdindeling in benaderingen op basis van werkelijke gebeurtenissen of speciaal ‘gecreëerde’ gebeurtenissen, of een indeling op basis van wel of niet gestructureerd volgens het bekende model van Walton en McKersie – en bovendien weinig zinvol. Er is immers geen bezwaar tegen als een theorie gebruik maakt, zowel van wiskundige verworvenheden, als van niet-wiskundige elementen. Bij een dergelijk kunstmatig onderscheid zou men als het ware, onnodig, gedwongen kunnen worden een keuze te maken tussen ofwel wiskundige elementen, ofwel niet-wiskundige elementen. Volgens mij kan men dan ook het beste de diverse theorieën benaderen op basis van min of meer gelijkwaardigheid, net zoals Kremenjuk en Dupont, maar deze laatste dan met zijn ‘classificatie-indeling’, doen.

Aldus krijgen wij de volgende, min of meer naast elkaar bestaande, indelingen:

1. Benaderingen die vooral gericht zijn op het *resultaat* van de onderhandelingen. Dit zijn bijvoorbeeld de wiskundige benaderingen. Hieronder kunnen vallen de al dan niet continu economische modellen van Oliva en Leap, de mathematische benaderingen van Mastenbroek, de economische, speltheoretische, analytische en inhouds-analytische benaderingen van Kremenjuk, en de utiliteit benaderingen van Dupont.

en, die mijns inziens zijn te beschouwen als ver doorgevoerde vóórschrijvende benaderingen. Vergelijk Gerald R. Williams (1993), p. 151.

- 1 Vergelijk trouwens ook Mastenbroeks weinig positieve conclusie in dit kader. Zie hiervóór, de bespreking van de indeling van Mastenbroek.
- 2 Onder deze detailstudies kan men mede verstaan: van Oliva en Leap, de beperkingsmodellen en de interventiemodellen, en van Kremenjuk, de bedrijfswetenschappelijke benadering.
- 3 Dit neemt uiteraard niet weg dat dit soort detailbenaderingen wèl een aparte categorie benaderingen kan vormen. Als zodanig zal ik deze dan ook noemen.

2. Benaderingen die vooral gericht zijn op de *structuur* van de onderhandelingen. Hieronder vallen de procesmodellen en de stadiamodelen van Oliva en Leap, de fasen-modellen van Mastenbroek, en de procesbenaderingen van Dupont.
3. Benaderingen die vooral gericht zijn op de *persoon* van de onderhandelaar. Hieronder vallen de beïnvloedingsmodellen van Oliva en Leap, de psychologische benadering van Kremenjuk, en de gedragswetenschappelijke benaderingen van Dupont.
4. Benaderingen die vooral gericht zijn op de *gebeurtenissen* tijdens de onderhandelingen. Hieronder vallen de gevalsbeschrijvingen van Mastenbroek, en de geschiedkundige en inhoudsanalytische benaderingen van Kremenjuk¹.
5. Benaderingen die vooral gericht zijn op het toepassen van bestaande *kennis*. Zie het direct op de praktijk gericht werk van Mastenbroek, en de pragmatische benaderingen van Dupont.
6. Benaderingen die vooral gericht zijn op de *partijen* zelf, los van de personen van de onderhandelaars, en met name op de rechten en de verplichtingen van de partijen. Hieronder vallen de juridische benaderingen. Zie bijvoorbeeld Kremenjuk.
7. Benaderingen die vooral gericht zijn op de manier waarop onderhandelaars omgaan met de *informatie* die zij uitwisselen. Dit zijn de cognitieve benaderingen van Kremenjuk.
8. Benaderingen die zich niet richten op de hiervoor genoemde elementen in hun totale samenhang met onderhandelingen, maar slechts op geïsoleerde onderdelen ervan, de *detailstudies*.

Niet genoemd in dit lijstje van mogelijke benaderingen zijn twee door Mastenbroek genoemde typen benaderingen: descriptieve en kwalitatieve modellen, en andere overkoepelende theorieën. Deze typen benaderingen kunnen afhankelijk van de concrete inhoud worden gebracht onder een van de benaderingen uit het lijstje².

Op basis van het voorgaande kom ik tot de volgende indeling³:

- 1 De inhoudsanalytische benadering van Kremenjuk kan derhalve zowel gebracht worden onder de wiskundige benaderingen, als onder de geschiedkundige benaderingen. In het concrete geval zal de keuze voor een van die twee 'hoofd-benaderingen' moeten afhangen van de specifieke inhoud van die inhoudsanalytische benadering.
- 2 Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 161–163.
- 3 Het nummer van de door mij te noemen typen benaderingen correspondeert met de hiervóór genoemde lijst. De 'naam' die ik aan ieder type benaderingen geef is gebaseerd op die lijst, en is vóór alles subjectief bepaald.

1. Economische benaderingen
2. Structuur benaderingen
3. Gedragswetenschappelijke benaderingen
4. Geschiedkundige benaderingen
5. Pragmatische benaderingen
6. Juridische benaderingen
7. Cognitieve benaderingen
8. Detailstudie benaderingen

3.2 VOORBEELDEN

In deze paragraaf zal ik drie modellen bespreken. Deze modellen zijn afkomstig van de volgende schrijvers:

- Fisher
- Mastenbroek
- McMillan

Het eerste model hoort thuis bij, wat ik heb genoemd, de pragmatische benaderingen (Fisher). De overige twee behoren tot de structuur benaderingen. Het eerste voorbeeld van de structuur benaderingen is een sub-processenmodel (Mastenbroek), het tweede voorbeeld is een fasenmodel (McMillan).

Fisher

De Amerikaanse jurist en hoogleraar aan de Harvard Law School, Roger Fisher staat aan de basis van wat ook wel de 'Harvard-methode' van onderhandelen wordt genoemd. Deze Harvard-methode is vooral bekend geworden door de uitgave in 1981 van het door Roger Fisher, William Ury en Bruce Patton geschreven boek *Getting to Yes*. Dit boek is een internationale bestseller geworden, en is vertaald in vele talen, waaronder het Nederlands. Het vernieuwende aan dit boek was het uitgangspunt dat onderhandelingen konden leiden tot nut van *beide* onderhandelende partijen. Tot de uitgave van dit boek was de meeste Amerikaanse literatuur voornamelijk gericht op het 'winnen' ten koste van de wederpartij. De methode volgens het Harvard-concept was erg eenvoudig en berustte voornamelijk op vier praktische vuistregels¹:

1 Ik richt mij in dit kader op de Nederlandse vertaling van *Getting to Yes*, getiteld *Succesvol onderhandelen: praktische gids voor iedereen die zijn doel wil bereiken zonder de goede relatie met de ander te verbreken*, een uitgave van Veen, uitgevers: Utrecht/Antwerpen 1983, met als genoemde auteurs: Roger Fisher en William Ury. Zie verder dit boek voor een uitwerking van de vuistregels.

1. Scheid de mensen van het probleem
2. Richt je op belangen, niet op posities
3. Zoek naar oplossingen in wederzijds belang
4. Dring aan op objectieve criteria

Daarnaast kende deze methode nòg een vuistregel, overigens min of meer los van de genoemde vier vuistregels. Deze vuistregel luidde: ‘Ontwikkel je BOZO – Beste Optie Zonder Overeenkomst’¹. Hoewel het boek *Getting to Yes*, al dan niet in vertaling, nog altijd goed wordt verkocht, gebruikt men sinds ongeveer 1987 aan de Harvard Universiteit kennelijk een ander model, bestaande uit zeven kernpunten^{2 3 4}:

1. *Alternatives*: Wat doet iedere partij als geen overeenstemming wordt bereikt?
2. *Interests*: Wat wil iedere partij *eigenlijk*? Achter ieder standpunt zit een zienswijze, beïnvloed door het ‘belang’ dat de onderhandeling moet dienen. Om welke belangen gaat het ècht?
3. *Options*: Welke creatieve ideeën kunnen gelijktijdig tegemoet komen aan de verschillende belangen van iedere partij?
4. *Legitimacy*: Door welke ‘objectieve criteria’ is te bepalen wat ‘redelijk’ en ‘legitiem’ is?
5. *Communication*: Hoe kan het begrip voor de wederpartij worden verbeterd, met name in stress-situaties?
6. *Relationship*: In hoeverre kunnen de huidige onderhandelingen de verstandhouding met de wederpartij verbeteren of verslechteren?
7. *Commitment*: Welke overeenstemming is in deze situatie ‘realistisch’, welke contra-productief?

1 In de Engelse taal werd verwezen naar de BATNA: ‘Best Alternative To a Negotiated Agreement’. Het woord ‘agreement’ is dus kennelijk niet vertaald met ‘overeenstemming’ – hetgeen volgens mij logisch zou zijn geweest, maar met ‘overeenkomst’. Zie Fisher/Ury/Patton (1991), p. 97.

2 Zie Program on Negotiation at Harvard Law School, ‘A Seven-Element Analytic Framework’, *Negotiation Newsletter*, p. 2; December 1987.

3 De tweede druk van het boek *Getting to Yes*, verschenen in 1991, geeft ten onrechte geen nieuwe gezichtspunten ten opzichte van de eerste druk, en gaat derhalve kennelijk nog steeds uit van de ‘oude’ vier c.q. vijf vuistregels. Zie Fisher/Ury/Patton (1991).

4 Voor een uitwerking van deze zeven kernpunten verwijs ik gaarne naar Roger Fisher (1989) en (1990), alsmede naar de bijdrage van Schoots in het boek *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*, onder redactie van Kaplan, pp. 158–178. Vergelijk ook het boek van William Ury, *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*, Revised Edition, Bantam Books: New York/Toronto/London/Sydney/Auckland 1993.

Mastenbroek

Voor onderhandelingsdeskundige W.F.G. Mastenbroek, wiens uitgangspunt in oorsprong het boek van Walton en McKersie is geweest¹, draait onderhandelen om vier activiteiten, en wel om het hanteren van vier 'dilemma's':

1. het dilemma met betrekking tot de *inhoud* van de onderhandeling: de spanning tussen enerzijds toegeeflijk en anderzijds hard, koppig, gedrag;
2. het dilemma met betrekking tot de *machtsbalans*: de spanning tussen enerzijds weinig verweer en anderzijds bazig zijn;
3. het dilemma met betrekking tot de *sfeer*, het klimaat tijdens de onderhandelingen: de spanning tussen enerzijds joviaal gedrag en anderzijds vijandig gedrag;
4. het dilemma met betrekking tot de *procedurele gang van zaken*: de spanning tussen enerzijds explorerend onderhandelen en anderzijds vermijdend onderhandelen.

Onderhandelaars zouden derhalve positie kiezen op iedere 'as':

Het beïnvloeden van de inhoud (1)

toegeeflijk hard, koppig

Het beïnvloeden van de machtsbalans (2)

weinig verweer bazig

Het beïnvloeden van de sfeer (3)

joviaal vijandig

Het beïnvloeden van de procedures (4)

explorerend vermijdend

Effectieve onderhandelaars zouden differentiëren tussen deze dilemma's, en op iedere 'as' een zodanige positie kiezen dat als het ware in bovenstaand schema een schuine lijn kan worden getrokken van rechtsboven (hard, koppig ten aanzien van de inhoud) naar linksonder (explorerend ten aanzien van de procedures). Naïeve onderhandelaars zouden het verschil tussen de diverse activiteiten en dilemma's niet onderkennen, en zouden 'kiezen': 'koppig', 'bazig', 'vijandig' en 'vermijdend'. Bij naïeve onderhandelaars zou derhalve ook een lijn te trekken zijn in het bovenstaande schema, en wel een verticale lijn aan de rechter kant in het schema. Omdat de naïeve onderhandelaar

1 Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 14, 162.

niet zou weten te differentiëren tussen de verschillende dilemma's zou hij, daardoor, geen optimaal onderhandelingsresultaat weten te bereiken^{1 2}.

McMillan

Het model van McMillan³ is een fasenmodel. Het uitgangspunt van dit model is de stelling dat onderhandelingen kunnen worden beschouwd als een 'loosely ordered sequence of distinct steps'⁴ waarbij geldt dat 'these steps can be seen to be common to all negotiations and appropriate to all combinations of personality'⁵. Het model gaat uit van acht 'steps' of fasen die een kader vormen om onderhandelingen beheersbaar

- 1 Dit model van Mastenbroek is terug te vinden in zijn diverse werken over onderhandelen, zodat ik gaarne daarnaar verder verwijst.
- 2 Zoals gesteld is het model van Mastenbroek in oorsprong gebaseerd op het bekende model van Walton en McKersie. Richard E. Walton en Robert B. McKersie hebben dan ook een bekend voorbeeld van een 'sub-processen-model' beschreven in het boek *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, McGraw-Hill Book Company: New York 1965. Dit 'klassieke' boek is overigens vooral gericht op onderhandelingen in de collectieve sector. De schrijvers beschouwen de onderhandeling als een resultante van vier afzonderlijke typen activiteiten, die gezamenlijk de dynamiek van de onderhandeling structureren.
 Activiteit 1, *distributive bargaining*, heeft als doel het oplossen van pure belangenconflicten, en het daarbij maximaliseren van de baten voor de eigen partij.
 Activiteit 2, *integrative bargaining*, gaat over het vinden van gemeenschappelijke belangen, en over het oplossen van gemeenschappelijke problemen.
 Activiteit 3, *attitudinal structuring*, is gericht op de sfeer van de onderhandelingen en op de persoonlijke verstandhouding met de wederpartij.
 Activiteit 4, *intra-organizational bargaining*, gaat over de problematiek van de achterban.
 Ik verwijst verder gaarne naar het boek van Walton en McKersie. Het interessante van hun model is overigens vooral het onderscheid tussen activiteiten 1 en 2, tussen 'distributief' en 'integratief' onderhandelen. Hoewel onderhandelen altijd tegelijkertijd distributief en integratief is – zoals Mastenbroek in zijn boek *Onderhandelen* (1992) op pp. 27–28 terecht stelt – wordt het onderscheid tussen die twee typen activiteiten door vele 'scholen' gevolgd. Overigens hebben Walton en McKersie tegenwoordig kennelijk wat afstand genomen van het onderscheid tussen 'distributief' en 'integratief' onderhandelen: zie Walton/Cutcher-Gershenfeld/McKersie, vooral hoofdstuk 3, pp. 41–65.
- 3 Dit model is toegeschreven aan John McMillan in een catalogus van trainingsfilms. Zie TFC Audiovisuele Programma's, Catalogus 1992: *Trainingsvideo's*, TFC: Velp 1992, p. 75. Ook in oudere catalogi van het Technisch Film Centrum te Velp kan men deze informatie terugvinden. Gewoontegetroouw handhaaf ik deze naamgeving van het betrokken model, dat uitgebreid staat beschreven in het boek van Kennedy, Benson en McMillan. Uit de 'Preface' van dit boek, op pagina xii, blijkt overigens dat het betrokken model, de 'Eight-Step Approach', is ontwikkeld door de auteurs Kennedy en Benson, en dus kennelijk juist niet door de medeauteur McMillan, hoewel dit laatste niet uitdrukkelijk blijkt.
- 4 Kennedy/Benson/McMillan, p. 24.
- 5 Ibidem.

te maken en die het mogelijk maken om onderhandelingsvaardigheden te vergroten door het opdoen van vaardigheden die ieder specifiek gericht zijn op de afzonderlijke fasen¹. De acht fasen zijn²:

1. *Preparing*. Deze fase betreft de voorbereiding³. Terecht wordt deze van zeer groot belang geacht door de betrokken auteurs. Het eerste onderdeel van de voorbereiding is het stellen van concrete doelen. Dit stellen van doelen wordt uitgewerkt volgens de zogenaamde L.I.M.-formule. Deze letters betekenen '*Like* to achieve', de ideale uitkomst, '*Intend* to achieve', een samenstelling van uitkomsten die aantrekkelijk zijn, ofschoon niet ideaal, en '*Must* achieve', de minimaal te aanvaarden uitkomst⁴. Zodra de doelen zijn gesteld is het tijd om een 'strategy' te formuleren, waarmee men bij de 'eigenlijke' voorbereiding is aangeland⁵.
2. *Arguing*. Binnen deze fase beargumenteren de onderhandelaars tegenover elkaar het vermeende eigen gelijk, vandaar de benaming van deze fase⁶. Het is in deze fase noodzakelijk om zich niet in te graven, maar om informatie uit te wisselen die de basis kan vormen voor een latere overeenstemming.
3. *Signalling*. Nu is een fase aangebroken waarin de partijen aan elkaar – al dan niet via derden en in meer of minder bedekte termen – trachten duidelijk te maken welke onderwerpen wel of niet in aanmerking komen voor overeenstemming⁷.

1 Ibidem. De auteurs bespreken op pp. 24–26 de volgens hen bestaande voordelen van hun fasenbenadering boven een aantal andere benaderingen. Deze voordelen blijken overigens vooral van praktische aard te zijn. De auteurs zijn dan ook met name practici.

2 Idem, p. 28. Kennedy/Benson/McMillan stellen overigens dat niet alle fasen even belangrijk zijn. De belangrijkste zouden de te noemen fasen 1, 2, 4 en 6 zijn. Vergelijk Kennedy (1992), p. 6.

3 Zie Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 3, pp. 29–50.

4 Kennedy/Benson/McMillan geven op pagina 39 een aardig voorbeeld van het gebruik van deze L.I.M.-formule. Een ballonvaarder die per ballon de afstand tussen Londen en Parijs wilde overbruggen, gaf zijn doelstellingen aan als volgt: 'I would *like* to make it to Paris in one hop but I certainly *intend* to land in France. At all costs I *must* avoid landing in the Channel.'

5 'Strategy' en 'tactics' bespreken Kennedy/Benson/McMillan vervolgens uitgebreid in een afzonderlijk hoofdstuk, Chapter 13, pp. 174–211. Dit hoofdstuk bevat overigens voornamelijk een opsomming van 'trucjes'.

6 Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 4, pp. 51–63.

7 Zie Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 5, pp. 64–76.

4. *Proposing*. Dit is de fase van het eerste concrete bod¹. De schrijvers geven hier een groot aantal ‘do’s en don’ts’².
5. *Packaging*. Deze fase noemen Kennedy/Benson/McMillan de ‘antechamber of the bargaining step’³. De partijen reageren op elkaars voorstellen, zoals gedaan in de fase van ‘proposing’, en passen de samenstelling van het eigen eerste voorstel aan aan de wensen van de wederpartij.
6. *Bargaining*. Dit is de fase van het ‘loven en bieden’, van het uitwisselen van concessies⁴.
7. *Closing*. De afsluitingsfase⁵. De partijen komen tot overeenstemming.
8. *Agreeing*. In deze belangrijke fase ná het bereiken van overeenstemming toetsen de partijen of de bereikte overeenstemming inderdaad is bereikt^{6 7}.

Nadere bespreking

De Harvard-methode gaat uit van – zoals het aldaar wordt genoemd – ‘principiële’ onderhandelen, hetgeen te onderscheiden is van – zoals het aldaar wordt genoemd – ‘positioneel’ onderhandelen. Met positioneel onderhandelen bedoelt men, ofwel ‘hard’ onderhandelen, vooral gericht op het resultaat, minder op de relatie, ofwel ‘zacht’ onderhandelen, dat met name gericht is op een goede relatie met de ander, eventueel ten koste van het resultaat. Principieel onderhandelen zou een ‘ander spel’ zijn, ‘een methode van onderhandelen die expliciet gericht is op het efficiënt en vriendschappelijk bereiken van verstandige resultaten’⁸. Deze methode zou dan kunnen worden gebruikt met behulp van de genoemde vuistregels. Mijns inziens is op deze methode nogal wat af te dingen, hoewel er ook goede punten zijn. Bijvoorbeeld het punt van de ‘Alternatives’, c.q. de BOZO of de BATNA⁹. Het is zeker nuttig om de eigen

1 Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 6, pp. 77–98.

2 Bijvoorbeeld met betrekking tot voorwaarden vooraf, taalgebruik, vaagheid of juist niet, en de hoogte van een eerste bod. Ik ga hierop niet in. Zie het boek zelf, het genoemde hoofdstuk 6.

3 Zie Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 7, pp. 99–110.

4 Zie Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 8, pp. 111–122.

5 Zie Kennedy/Benson/McMillan, hoofdstuk 9, pp. 123–133.

6 Zie Kennedy/Benson/McMillan, (wederom) hoofdstuk 9, pp. 133–137.

7 De ‘golden rule’ is volgens Kennedy/Benson/McMillan: ‘summarize what has been agreed and get agreement that what has been summarized was agreed’ – zie pagina 136.

8 Fisher/Ury, p. 23. De betrokken methoden van onderhandelen, positioneel of principieel, bespreken deze auteurs in hoofdstuk 1, pp. 15–28.

9 Zie hiervóór de bespreking zelf van het Harvard-concept voor de uitleg van deze begrippen.

minimaal te aanvaarden mogelijke uitkomst expliciet te relateren aan het maximum dat men elders kan verkrijgen. Ook de aandacht voor de goede relatie is van belang, hoewel deze volgens mij tot in het absurde wordt doorgevoerd¹. Wat te doen immers, indien de wederpartij niet 'principiële' wil onderhandelen? Het antwoord van Fisher c.s. bevredigt niet. Dit antwoord komt neer op het met zoveel woorden stellen van de eis dat er uitsluitend wordt onderhandeld op basis van de merites van de zaak. Het uitgangspunt om alleen op basis van de merites van de zaak te onderhandelen is op zichzelf heel rationeel en heel goed, maar door dit zo ook als echte 'eis' richting de wederpartij naar voren te brengen, komt dit volgens mij toch neer op niets meer dan 'positioneel' onderhandelen over de onderhandeling, op een naar buiten toe 'softe' manier. De zogenaamde aandacht voor de relatie blijkt er soms ook toe te leiden dat men gaat onderhandelen omwille van de relatie, en dat men het gewenste doorhakken van de knopen overlaat aan onpartijdige derden². De onderhandeling wordt daarmee een pseudo-onderhandeling³. In ieder geval maakt de – mijns inziens overdreven – gerichtheid op het behoud van de relatie het Harvard-systeem ongeschikt voor eenmalige eenvoudige onderhandelingen, zoals bijvoorbeeld op een markt of bij de koop of verkoop van eenvoudige tweedehands consumptiegoederen. Alleen al hierdoor is het Harvard-model niet geschikt als algemeen geldend onderhandelingsmodel. Er zijn uiteraard meer punten. Zo ontbreken dynamiek en samenhang tussen de vuistregels geheel. Of wat bijvoorbeeld te denken van het 'aandringen op objectieve criteria'? Volgens een bespreking van *Getting to Yes* door White komt dit punt terecht voornamelijk neer op 'the superficial appearance of reasonableness and honesty to one party's position'⁴. Het zou volgens mij beter zijn te streven naar 'gemeenschappelijke' criteria dan naar 'objectieve' criteria – zo deze laatste al zouden bestaan. Een laatste te noemen punt is het 'scheiden van de mensen van het probleem'. Dit punt heeft direct te maken met de relatie tussen de partijen. Die relatie dient inderdaad niet vertroebeld te worden door het probleem dat het onderwerp uitmaakt van de onderhandeling. Niettemin is volgens mij de relatie met de wederpar-

- 1 Die aandacht voor een goede relatie was mijns inziens voor de literatuur in de Verenigde Staten tamelijk vernieuwend. Tot de verschijning van *Getting to Yes* was de literatuur vooral gericht op het behalen van zo gunstig mogelijke resultaten, ongeacht de relatie. Het ging vooral om het 'winnen'. Vergelijk de bespreking van het 'direct op de praktijk gericht werk' van Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992) pagina 155. Nieuwere generaties Amerikaanse onderhandelingsliteratuur zijn meer gericht op 'win-win'. Waarschijnlijk heeft de Harvard-methode hierop grote invloed uitgeoefend, hetgeen zeker positief is.
- 2 Zie bijvoorbeeld de van de Harvard Universiteit afkomstige film *The HackerStar Negotiation*, waarin Roger Fisher zelf te zien is als onderhandelaar.
- 3 Zie het vorige hoofdstuk.
- 4 White (1984), p. 117.

tij nimmer te ‘scheiden’ van het onderwerp van de onderhandeling. Over iets plezierigs wordt mijns inziens *altijd* anders onderhandeld dan over iets onplezierigs, en dit heeft *dus* directe gevolgen voor de relatie. Het is echter wel nastrevenswaardig om de relatie te *onderscheiden* van het onderwerp van de onderhandeling¹. ‘Onderscheiden’ is echter iets totaal anders dan ‘scheiden’. Dit punt is overigens niets nieuws. Zelfs bij Kautilya², Cicero³ en Rosergio⁴ vindt men deze denkbeelden reeds. Het hele probleem met deze methode is waarschijnlijk dat het in oorsprong, en bepaald niet slecht, gericht is op schikkingsonderhandelingen, en dat het vervolgens is gaan pretenderen een antwoord te geven op te veel onderhandelingsgebieden hierbuiten⁵. Niettemin, al met al is de Harvard-methode een knappe manier om de onderhandeling te ‘vangen’ met behulp van een beperkt aantal vuistregels⁶.

Het model van Mastenbroek is vooral gericht op een samenhangend stelsel van vier typen activiteiten dat eigenlijk een groot aantal vuistregels incorporeert⁷. Uiteraard heeft ook dit model naast voordelen diverse nadelen. Zo komt dit model nogal ‘statisch’ over: als zodanig is immers slechts bij momentopname⁸ na te gaan op welke plaats men zich bevindt op de vier ‘assen’ van het model⁹. Dynamiek ontbreekt derhalve, hoewel één van de elementen, het beïnvloeden van de procedures, een fasen-systeem tracht te incorporeren¹⁰. Flexibiliteit met betrekking tot de manier waarop onderhandelingen worden gevoerd is echter van andere aard dan een – meer of min-

1 Trouwens ook de procedure is m.i. een apart te onderscheiden element. Zie Scott (1983), pp. 17–18.

2 Zie Shamasastri, p. 30. Het werk van Kautilya stamt uit de vierde eeuw voor Christus.

3 Zie Cicero, pagina 127, nummer 74. Het betrokken werk stamt uit het jaar 55 voor Christus.

4 Zie Rosergio, pagina 15. Dit werk stamt uit 1436.

5 Vergelijk de eerste zin uit het boek van Fisher/Ury, op p. 7: ‘Dit boek begon als een vraag: wat is de beste aanpak als mensen onenigheid hebben?’

6 In zekere zin kan men stellen dat de Harvard-aanpak zich heeft ontwikkeld, in de termen van de indeling van Raiffa – zie de vorige paragraaf, van een ‘vóórschrijvend’ model in het boek *Getting to Yes* tot een ‘normatief’ model sinds het gebruik van de beschreven zeven kernpunten. Ik ben overigens geen voorstander van een ‘normatieve’ aanpak. Zo’n ‘normatieve’ aanpak doet mij meer denken aan betweterige door zichzelf uitgeroepen wereldverbeteraars dan aan begrip van een nu eenmaal bestaande niet-volmaakte werkelijkheid.

7 In de terminologie van Raiffa – zie de vorige paragraaf – is het model van Mastenbroek te beschouwen als ‘asymmetrisch voorschrijvend-beschrijvend’.

8 En eigenlijk ook alleen maar achteraf.

9 Zie hiervóór de bespreking zelf van het model van Mastenbroek.

10 Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 54.

der logische, maar wel consequente – fasering op basis van tijd¹. Ook vraag ik mij af of bijvoorbeeld het beïnvloeden van procedures wel van dezelfde orde is als, bijvoorbeeld, het beïnvloeden van de sfeer, hoezeer ook het onderscheid op zichzelf volgens mij juist is. Bovendien geeft het punt ‘macht’ aanleiding tot het zetten van vraagtekens. Macht als zodanig is, zoals in het vorige hoofdstuk gesteld, geen *noodzakelijk* element van een onderhandeling. ‘Het beïnvloeden van de machtsbalans’, zoals door Mastenbroek omschreven, geeft echter ook aanleiding om het element in sommige gevallen – afhankelijk van de concrete inhoud van de onderhandeling op het betrokken ogenblik – te laten vallen onder het element van ‘het beïnvloeden van de inhoud’², of onder het element van ‘het beïnvloeden van de sfeer’³. De vier elementen van het model zijn derhalve niet in alle onderhandelingsgevallen even gelukkig gekozen en zijn niet in alle gevallen daadwerkelijk te onderscheiden. Bovendien kan men zich afvragen, indien *beide* onderhandelingspartijen onderhandelen volgens het profiel van een ‘effectieve’ onderhandelaar zoals Mastenbroek dit profiel weergeeft⁴, of er wel enige overeenstemming tot stand kan komen, nu in dit geval noodzakelijk *beide* partijen ‘hard’ met betrekking tot ‘de inhoud’ zijn. Voorts *kan* het nuttig zijn in sommige situaties, om te onderhandelen volgens Mastenbroeks profiel van de ‘naïeve’ onderhandelaar, dat wil zeggen ‘hard’ met betrekking tot de inhoud, bazig, vijandig en vermijdend, bijvoorbeeld wanneer de wederpartij van deze onderhandelaar, op een dergelijke wijze benaderd, zal toegeven. In een dergelijke situatie is er trouwens nauwelijks enige noodzaak om een onderscheid te maken tussen de vier ‘assen’ van het model. Niettemin geeft het model van Mastenbroek een goed uitgangspunt om onderhandelingen nader te analyseren. Het model heeft dan ook terecht bijgedragen aan het populariseren van het onderwerp onderhandelen in Nederland.

Mastenbroek heeft ook een ander onderhandelingsmodel ontwikkeld, dat mijns inziens beter, aantrekkelijker en volwassener is dan zijn hiervoor besproken ‘vier

- 1 Een fasering in de tijd is meer als ‘verticaal’ gericht te beschouwen – iedere volgende fase is een stapje hoger op de ladder die naar het doel voert, terwijl flexibiliteit meer als ‘horizontaal’ gericht is te beschouwen. Flexibiliteit is immers meer een onderdeel van een bepaalde fase dan andersom.
- 2 Bijvoorbeeld ‘ultimatum stellen’, volgens Mastenbroek – zie zijn boek *Onderhandelen* (1992) waarnaar ik in het kader van deze noot verwijs – pagina 32, gericht op ‘inhoud’, of ‘voor het blok zetten’, volgens Mastenbroek, pagina 37, gericht op ‘machtsbalans’. Wat is het verschil? Op alleen al dezelfde pagina’s kan men meer voorbeelden vinden, zoals de stelling ‘als het zo moet, dan stap ik op’ (pagina 32 – ‘inhoud’), tegenover ‘een absolute voorkeur voor de eigen oplossing uitspreken’ (pagina 37 – ‘machtsbalans’).
- 3 Zo lijkt mij een ‘arrogant optreden’ (Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 37 – ‘machtsbalans’) onmogelijk los te koppelen van de sfeer.
- 4 Volgens de ‘schuine lijn’ – zie hiervóór de bespreking zelf van het model van Mastenbroek.

assen'-model¹. Dit model is als volgt te beschrijven^{2 3}. Menselijk gedrag in het algemeen kan men zien als de resultante van drie 'primaire' impulsen, namelijk 'vechten', 'toegeven' en 'vluchten'⁴. Deze drie primaire impulsen bepalen als het ware de 'hoekpunten' van een driehoek die een 'krachtenveld' vormt waarin het gedrag zich afspeelt. Mastenbroek stelt dan dat gedrag wordt bepaald als volgt. Vechtedrag is aan de orde indien men niet zijn zin krijgt: men wordt boos. Indien boos worden niet helpt is er een tweede primaire impuls: vermijdingsgedrag, vluchten. Tenslotte kan men zich overgeven, toegeven. Volgens Mastenbroek geeft dit model tevens een soort 'geschiedenis' van gedrag weer. Vroeger werden mensen veel meer dan tegenwoordig beheerst door de drie primaire impulsen dan tegenwoordig. Men nam eerder dan tegenwoordig zijn toevlucht tot een 'hoekpunt' in dit krachtenveld. Naarmate de beschaving zich ontwikkelde, wisten de mensen beter om te gaan met die drie primaire impulsen. Er zouden in die ontwikkeling drie fasen zijn te onderscheiden, die niet alleen de ontwikkeling van de beschaving weergeven, maar ook de ontwikkeling van de hedendaagse mens, van kind tot volwassene⁵. Die drie fasen zijn:

- Eerst streeft men naar dominantie, mede door openlijke aanvallen;
- In de tweede fase wordt deze nog immer aanwezige agressie verborgen gehouden. De intentie blijft hetzelfde, maar men speelt het netjes. Vergelijk onderhandelaars wier doel het *eigenlijk* is de ander 'zo snel mogelijk onder het vloerkleed te vegen' en de onderhandelingen in ieder geval 'te winnen'. Flexibel met betrekking tot de inhoud van de onderhandeling is men in deze fase dan ook bepaald niet⁶;
- In de derde fase weet men beter om te gaan met de drie primaire impulsen. Men neemt niet meer zo snel zijn toevlucht tot een van de hoekpunten van het krach-

1 In de terminologie van Raiffa – zie de vorige paragraaf – is dit nieuwe model van Mastenbroek een 'beschrijvend' model.

2 Zie de bijdrage van Mastenbroek (1987), in de congresbundel *Onderhandelen nu*, naar aanleiding van het congres in 1987 van de Negotiation Society 'François de Callières'. Zie ook hoofdstuk 9 in de achtste druk (1992) van het boek *Onderhandelen* van Mastenbroek, vooral pp. 89–98.

3 Dit alternatieve model is overigens in oorsprong kennelijk afkomstig van K. Horney, *Our inner conflicts: A constructive theory of neurosis*, W.W. Norton: New York 1945. Zie de achtste druk (1992) van het boek *Onderhandelen* van Mastenbroek, pp. 69, 89, 236.

4 Vergelijk het 'nieuwe' model van Walton en McKersie, dat uitgaat van de volgende drie 'negotiating strategies': 'forcing', 'fostering' en 'escape'. Zie Walton/Cutcher-Gershenfeld/McKersie, pp. 47–50. Vergelijk ook Van Ommeren (1990), pp. 25, 28–32, met zijn onderscheid tussen 'duwgedrag', 'trekgedrag' en 'wegbeweeggedrag'.

5 Mastenbroek is een aanhanger van Norbert Elias, de schrijver van *Het civilisatieproces*.

6 Deze fase doet denken aan Mastenbroeks 'oude' model.

tenveld, maar men weet te ‘bewegen’ over dit veld. De intentie is niet meer het winnen ten koste van de ander, maar een goede relatie tot wederzijds nut. Men gunt de ander ook zijn balletje in de soep. Het aangeleerde gedrag is zodanig geïnternaliseerd dat men ermee kan spelen¹.

Het model van McMillan incorporeert eveneens een groot aantal vuistregels. Hoewel de aanpak² als zodanig bepaald aantrekkelijk is, mede omdat deze benadering in de praktijk goed herkenbaar is³, geeft ook dit model aanleiding tot kanttekeningen. Zo ontbreekt ook in dit model de dynamiek, zijn de criteria waarop de fasering is gebaseerd onduidelijk, en komt de voorbereiding nogal ‘uit de lucht vallen’. Een onderhandeling kent immers toch wel een zekere ‘inbedding’⁴ en een bepaald beginpunt. Deze zaken lijken afwezig in het model van McMillan. Aardig is het onderscheid in de fase van ‘preparing’, tussen een soort sub-fase van het stellen van doelen en een soort sub-fase van het ‘eigenlijke’ voorbereiden. De fase van het ‘signalling’ is volgens mij in feite een onderdeel van de fase van het ‘arguing’⁵. Deze fasen betreffen immers beide

- 1 Ik vraag mij af of er niet nog een vierde fase is of zou moeten zijn. De derde fase volgens het nieuwe model van Mastenbroek blijft toch nog wat ‘uiterlijk’ van aard. Betrokkenen zijn bereid te letten op elkaars *zakelijke* belangen, maar niet noodzakelijk ook op elkaars *emotionele* belangen. Vergelijk Carlisle/Parker, pagina 75, waar een casus beschreven wordt van een zakenman die genoeg heeft van zijn klanten, omdat hij weliswaar goed aan deze klanten verdiend heeft, maar zich altijd moest ergeren: ‘[...] when I come here, and to other such buying organizations, I am not shown respect, given consideration or time. I am just given business, and that quite condescendingly. Now after eight years, I have had it. I am selling out and someone else can handle the hassle. And I just thought you should know personally; so I came to tell you – goodbye.’ De ‘vierde’ fase zou zich dan moeten richten niet alleen op wederzijds nut, maar ook op *persoonlijke* aanvaarding van de wederpartij. Zeker bij sommige ‘internationale’ onderhandelingen komt persoonlijke aanvaarding op de eerste plaats, en worden er zonder deze persoonlijke aanvaarding zelfs geen zaken gedaan. Vergelijk bijvoorbeeld Van Zandt als hij het heeft over de ‘importance of personal relations’ in zijn stuk ‘Comparative International Negotiating Practices’ in het boek van Lewicki en Litterer *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (1985), pp. 245–246. Vergelijk ook wat Plato (427–347 voor Christus), pagina 97 en verder, al noemde ‘goed gedrag’, dat, gebaseerd op de ‘innerlijke toestand’, eigenlijk de grondslag van het handelen zou moeten zijn.
- 2 Zie hiervóór de bespreking zelf van het model van McMillan.
- 3 In de terminologie van Raiffa – zie de vorige paragraaf – is het model van McMillan een ‘beschrijvend’ model.
- 4 Zie voor dit begrip Feenstra/Ahsmann, pp. 1, 57–58. Het begrip zou afkomstig zijn van T. Koopmans, in zijn rede ‘Contractueel stippelwerk’, Leiden 1965.
- 5 De term ‘arguing’ kan trouwens ook volgens Kennedy/Benson/McMillan zelf – zie pagina 52 – aanleiding geven tot misverstanden. Het werkwoord ‘to argue’ betekent niet alleen ‘bepleiten’, in een neutrale betekenis, maar ook ‘redetwisten’ – zie Van Dale Groot woordenboek Engels-Nederlands, tweede druk, Utrecht/Antwerpen 1989, pagina 93, alsmede Webster’s Dictionary of the English

het uitwisselen van voorlopige informatie om een basis te vormen voor een mogelijke overeenstemming. Bij deze uitwisseling van informatie aan elkaar worden volgens mij tamelijk snel na het begin ervan allerlei signalen afgegeven. In de Nederlandse taal zou een mooie term voor deze beide gecombineerde fasen zijn: informeren. Het woord informeren kan immers betekenen zowel informatie geven als informatie vragen. ‘Packaging’ – evenals ‘arguing’ een verwarringwekkende term, ook volgens de auteurs zelf¹ – is niet alleen te beschouwen als ‘antechamber’ van de ‘bargaining step’, maar ook als ‘post-chamber’ van de voorstellen-fase. Immers, ná het eerste voorstel van de partijen, maar vóór het ‘loven en bieden’ proberen de partijen in het algemeen door de samenstelling, maar niet noodzakelijk de hoogte, van het eerste voorstel te wijzigen, de wederpartij over te halen tot aanvaarding van dat voorstel. In deze fase wordt dan ook in feite het eerste voorstel van de partijen nader besproken. Aardig, tenslotte, is de fase van ‘agreeing’ – die gezien het doel van de fase beter de fase van ‘checking’ zou kunnen worden genoemd – teneinde problemen achteraf te voorkomen. Al met al geeft ook het model van McMillan een aardig en vooral praktisch uitgangspunt voor een analyse van onderhandelingen.

Andere fasenmodellen

Een model bestaande uit een begrensd aantal vuistregels zoals bijvoorbeeld de Harvard-aanpak is volgens mij toch te beperkt om ‘het onderhandelen’ nader te analyseren. Een sub-processenmodel zoals bijvoorbeeld Mastenbroeks ‘assen’-model is ook redelijk beperkt voor nader begrip van het onderhandelen, mede vanwege de soms toevallig lijkende elementen en de in het algemeen grote abstractie. Volgens mij is een fasen-aanpak dan ook waarschijnlijk het meest praktische uitgangspunt voor een onderhandelingsmodel, mede vanwege herkenbaarheid in de praktijk. Het model van McMillan geeft hiervoor een aantal aardige bouwstenen, maar ook elders zijn deze te vinden². Ik geef zelf een paar voorbeelden. Zo gaat Van Ommeren uit van de volgende fasering van onderhandelingen³:

Language, pagina 49. Kennedy/Benson/McMillan leggen omstandig uit dat vooral de eerste betekenis, door mij ‘bepreien’ genoemd, wordt bedoeld, en zeker niet de tweede betekenis, door mij ‘redetwisten’ genoemd.

1 Zie Kennedy/Benson/McMillan, pp. 99–100.

2 Zie bijvoorbeeld Bellenger (1990), ‘Le modèle 3C de négociation constructive’, pp. 65–72/73, of Haft (1992), Teil F., ‘Die Phasen der «rationalen Verhandlung»’, pp. 123–157. Zie ook Michael E. Holmes, pp. 86–92, voor een bespreking van zelfs verscheidene fasenmodellen. Op pp. 103–105 geeft deze laatste auteur bovendien een groot aantal verwijzingen.

3 Van Ommeren (1990), p. 26–27.

1. *Aanlooffase*. Deze wordt gekarakteriseerd door het leggen van het eerste contact met de wederpartij. Er wordt gewerkt aan het onderhandelingsklimaat, en er worden werkafspraken gemaakt met betrekking tot de onderhandelingen.
2. *Openingsfase*. De feitelijke onderhandelingseisen komen op tafel. De partijen proberen zicht te krijgen op de omvang van het eisenpakket van de andere partij, en de onderhandelingen worden veelal geschorst voor de volgende fase.
3. *Diagnosefase*. In deze fase zoeken de partijen naar de werkelijke behoeften van de wederpartij. Men tracht te ontdekken waar concessies mogelijk zijn, waar ruilmogelijkheden aanwezig zijn, en wat breekpunten kunnen zijn. Ook worden in deze fase de diverse mogelijke voorstellen uitgewisseld.
4. *Afsluitingsfase*. De partijen proberen tot overeenstemming te komen met gebruikmaking van verschillende voorstellen. De laatste concessies worden gedaan en er wordt getoetst of aan de diverse behoeften van de partijen is voldaan. Soms blijkt dat men moet terugkeren naar een eerdere fase. Ook is het mogelijk om in deze fase de overeenstemming schriftelijk vast te leggen.

Mastenbroek onderscheidt, als onderdeel van het beïnvloeden van de procedures, de volgende fasen¹:

1. *Voorbereiding*
2. *Verbaal vuurwerk*
3. *Psychologische oorlogvoering*
4. *Crisis en afronding*^{2 3}

1 Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 54–59.

2 Uit de formulering kan men toch wel de achtergrond van Mastenbroeks ideeën vinden, de veelal emotionele collectieve onderhandelingen. Zoals bij de bespreking van het model van Mastenbroek gesteld, is dit model in oorsprong afkomstig van Walton en McKersie, wier boek collectieve onderhandelingen betrof. Gezien de beladen bewoordingen lijkt het erop of Mastenbroeks fasering ook uit die richting komt, hoewel deze auteur niets erover stelt in zijn boek. Wel verwijst Mastenbroek in zijn artikel uit 1977, 'Conflicthantering en onderhandelen', bij een bespreking van reeds deze fasering, naar de fasering uit het boek over collectieve onderhandelingen van Ann Douglas, naar de op de fasering van Douglas berustende fasering van Karrass, en naar een onderzoek van Albeda uit 1975 over arbeidsverhoudingen in Nederland. Zie Mastenbroek (1977), pp. 15–17, alsmede Douglas, Book One, 'I. At the Negotiating Table', Chapters 2–4, pp. 13–99, Albeda, pp. 68–80, en Karrass (1970), pp. 135–138, noot 25 op p. 238. Vergelijk Karrass (1992), pp. 136–139. In het werk van Albeda en van Karrass (1970) is de fasering van Mastenbroek direct terug te vinden. Vergelijk ook, voor wat betreft Douglas: Michael E. Holmes, pp. 88–89, en Wolters (1989), pp. 81–82. De fasering van Albeda is overigens, volgens deze zelf op p. 68, afkomstig van Himmelmann. De fasering van deze laatste – zie Himmelmann, hoofdstuk vier, pp. 124–190 – is terug te voeren onder meer op (wederom) Douglas en op Gelner, welke laatste naam een pseudoniem is van Tengelmänn. Zie dan ook Tengelmänn, titelpagina alsmede pp. 45–88, vooral vanaf p. 71.

Scott gaat uit van de volgende fasen¹:

1. *Preparing*.
2. *Creating the climate*. Het eerste contact, waarbij de sfeer wordt gecreëerd.
3. *Opening*. Er wordt uitgewisseld waarom de partijen bijeen zijn gekomen, wie de partijen zijn, en wat de algemene onderwerpen van de onderhandelingen zullen zijn. Ook worden er in deze fase werkafspraken gemaakt met betrekking tot de onderhandelingen.
4. *Exploration*. De partijen wisselen informatie uit met betrekking tot de gewenste overeenstemming. Men geeft elkaar signalen. De voorbereiding wordt getoetst aan hetgeen men van de wederpartij heeft vernomen, en de onderwerpen die specifiek het voorwerp zullen gaan vormen van de onderhandeling worden geïdentificeerd.
5. *Bidding*. De fase van het eerste voorstel.
6. *Bargaining*. Dit is de fase van het loven en bieden, van de voorstellen en tegenvoorstellen en van de concessies.
7. *Settling*. De partijen komen tot overeenstemming, en toetsen deze overeenstemming.
8. *Ratifying*. Het resultaat van de onderhandeling wordt op schrift gesteld.
9. *Identify action needs and responsibilities*. De partijen gaan in de richting van de uitvoering van hetgeen nodig is op grond van het resultaat van de onderhandeling.
10. *Critique*, de beoordeling van de onderhandelingen.

Marsh onderscheidt de volgende fasen²:

1. *Planning*, te verdelen in een doelstellingsfase en in een planningsfase waarin mede de hoogte van het eerste bod wordt bepaald.
2. *Opening*, met tevens een 'exploration without commitment'³.

3 Met betrekking tot de terminologie geeft Mastenbroek, in zijn boek *Onderhandelen* (1992) op pagina 55, ook – en terecht – een fasering in minder beladen bewoordingen: (1) voorbereiding; (2) eerste positiekeuze; (3) aftastende fase; (4) impasse en afronding. Ten onrechte beschouwt Mastenbroek deze minder beladen fasering kennelijk als de 'secundaire' fasering, en de meer beladen fasering kennelijk als de 'primaire' fasering. Zie de genoemde pagina 55, alsmede pp. 114–116.

1 Zie Scott (1983), pp. 5–43, 77–87, 126, 198–199.

2 Zie Marsh (1982), Chapters 1, 3–6, 13–18. Zie ook pagina 235, met een korte samenvatting van een aantal van de betrokken fasen.

3 Zie voor dit laatste Marsh (1982), pp. 243–244.

3. *Review of the opening.*
4. *Follow-up*, de fase van het 'loven en bieden'.
5. *Identifying the bargain.*
6. *Concluding the bargain.*
7. *Ensuring agreement is genuine.*
8. *Recording the bargain.*

Bij Gulliver vindt men de volgende fasering¹:

1. *Search for an arena.* Hierbij gaat het vooral om de plaats waar de onderhandelingen zullen geschieden, met alle bij die plaats behorende sociale en culturele elementen.
2. *Formulation of the agenda.*
3. *Preliminary statements of demands and offers, exploration.*
4. *Narrowing of differences, agreement on some issues, identification of more obdurate issues².*
5. *Preliminaries to final bargaining.*
6. *Final bargaining.*
7. *Ritual confirmation of final outcome.*
8. *Implementation of outcome or arrangements for that.*

Stangl gaat uit van de volgende fasen³:

1. *Die Vorbereitung.*
2. *Begrüßung und persönliche Kontaktgewinnung.*
3. *Die Einleitung des sachlichen Gesprächs⁴.*
4. *Die eigentliche Argumentation.*
5. *Die Zustimmung des anderen, das Abschlußgespräch oder das Hereinholen des Auftrags.*
6. *Die eigene Leistung.*

1 Zie voor een opsomming van de betrokken fasen, Gulliver (1979), pagina 82, en voor de uitwerking hetzelfde boek, Chapter 5, pp. 121–177.

2 Gulliver (1979), op pp. 141–142, stelt hierbij, dat met ingang van deze fase 'the parties are coordinating rather than acting separately in open antagonism.'

3 Zie Stangl (1988), p. 14. De uitwerking volgt in de rest van het boek. Zie ook Stangl (1991).

4 Stangl (1988), op pagina 89, stelt dat het zeer belangrijk is deze fase te onderscheiden, want: 'Schon in der ersten Minute des sachlichen Gesprächs fällt die Entscheidung, ob der Kunde dem Verkäufer zuhört oder ob er ihn loswerden will.'

Tenslotte onderscheidt Dupont de volgende fasen¹:

1. *Préparation*². Dupont onderscheidt hierbij drie sub-fasen: ‘diagnostic’, ‘stratégie’ en ‘déroulement ponctuel’. Deze laatste sub-fase betreft allerlei operationele vraagstukken³.
2. *Ritualisation*, zoals de kennismaking, het zorgen voor een goede sfeer.
3. *Information/exploration*.
4. *Développement des mécanismes d’influence*, bijvoorbeeld een krachtige positie-keuze, argumenten aandragen, vragen stellen, enzovoort.
5. *Rapprochement/ajustements*, concrete voorstellen, concessies.
6. *Formation de l’accord*.

Op grond van de besproken fasenmodellen, van McMillan, van Van Ommeren, van Mastenbroek, van Scott, van Marsh, van Gulliver, van Stangl en van Dupont⁴ kan men concluderen dat onderhandelingen in feite drie hoofdfasen kennen⁵:

1. De hoofdfase vóór de feitelijke onderhandelingen⁶
2. De hoofdfase tijdens de feitelijke onderhandelingen⁷
3. De hoofdfase ná de feitelijke onderhandelingen⁸

1 Zie Dupont (1990), pp. 52–57.

2 Zie voor dit onderwerp Dupont (1990), pp. 85–91.

3 De indeling die Dupont maakt in de tweede druk van zijn boek *La négociation* (1986), beschreven op pp. 63–79, vind ik wat logischer. Dupont onderscheidt daar vijf sub-fasen met betrekking tot de voorbereiding:

- Diagnostic
- Recherche d'options
- Objectifs
- Stratégies
- Tactiques

4 Ik ga niet verder in op deze modellen.

5 Uiteraard moet men ook rekening ermee houden dat onderhandelingen geen geïsoleerde bezigheid vormen. De onderhandelingen kennen een zekere ‘inbedding’ in een groter geheel, in een bepaald complex van bestaande verhoudingen en structuren van de betrokken onderhandelaars. Onderhandelingen worden derhalve altijd door ‘iets’ voorafgegaan en door ‘iets’ gevolgd, wat in beide gevallen dit ‘iets’ ook moge betekenen.

6 Zie McMillan en Scott, de fase van ‘Preparing’, Mastenbroek, de fase van de ‘Vorbereitung’, Marsh, de fase van de ‘Planning’, Gulliver, de fasen van ‘Search for an arena’ en ‘Formulation of the agenda’ – deze fasen kunnen overigens ook onderdeel zijn van een soort voor-onderhandelingen, Stangl, de fase van ‘Die Vorbereitung’, en Dupont, de fase van de ‘Préparation’.

Die drie hoofdfasen zijn zelf ook weer, mede op basis van de voorgaande fasenmodellen, onder te verdelen:

De eerste hoofdfase, vóór de feitelijke onderhandelingen, is te verdelen in:

1. *Bewust worden*¹
2. *Voorbereiden*²

De hoofdfase tijdens de feitelijke onderhandelingen is te verdelen in:

1. *Begroeten*³
2. *Structureren*⁴

- 7 In deze hoofdfase vallen de meeste fasen van de modellen van alle genoemde auteurs.
- 8 De fasen van Scott: 'Ratifying', 'Identify action needs and responsibilities' en 'Critique', de fase van Marsh, 'Recording the bargain', de fase van Gulliver, 'Implementation of outcome or arrangements for that', en de fase van Stangl, 'Die eigene Leistung'.
- 1 Dit is het logische beginpunt, dat overigens, zoals gesteld, is 'ingebed' in een complex van bestaande verhoudingen. Pas nadat men zich het probleem bewust is geworden, zal men gaan nadenken over een oplossing. Bovendien is deze 'fase' nuttig, omdat, zodra men zich bewust is geworden van de aanleiding tot het probleem, de oplossing al een stuk gemakkelijker is geworden.
- 2 In deze fase zal men nagaan of men wel moet onderhandelen, en zo ja, welke stappen dan verder genomen moeten worden. Deze fase is zelf te verdelen in sub-fasen:
 - a Doelstellingsfase. Deze sub-fase is volgens H.A. Simon, in zijn stuk 'Decision Making and Organizational Design', in het boek *Organization Theory*, onder redactie van D.S. Pugh, Penguin: Harmondsworth 1979, op pagina 191, voor het eerst omschreven in 1910 door John Dewey:
 - What is the problem?
 - What are the alternatives?
 - Which alternative is best?
 Zie met betrekking tot deze indeling ook Dupont, in de tweede druk (1986) van zijn boek *La négociation*, pp. 66–71, met zijn indeling in de volgende stappen:
 - Diagnostic
 - Recherche d'options
 - Objectifs
 - b Planningsfase. Ook deze sub-fase is weer te verdelen in twee stappen:
 - Strategische voorbereiding
 - Tactische voorbereiding
 Op de begrippen strategie en tactiek kom ik nog terug.
- 3 In deze fase gaat het nog niet om de 'inhoud' van de onderhandelingen zelf, maar om de 'mensen' van de onderhandelingen. Belangrijk is het 'klimaat' dat zal heersen tijdens de onderhandelingen. Daartoe dient men eerst 'op dezelfde golflengte te komen'.

3. *Positie innemen*¹
4. *Informereren*²
5. *Voorstellen*³
6. *Bespreken*⁴
7. *Loven en bieden*⁵
8. *Afspreken*⁶
9. *Toetsen*⁷
10. *Afsluiten*⁸

- 4 In deze sub-fase wordt onderhandeld over de onderhandelingen zelf. Het is meestal nuttig om – al dan niet formele – procedurele afspraken te maken, bijvoorbeeld over de gang van zaken tijdens de onderhandelingen of over gemeenschappelijke doelen die men nastreeft. Zeker in deze fase dient men ‘inhoud’ en ‘procedure’ van de onderhandelingen goed van elkaar te onderscheiden.
- 1 In feite is dit de sub-fase die volgens het model van McMillan ‘arguing’ heet. De partijen maken hun openingsposities bekend in algemene bewoordingen. In deze sub-fase komt voor het eerst de inhoud van de onderhandelingen naar voren.
- 2 De partijen geven informatie en vragen informatie, opdat men een goed algemeen beeld heeft van de positie van de wederpartij en van de redenen waarom deze wil onderhandelen. Een van de doelstellingen van deze fase is het vaststellen welke concrete onderwerpen al dan niet in aanmerking komen voor overeenstemming.
- 3 Nu brengen de partijen hun eerste concrete bod ter tafel. Dit bod kan uiteraard zijn samengesteld uit diverse deelonderwerpen, zoals prijs, verzekering, aansprakelijkheid, vervoer, enzovoort.
- 4 Vergelijk McMillan’s fase van ‘packaging’. De partijen bespreken elkaars eerste voorstel, en passen de samenstelling van het voorstel zoveel mogelijk aan aan de wensen van de wederpartij.
- 5 In deze fase spelen een rol: overreden, concessies, analyse van de wederzijdse posities, het omgaan met impasses, bluff, en eventueel allerlei minder nette ‘technieken’. In deze fase is meestal de keuze: dooronderhandelen (met een nieuw eigen bod of een nieuw bod van de wederpartij), overeenkomen, of definitief afbreken van de onderhandelingen.
- 6 De partijen komen tot overeenstemming (of besluiten gemeenschappelijk dat geen overeenstemming mogelijk is).
- 7 De partijen toetsen of de bereikte overeenstemming inderdaad is bereikt. Vergelijk de reeds ter sprake gekomen ‘golden rule’ volgens Kennedy/Benson/McMillan – zie pagina 136: ‘summarize what has been agreed and get agreement that what has been summarized was agreed’.
- 8 Evenals in de fase van de opening gaat het in deze fase niet om de ‘inhoud’ van de onderhandelingen zelf, maar om de ‘mensen’ van de onderhandelingen. Immers, de laatste indruk van iets of iemand blijft het langst in de herinnering. Vandaar dat men de onderhandeling dient te beëindigen op een ‘positieve’ manier, niet alleen om te zorgen dat de uitvoering van de bereikte overeenstemming niet achteraf op basis van een verkeerde emotie wordt gesaboteerd, waardoor alle moeite van de onderhandeling tevergeefs is geworden, maar ook om een goede basis te leggen voor volgende contacten.

De hoofdfase ná de feitelijke onderhandelingen bestaat uit:

1. *Vastleggen*
2. *Beoordelen*
3. *Uitvoeren*

Deze faseringen hebben overigens toch wel iets normatiefs in de zin dat niet in alle gevallen iedere fase op deze wijze zal worden doorlopen. Bovendien zullen niet in alle gevallen de diverse fasen zeer goed te onderscheiden zijn in de praktijk. Bijvoorbeeld de door mij genoemde fasen ‘bespreken’ en ‘loven en bieden’ kunnen soms door elkaar lopen. Voorts is de totale fasering nogal ingewikkeld. Een eenvoudigere, hanteerbaardere fasering die meer ‘beschrijvend’ is en minder ‘normatief’, zou dan de volgende kunnen zijn:

Vóór de feitelijke onderhandelingen een fase van ‘*voorbereiding*’¹, die de ‘oude’ fasen van het ‘bewust worden’ en de ‘voorbereiding’ incorporeert.

Tijdens de feitelijke onderhandelingen de volgende fasen²:

1. *Aanloop*, een samenvoeging van de fasen ‘begroeten’ en ‘structureren’.
2. *Verkennen*, samenvoegende de fasen van ‘positie innemen’ en ‘informereren’.
3. *Bieden*. Deze fase incorporeert de fasen ‘voorstellen’ en ‘bespreken’.
4. *Vervolg*, de ‘oude’ fase van het ‘loven en bieden’.
5. *Afloop*, als samenvoeging van de fasen ‘afspreken’, ‘toetsen’ en ‘afsluiten’.

Ná de feitelijke onderhandelingen is er dan een fase van de ‘*uitwerking*’, die de fasen van het ‘vastleggen’, ‘beoordelen’ en ‘uitvoeren’ incorporeert.

Aldus komt men tot het volgende pre-fasenmodel:

- 1 Immers, hoe beperkt zij ook moge zijn, een voorbereiding vindt *altijd* plaats voor een onderhandeling.
- 2 Het is in het algemeen aan te bevelen de onderhandelingen te schorsen na iedere fase, zowel om de concrete voorbereiding te toetsen, als om de nieuwe ronde voor te bereiden.

Vóór	Tijdens	Ná
Voorbereiding	1. Aanloop 2. Verkennen 3. Bieden 4. Vervolg 5. Afloop	Uitwerking

Dit pre-fasenmodel is nog geen model, omdat het slechts de voortgang van onderhandelingen in kaart brengt. Dynamiek is niet aanwezig, zodat alleen al daardoor het pre-model vooralsnog niet meer vormt dan een bouwsteen voor een volwaardig model.

3.3 THEORIEVORMING

Er zijn in het voorgaande vele onderhandelingsmodellen en onderhandelingstheorieën de revue gepasseerd. Het is de vraag aan welke eisen een dergelijk model of een dergelijke theorie zou moeten voldoen. Een aantal auteurs heeft daarover wel ideeën.

Coddington

Coddington¹ stelt dat het nuttig is, bij het bespreken van onderhandelingstheorieën, om als uitgangspunt te nemen, het doel dat de betrokken theorie beoogt te dienen. Aldus komt hij tot een aantal vragen waarop in het algemeen, expliciet of impliciet, de desbetreffende onderhandelingstheorieën antwoord geven. Coddingtons vragen zijn de volgende²:

1. What agreement (if any) is likely to result from the bargaining?
2. What are the factors which play an important part in determining, or influencing, the outcome of the process?
3. Given the initial conditions, what will be the course of developments which leads either to an agreement or to a breakdown of the negotiations?
4. What distinguishes those conditions under which an agreement of some form is likely to occur from those under which a breakdown of the negotiations is likely?
5. Supposing there is, in answer to question 1, an equilibrium outcome, under what conditions will this be stable and under what conditions unstable?

1 Coddington, p. 24.

2 Ibidem.

Coddington werkt deze vragen vervolgens uit aan de hand van een aantal wiskundige modellen, waarop ik niet nader inga¹. Overigens verwijst Coddington zelf ook weer verder voor een alternatieve lijst met vragen naar een stuk van de Engelse econoom Schackle².

Schackle

Dit stuk van Schackle, waarnaar Coddington verwees, is kennelijk geschreven naar aanleiding van een conferentie in 1954 van de International Economic Association, en is opgenomen in een bundel uit 1957³. Schackle gaat uit van de volgende vragen waarop een onderhandelingstheorie een antwoord moet geven⁴:

1. (a) Is the outcome of the bargaining process in any sense determinate, and if so, in what sense?
 (b) Is it sometimes determinate and sometimes not, and if so, in what circumstances is it determinate, what are the necessary and sufficient conditions of determinacy?
 (c) Is the determinate solution ascertainable in principle otherwise than by the actual carrying through of the bargaining process, for example, by confidential questioning of both parties by a trusted third party?
 (d) Are the conditions of determinacy likely to be realized in practice? Or is there something in the nature of bargaining which implies that functions expressing the preferences and intentions of bargainers cannot be treated as stable and invariant throughout the bargaining process and under bargaining pressures? Can the changes of such functions be predicted in advance of the bargaining so as to attain determinacy?
2. In what circumstances will a bargaining process be terminated without agreement? Are the consequences of such a breakdown likely to involve social costs or public injury beyond the private injure of costs entailed to the bargaining parties? If so, what are the remedies?
3. (a) By what means can each party seek to give the ultimately agreed solution the character he desires? Do these means consist in changing the other party's tastes or his beliefs?

1 Zie Coddington zelf, p. 25 en verder.

2 Zie Coddington, p. 24, voetnoot 1.

3 Het stuk waarnaar Coddington zelf verwees heb ik niet kunnen vinden, maar wel een ander stuk, dat op het jaar na (volgens Coddington 1964) een identieke vindplaats heeft als het stuk waarnaar Coddington verwees.

4 Zie Schackle pp. 296–297.

- (b) If bargaining involves attempts to change the other party's beliefs, does it for that reason involve deception? If so, is bargaining condemned as a civilized and desirable method of reaching agreed decisions?
- (c) What sorts of thing does each bargaining party try to conceal from the other, or what are the matters about which each party tries to influence the other's beliefs?
- (d) What means does each party use in trying to alter or weaken, or to anchor more firmly, particular beliefs held by the other party?
- (e) Is it useful to each bargaining party to render the other party's mental picture 'more uncertain'? If Brown cannot confirm Smith in a particular belief which it would be in Brown's interest for Smith to hold, can Brown effect somewhat the same purpose by shaking Smith's faith in all sharply defined relevant beliefs? (In other words, by widening the range of relevant hypotheses to which he attaches low potential surprise.)
4. In the case of 'many-track' bargaining (bargaining concerning many variables simultaneously) is it sometimes to the advantage of one bargainer to pretend to attach chief importance to one variable while really attaching more importance to another?
 5. In cases where the public is much affected by the outcome of the bargaining or suffers severely from its protraction, can it be made more likely that agreement will be reached or quickly reached either by confining the bargaining to one or few tracks, or by increasing the number of tracks?
 6. Where many variables are involved in an essentially unified context of bargaining, can the bargaining be usefully broken down into a series of separate processes each dealing with one variable?
 7. In many-track bargaining what aspect of factor is named by the word 'procedure', and what part does this play?
 8. Is there in bargaining any asymmetry, such that an advantage is enjoyed by the party to whom law, custom, or some inherent feature of the situation assigns the first move? Or is such an advantage enjoyed by the 'seller' or by the 'buyer'?

Ook Schackle werkt deze vragen vervolgens uit aan de hand van een aantal wiskundige modellen, waarop ik evenmin nader inga^{1 2}.

1 Zie Schackle, p. 298 en verder.

2 Zie ook de bespreking van het stuk van Schackle op de betrokken conferentie, op maandag 6 september 1954, opgenomen in de desbetreffende bundel op pp. 355–359, en verzorgd door D.C. Hague.

Dupont/Druckman

Ook Dupont houdt zich met deze problematiek bezig. Hij tracht een antwoord te vinden op de vraag in welke mogelijke toekomstige richtingen onderzoek op het gebied van het onderhandelen zou moeten gaan¹. Hij concludeert dan dat een – al dan niet toekomstige – onderhandelingstheorie antwoord zou moeten geven op een aantal vragen die te groeperen zijn rond vier dimensies. De vragen zoals Dupont ze stelt zijn in oorsprong afkomstig van Druckman². De oorspronkelijke vragen van Druckman zijn de volgende:

1. Negotiation is a method of decision-making. It differs from forms of decision-making that involve choices against the environment; it consists of choices against another person or party and is accomplished by persuasion and haggling.
2. Negotiators sometimes face situations where they must arbitrate between clear-cut alternatives and easily ordered priorities. More often perhaps they must balance incommensurates on the way to agreement.
3. Negotiating situations differ in the extent to which the negotiators' attention is focused on the negotiating situation. Contesting negotiators may or may not be able (or be willing) to: (a) define the issues in the same manner, (b) enter a process consisting of gradual convergence toward a compromise solution, (c) make utility and cost calculations in terms both of positions on issues and of bargaining time, and (d) agree on relative bargaining power.
4. Most negotiating situations contain elements of both bargaining and debate. Negotiations consist of making concessions to achieve an agreement and using rhetoric to clarify issues and to persuade.
5. Negotiators operate within two limits: They act to increase common interests and expand cooperation; they also act to maximize their own interests and to prevail in terms of ensuring that an agreement is valuable to themselves.
6. It is difficult to find an overarching criterion by which to judge negotiations, negotiators, or negotiated outcomes. Opposing parties rarely agree that an outcome derives from mutually agreed procedures for deducing that outcome.
7. Bargaining reputation is an important variable. Face-saving is a powerful motive in negotiation. Negotiators are reluctant to yield or concede, and even after having made a concession are often unwilling to acknowledge it. For this reason, conces-

1 Zie Dupont, pp. 141–144.

2 Zie Daniel Druckman, *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*, Sage: Beverly Hills/London 1977. In dit boek staan de betrokken vragen, die een 'adequate' onderhandelingstheorie zou moeten beantwoorden, op pp. 41–42. Zie voor die vragen volgens Dupont: Dupont (1990), pp. 142–143.

sions may appear only in the context of an apparent quid pro quo or for an obvious strategic advantage.

8. Negotiating behavior is conditioned by the *context* for negotiation. Issues, complexity, team structure, and style are determined in part by the larger setting for negotiation.

Dupont voegt aan deze lijst nog twee vragen toe¹:

9. Dans toute négociation, n'y a-t-il pas deux phases?: une première dans laquelle les acteurs, implicitement ou non, vont «négocier la négociation» (phase de structuration); puis une deuxième phase (plus proche de la résolution de problème) qui aboutit à l'issue de la négociation (accord, différé ou constat d'échec).
10. Comment approfondir le jeu des paramètres, des mécanismes de toute négociation: c'est à dire les notions d'«acteur», de «divergence», d'«arrangement» et les problèmes d'«enjeu», d'«intérêt», de «tension», de «pouvoir», de «réciprocité», de «crédibilité», etc...?

De dimensies waaromheen die vragen te groeperen zijn, zijn dan volgens Dupont de volgende:

1. Het wezen van de onderhandeling zelf. Deze dimensie betreft bijvoorbeeld in hoeverre de beslissingen bij onderhandelingen verschillen van beslissingen bij andere oplossingen dan onderhandelingen, of hoe onderhandelaars omgaan met een keuze tussen vooraf gedefinieerde alternatieven en vooraf onbekende alternatieven, of hoe onderhandelaars omgaan met het feit dat zij de zaak moeten oplossen vanuit van elkaar verschillende uitgangspunten².
2. Het proces van de onderhandelingen. Deze dimensie betreft de structuur van de onderhandelingen, zoals het verschil tussen het 'loven en bieden' en het overtuigen van de ander, de rollen van het maximaliseren van de eigen opbrengst en van de gemeenschappelijke belangen, de fasen van de onderhandelingen, en de rol van de belangrijkste variabelen van de onderhandeling, bijvoorbeeld de onderhandelaar, de inzet van de onderhandelingen, de rollen van macht en van geloofwaardigheid, enzovoort³.

1 Zie Dupont (1990), p. 143.

2 Deze dimensie doelt op de vragen 1, 2 en 3 van Druckman.

3 Deze dimensie doelt op de vragen 4, 5, 9 en 10 van Druckman/Dupont.

3. Het bepalen van de uitkomst van de onderhandelingen. Dit betreft vragen zoals, hoe moet men het resultaat toetsen, wat is het verband tussen concessies en bijvoorbeeld iemands reputatie of iemands geloofwaardigheid, wat is de rol van omgevingsfactoren van de onderhandelingen, wat is de rol van de mate van ingewikkeldheid van de onderhandelingen, wat is de rol van de stijl van onderhandelen, welke rol spelen de fasen tijdens de onderhandelingen, enzovoort¹.
4. Het gedrag van de onderhandelaars. Deze dimensie richt zich vooral op gedragingen in hun verband met de hiervoor genoemde dimensies van het proces van de onderhandelingen en het bepalen van de uitkomst ervan².

Bespreking

Alvorens in te gaan op alle gestelde vragen, is het nuttig eerst te bezien of er iets te zeggen valt over theorievorming in het algemeen, los van *onderhandelingstheorie*vorming. Volgens De Groot is een theorie ‘een systeem van logisch samenhangende, met name niet-strijdige, beweringen, opvattingen en begrippen betreffende een werkelijkheidsgebied, die zo zijn geformuleerd, dat het mogelijk is er toetsbare hypothesen uit af te leiden’^{3 4}. Een model, aldus De Groot, ‘legt formeel, c.q. verzamelingstheoretisch, vast wat men nodig heeft aan (begrippen of variabelen voor) objecten, relaties en toegestane operaties, om deducties te kunnen maken’⁵. Wartofsky omschrijft modellen en theorieën als volgt: ‘To propose something as a *model* of (an) *x* is to suggest it as a way of representing *x* which provides at least some approximation of the actual situation; moreover, it is to admit the possibility of alternative representations useful for different purposes. To propose something as a *theory* of (an) *x*, on the other hand, is to suggest that *x*’s are governed by such and such principles, not just that it is useful for certain purposes to represent *x*’s as governed by these

- 1 Deze dimensie doelt op de eerder weergegeven vragen van Druckman/Dupont, nummers 6, 7, 8, 9 en 10.
- 2 Deze dimensie doelt op de eerder weergegeven vragen van Druckman/Dupont, nummers 4 tot en met 10.
- 3 De Groot, p. 42.
- 4 Frappant is de komma achter het woord ‘werkelijkheidsgebied’, voor het woord ‘die’. De Groot verklaart zijn definitie nader door met nadruk te eisen voor de bestaanbaarheid van een theorie, dat toetsbare hypothesen zijn af te leiden. Vanwege de betrokken komma staat echter in de definitie van De Groot juist het tegendeel! Bij weglating van de betrokken komma volgt De Groots nadere stelling direct uit de definitie. De betrokken komma staat daar derhalve ten onrechte.
- 5 De Groot, p. 42, voetnoot 2. De Groot beoogt overigens niet om een ‘strikte definitie’ te geven.

principles or that such principles approximate those which actually obtain'¹.

Wartofsky vindt overigens het onderscheid tussen model en theorie ongewenst, niet alleen om gedebatteer of iets model of theorie is te vermijden, maar vooral omdat hij het nuttig acht te zoeken naar verbanden, ongeacht of men het model of theorie wil noemen². Verschuren heeft het over modellen. Hij onderscheidt empirische modellen, zoals schaalmodellen in de scheepsbouw, en conceptuele modellen. Een conceptueel model is volgens Verschuren zowel 'een gesloten verbaal systeem, waarin relaties worden gelegd tussen begrippen als elementen van dit systeem', als 'een gesloten gedacht geheel van relaties tussen variabelen'³. Van de Vall geeft een drietal kenmerken van conceptuele modellen met betrekking tot een probleem⁴:

- Reductie: conceptuele modellen leveren tegelijkertijd een gereduceerd beeld en een samenvattend beeld van het probleem;
- Dynamische analyse: conceptuele modellen vertalen het probleem in onafhankelijke en afhankelijke variabelen, waardoor recht gedaan wordt aan het procesmatig karakter van het betrokken probleem;
- Manipuleerbaarheid: in een conceptueel model kan worden aangegeven welke van de variabelen manipuleerbaar zijn en, in sommige gevallen, wat de manipulatie inhoudt.

Norman, tenslotte, stelt dat een conceptueel model 'is invented to provide an appropriate representation of the target system, appropriate in the sense of being accurate, consistent, and complete'⁵. Een conceptueel model dat moet worden onderwezen aan mensen moet volgens Norman in ieder geval aan drie criteria voldoen⁶:

- Learnability
- Functionability
- Usability

1 Zie Wartofsky, p. 2. Wartofsky citeert dit stuk overigens kennelijk van een zekere Achinstein, uit diens artikel 'Theoretical Models', in het *British Journal for the Philosophy of Science*, XVI, 62 (1965), op p. 105. Zie Wartofsky, p. 11, noot 2.

2 Zie Wartofsky, p. 2.

3 Zie Verschuren, p. 136.

4 Van de Vall, p. 282. Het stuk van Van de Vall is overigens specifiek gericht op beleidsproblemen.

5 Norman, p. 7.

6 Idem, p. 13.

Norman stelt in dit verband: ‘What good is a conceptual model that is too difficult to learn? Or a model that has little functionality, failing to correspond to the system image or failing to predict or explain the important aspects of the target system? Or what of a conceptual model that cannot easily be used, given the properties of the human information processing structure with its limited short-term memory and limited ability to do computations¹?

Op grond van het voorgaande kom ik tot het volgende²:

- Theorie:
 1. logisch samenhangend systeem
 2. toetsbare veronderstellingen zijn af te leiden
 3. beginselen die ten grondslag liggen aan het betrokken probleem
- Model:
 1. logisch samenhangend systeem
 2. legt verbanden tussen elementen van het betrokken probleem
 3. gereduceerd en samenvattend beeld van het betrokken probleem
 4. verscheidene benaderingen mogelijk
 5. manipuleerbaar

Kenmerk nummer 3 van een model is volgens mij ten dele reeds opgesloten in kenmerk 1: een systeem *is* naar mijn mening te beschouwen als een gereduceerd en samenvattend beeld van het betrokken probleem. Kenmerk nummer 4 van een model is naar mijn mening ook toepasselijk voor een theorie. Een theorie is immers afhankelijk van wat men ermee wil bereiken. Alleen al daardoor zijn verscheidene benaderingen voor een theorievorming mogelijk³. Ook een model dient volgens mij toetsbaar te zijn. Het verschil tussen een theorie en een model lijkt zich dan ook toe te spitsen op het volgende. Een theorie is vooral gericht op het met behulp van haar elementen *verklaren* van het betrokken probleem⁴, terwijl een model vooral gericht is op de mogelijke *manipuleerbaarheid* van zijn elementen. Dit neemt uiteraard niet weg dat

1 Ibidem.

2 Op de criteria van Norman ga ik niet dieper in. Deze criteria betreffen eerder de vormgeving dan de inhoud.

3 Vergelijk mijn conclusie in paragraaf 1 van dit hoofdstuk, waarin ik een aantal mogelijke benaderingen met betrekking tot onderhandelen naar voren heb gebracht. Ongetwijfeld zal niet iedere benadering een even goede theorie voortbrengen, maar dit doet niet af aan de theorievorming zelf.

4 Mede door de beginselen aan te duiden die ten grondslag liggen aan het betrokken probleem.

uit een theorie manipuleerbaarheid kan volgen en dat een model mede het betrokken probleem nader kan verklaren. De vraag is dan ook waarop men zich moet richten bij onderzoek naar onderhandelen. Op een onderhandelingstheorie of op een onderhandelingsmodel? Het antwoord zal afhangen van de onderliggende vraag, wat men met het betrokken onderzoek wil bereiken. Wil men het vakgebied onderhandelen slechts nader begrijpen of wil men met het resultaat van het onderzoek aangeven hoe men op het vakgebied onderhandelen beter te werk kan gaan? Mèt Wartofsky meen ik dan ook dat een onderscheid tussen (onderhandelings)theorie en (onderhandelings)model minder gewenst is. Enerzijds vind ik dat theorievorming alléén nogal ‘theoretisch’ is op een zo praktisch vakgebied als het onderhandelen. Anderzijds vind ik dat kennis van modelmatige manipuleerbaarheid van de elementen van een onderhandeling alléén te weinig bijdraagt aan het begrip zelf van het onderhandelen. Mijns inziens dient onderzoek naar onderhandelen zich vooral te richten op een betere *beheersing* van het vakgebied dan zonder dit onderzoek het geval zou zijn geweest, ongeacht of dit onderzoek zich heeft toegespitst op een theorie of op een model. Ik zal dan ook niet alleen de begrippen onderhandelingstheorie en onderhandelingsmodel door elkaar blijven gebruiken, maar ook, ter vermindering van het woordelijke onderscheid tussen onderhandelingstheorie en onderhandelingsmodel, een nieuw begrip invoeren: onderhandelingsmethode. Een onderhandelingsmethode definieer ik dan als volgt:

Een onderhandelingsmethode is een logisch samenhangend, gereduceerd en samenvattend beeld van het onderhandelen dat de beginselen die ten grondslag liggen aan het onderhandelen aanduidt, en waaruit praktische adviezen zijn af te leiden.

Daarbij is het nuttig, indien de methode voldoet aan de drie hiervóór neergelegde criteria van Norman, ‘learnability’, ‘functionability’ en ‘usability’. Een dergelijke onderhandelingsmethode kan dan gezocht worden in een aantal richtingen. Voor die richtingen kan men kijken naar de in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk genoemde benaderingen. Uiteraard zullen sommige benaderingen vruchtbaarder blijken te zijn dan andere benaderingen. In dit verband is het reeds vaker ter sprake gekomen en in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk behandelde onderscheid volgens Raiffa interessant. Raiffa onderscheidt immers drie typen benaderingen: beschrijvende, vóórschrijvende en normatieve benaderingen¹. Levert een van deze typen benaderingen een betere onderhandelingsmethode op dan een ander type benadering? Het antwoord op deze vraag zal afhangen van wat men beoogt met de betrokken onderhandelingsmethode. Zoals hiervoor gesteld, dient onderzoek naar onderhandelen zich mijns inziens te richten op een betere beheersing van het vakgebied dan zonder dit onderzoek het geval zou zijn geweest. Een normatieve benadering in de zin van Raiffa, die erop

1 Zie paragraaf 1 van dit hoofdstuk voor een nadere bespreking van de indeling van Raiffa.

gericht is hoe ideale, rationele en superintelligente mensen zouden moeten handelen, zonder acht te slaan op de werkelijke manier waarop mensen zich gedragen¹, leidt volgens mij eerder tot studeerkamerwijsheid en wijsneuzigheid dan tot een betere beheersing van het onderhandelen als vakgebied, hoezeer overigens die studeerkamerwijsheid bouwstenen kan aandragen voor die betere beheersing van het vakgebied. Als onderhandelingsmethode in het algemeen wijs ik derhalve de normatieve benadering in de zin van Raiffa af. Een vóórschrijvende benadering in de zin van Raiffa wijs ik eveneens af. Dit type benaderingen is primair van adviserende aard: het gaat erom, door welke feitelijke methoden iemand betere beslissingen kan nemen dan zonder die advisering het geval zou zijn geweest². Een dergelijke benadering is niet een methode maar een methodisme. Clausewitz omschrijft het verschil tussen methode en methodisme heel aardig als volgt³: '[...] ist Methode, Verfahrensart, ein unter mehreren möglichen ausgewähltes, immer wiederkehrendes Verfahren, und Methodismus, wenn statt allgemeiner Grundsätze oder individueller Vorschriften das Handeln durch Methoden bestimmt wird.' Met andere woorden, bij een vóórschrijvende benadering in de zin van Raiffa bepaalt niet de onderhandelaar, al dan niet met behulp van een onderhandelingsmethode, hoe hij het beste kan onderhandelen, maar bepaalt de onderhandelingsmethode zèlf hoe hij dit zou moeten doen. Of, in de zin van mijn hiervóór gestelde definitie van een onderhandelingsmethode, de praktische adviezen bij een vóórschrijvende benadering in de zin van Raiffa, zijn niet af te leiden, maar maken ervan onderdeel uit. Los van het feit dat een dergelijke benadering een omgekeerde wereld aangeeft – immers, de 'goede' onderhandelaar ontleent zijn succes niet aan enige onderhandelingsmethode, maar de onderhandelingsmethode gaat juist te rade bij de onderhandelaar – en los van de mijns inziens bestaande onwenselijkheid dat een mens zich zou laten dicteren door enige theorie, meen ik dat een dergelijke vóórschrijvende benadering in de zin van Raiffa, *als* deze al bestaanbaar zou zijn, zo ingewikkeld zou worden dat ze niet meer realistisch of werkbaar kan zijn. Immers, een dergelijke – algemene – methode zou met zoveel aangelegenheden rekening moeten houden, dat aan de hiervóór gestelde criteria van Norman, 'learnability', 'functionability' en 'usability' niet voldaan *kàn* worden. Slechts een paar voorbeelden. De methode zou mede moeten insluiten wat de omstandigheden zijn, wie de personen van de onderhandelaars zijn, wat hun persoonlijkheden zijn, wat de wisselwerking van de onderhandelaars op elkaar in iedere specifieke situatie is, hoe met onzekerheden moet worden omgegaan – welke onzekerheden, eenmaal geïncorporeerd in de methode, *dus* niet meer onzeker zijn – en in hoeverre schorsingen al dan niet aan

1 Zie de bespreking van de indeling van Raiffa in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

2 Zie de bespreking van de indeling van Raiffa in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

3 Clausewitz, p. 306.

de orde zijn. Kortom, het specifieke karakter van het onderhandelen maakt het onmogelijk de handelende persoon altijd en overal houvast te bieden. Dit neemt uiteraard niet weg dat op deelgebieden, vormen van methodisme nuttige functies kunnen vervullen. Men kan bijvoorbeeld steeds terugkerende onderdelen van diverse fasen oefenen waardoor vaardigheid en zekerheid tijdens de onderhandelingen wordt verkregen, zodat deze soepeler verlopen. Niettemin, ik concludeer dat een positief *algemeen* leerstelsel op het gebied van het onderhandelen onmogelijk is. Er blijft dan over, de beschrijvende benaderingen in de zin van Raiffa, gericht op de daadwerkelijke methodiek van onderhandelingen¹. Een dergelijke benadering biedt geen handleiding, maar geeft een beschouwing, die kan leiden tot kennis van en vertrouwdheid met het onderwerp, en die het denken van de handelende persoon slechts inkadert. De handelende persoon zelf kan dan op basis van zijn eigen inzicht de noodzakelijke keuzes maken. Gezien het vorenstaande is dit type benaderingen volgens mij het beste om het vakgebied onderhandelen beheersbaar te maken².

Het is nu mogelijk nader in te gaan op de vragen die volgens een aantal auteurs door een onderhandelingsmethode beantwoord dienen te worden³. Ik meen op basis van het hiervóór gestelde dat alle vragen c.q. opmerkingen van de betrokken auteurs die een normatief of voorschrijvend karakter hebben niet thuishoren in enige onderhandelingsmethode⁴. Een aardige vraag is vraag vijf van Coddington: onder welke

1 Zie de bespreking van de indeling van Raiffa in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk.

2 Vergelijk het laatste deel van mijn hiervóór genoemde definitie van een onderhandelingsmethode: '... waaruit praktische adviezen *zijn af te leiden*.' Ook de definitie is derhalve in overeenstemming met de keuze voor een beschrijvende benadering.

3 Zie het begin van deze paragraaf.

4 Men kan zelfs verder gaan en bijvoorbeeld stellen dat een methode die het resultaat van de onderhandelingen voorspelt – vergelijk de desbetreffende in het begin van deze paragraaf opgenomen vragen van alle vier de auteurs, Coddington, Schackle, Druckman en Dupont – geen 'adequate' methode *kan* zijn. Dit is eenvoudig te bewijzen. Zoals in het vorige hoofdstuk gesteld, is een onderhandeling gericht op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden. Dit geldt voor alle betrokken partijen. Indien het resultaat van de onderhandelingen wordt voorspeld, en dit resultaat wordt inderdaad bereikt, dan is dit resultaat *niet* zo gunstig mogelijk voor de partijen. Immers, partij A is bij zijn voorspelling uitgegaan van een zo gunstig mogelijk resultaat, het maximaal haalbare. Voor partij B geldt dit echter ook. Voor partij B is dit resultaat het minimale dat hij heeft moeten toegeven om het maximale van partij A te verkrijgen, omdat ook partij B streeft naar het maximaal haalbare. Anderzijds is ook partij B bij zijn voorspelling uitgegaan van een zo gunstig mogelijk resultaat, van het maximaal haalbare. Omdat dit ook voor partij A geldt, is het resultaat het minimale dat partij A heeft moeten toegeven om van partij B het maximale te verkrijgen, omdat partij A immers eveneens streeft naar het maximaal haalbare. Kortom, een voorspeld resultaat is nimmer het zo gunstig mogelijke resultaat voor de partijen. Vergelijk Marsh (1982), pp. 265–269.

omstandigheden is een overeenstemming stabiel, en onder welke omstandigheden instabiel¹? Kennelijk wordt in sommige gevallen de overeenstemming tot uitvoering gebracht en wordt in andere gevallen de uitvoering van de overeenstemming in meerdere of mindere mate gesaboteerd. Het antwoord op deze vraag van Coddington volgt direct uit de definitie van onderhandelen, de gerichtheid op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden. Indien een van de partijen achteraf van mening is met minder geëindigd te zijn dan met een zo gunstig mogelijk resultaat, zal de overeenstemming niet noodzakelijk *con amore* worden uitgevoerd. Over dit onderwerp is echter meer te zeggen. De ‘zone of agreement’², het ‘overlappingsgebied’ waarin de wensen van de partijen elkaar overlappen, wordt begrensd door de minimale posities van de partijen^{3 4}. Indien de partijen minder wordt aangeboden dan hun minimale posities, doen ze liever geen zaken. Binnen deze ‘zone of agreement’ bevinden zich echter kennelijk nog extra punten, die voor iedere partij een risico-omslag bepalen. Tussen de minimale positie, het ‘weggaan-punt’ en dit ‘risico-punt’ van iedere partij, is men weliswaar bereid tot overeenstemming, maar kennelijk – al dan niet achteraf – niet van harte en met alle risico’s van dien. Het gebied waarin de partijen bereid zijn de overeenstemming met genoegen na te komen is derhalve kleiner dan het gebied dat is gedefinieerd als de ‘zone of agreement’, en wordt begrensd door de risico-punten van de partijen^{5 6}. Het zou dan ook beter zijn om dit kleinere gebied ‘zone of agreement’ of ‘gebied van overeenstemming’ c.q. ‘overeenstemmingsgebied’ te noemen, en het grotere gebied, dat hiervóór ‘zone of agreement’ is genoemd, ‘zone of contract’⁷ of ‘overlappingsgebied’⁸ te noemen^{9 10}.

1 Zie het begin van de paragraaf voor de vragen van Coddington.

2 Ook wel ZOPA genoemd, ‘Zone Of Possible Agreements’. Zie bijvoorbeeld Lempereur en Colson (2010), pp. 112–115.

3 Zie Raiffa (1982), p. 46.

4 Vergelijk de BOZO of BATNA volgens de in de vorige paragraaf besproken Harvard-methode.

5 Vergelijk in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, mijn bespreking van de economische benadering volgens het boek van Kremenyuk. De conclusie van de schrijver van het betrokken stuk in dat boek, Cross, is immers dat de risicofactor van de overeenstemming van wezenlijke invloed is op de duurzaamheid ervan.

6 Anders dan Bazerman/Neale op pagina 74 kennelijk stellen, is het zeker niet aan te bevelen om in alle gevallen te streven naar het ‘weggaan-punt’ van de wederpartij. Bij duur-relaties bijvoorbeeld kan men beter streven naar het ‘risico-punt’ van de wederpartij.

7 Een overeenkomst zelf is immers mogelijk, ook al blijkt achteraf misschien dat de partijen toch geen overeenstemming hebben over het een en ander.

8 Zie hiervóór. Men kan ook zeggen, de ‘bargaining zones’ van de partijen overlappen elkaar – zie Bazerman/Neale, pp. 73–74.

Indien men de overige in het begin van deze paragraaf genoemde vragen beschouwt waarop een onderhandelingsmethode volgens de diverse auteurs een antwoord zou moeten geven, dan blijken veel vragen slechts gericht op specifieke situaties en niet op onderhandelingen in het algemeen¹. Alle vragen in aanmerking nemend lijkt het dan ook de beste methode om de groepering rond dimensies als uitgangspunt te nemen zoals eveneens Dupont dit heeft gedaan. Dupont gaat uit van vier dimensies waaromheen de vragen waarop een onderhandelingsmethode antwoord zou moeten geven zijn te groeperen². Die dimensies zijn volgens Dupont:

1. het wezen van de onderhandeling zelf
2. het proces van de onderhandelingen
3. het bepalen van de uitkomst van de onderhandelingen
4. het gedrag van de onderhandelaars

De nummers 1 en 2 van deze dimensies lijken mij inderdaad noodzakelijke elementen van een onderhandelingsmethode. Zoals hiervóór gesteld geldt dit echter niet voor dimensie nummer 3. De dimensies 1 en 2 volgens Dupont hebben overigens gemeenschappelijk dat beide gericht zijn op de *onderhandeling* zelf, in tegenstelling tot dimensie nummer 4 volgens Dupont, die vooral gericht is op de personen, op de *onderhandelaars*. ‘Gedrag’ van onderhandelaars alleen is volgens mij evenwel toch te mager om te dienen als dimensie. Een dimensie die gericht is op de onderhandelaars

9 In de krijgskunde heeft ook Clausewitz zich met deze problematiek bezig gehouden. Het betreft het ‘*Kulminationspunkt des Sieges*’ van Clausewitz. Dit is het punt waar voorbij de ‘marginale kosten’ van de aanval groter gaan worden dan de opbrengst, bijvoorbeeld omdat de weerstand van de verdedigers in dat geval véél feller gaat worden, met zelfs een risico van het verliezen van de totale veldtocht. Ervaren veldheren zullen dit punt derhalve nooit passeren, maar altijd eerst de kleinere overwinning consolideren alvorens verder aan te vallen. Zie Clausewitz, pp. 935–945. Het ‘*Kulminationspunkt des Sieges*’ is dan te vergelijken met wat ik ‘risico-punt’ heb genoemd. De onderhandelaar die voorbij het risico-punt van zijn wederpartij wil gaan, loopt het risico achteraf met niets te eindigen, zelfs al gaat de wederpartij tijdens de onderhandelingen met de *deal* akkoord. Vergelijk in dit verband ook Niccolò Machiavelli (1997), Boek II, hoofdstuk 27, pp. 359–363; dit hoofdstuk heeft de veelzeggende titel: ‘Voor verstandige vorsten en republieken is het feit dat ze gewonnen hebben voldoende; want wil men nog meer, dan eindigt men meestal als verliezer.’

10 De bewegingsvrijheid van een onderhandelaar wordt derhalve bepaald door vier punten op een denkbeeldige lijn: (1) zijn eerste bod, (2) zijn doel, (3) zijn risico-punt, en (4) zijn weggaan-punt. In dit verband is hiervoor een aardige ‘formule’ weer te geven, de *SNIP*[®]-formule. De letters staan dan voor: *S*tart, *N*orm, *I*nstabiliteit, en *P*assen. Snip is een Engels woord dat kan worden vertaald met ‘koopje’. Het acroniem SNIP[®] is een gedeponeerde merk.

1 Bijvoorbeeld vragen 4, 5, 6 en 7 van Schackle en vraag 4 van Druckman.

2 Zie hiervóór de vragenlijst volgens Dupont.

zou mijns inziens niet alleen rekening dienen te houden met de totale handelwijze van de onderhandelaars, waarvan gedrag slechts een deel is, maar ook met de dynamiek, de wisselwerking van de onderhandelaars op elkaar, alsmede met het feit dat onderhandelaars geen cartesiaanse machines zijn, maar mensen – en dus niet volstrekt rationeel. Ook de rol van de emotie, van ‘de menselijke factor’, dient derhalve in aanmerking te worden genomen bij de dimensie die gericht is op de onderhandelaars. Een volgende dimensie die onlosmakelijk verbonden is met iedere onderhandeling is de *inhoud* van de onderhandeling. De methode van onderhandelen is immers afhankelijk van de inhoud ervan, van wat de onderhandelaars met hun onderhandelingen willen bereiken. Zoals eerder gesteld¹ hangt de manier van onderhandelen *altijd* samen met het onderwerp van de onderhandelingen, zodat ook de inhoud van de onderhandelingen moet worden beschouwd als afzonderlijke dimensie. Tenslotte zou een onderhandelingsmethode rekening dienen te houden met de storing door omgevingsfactoren. Een onderhandeling die op papier voortreffelijk verloopt behoeft in werkelijkheid niet even voortreffelijk te verlopen. Een onderhandelingsmethode dient derhalve rekening te houden met het verschil tussen onderhandelingen op papier en de onderhandelingen in werkelijkheid². Als volwaardige dimensie dient derhalve ook de ‘*frictie*’ te worden opgenomen.

Een onderhandelingsmethode dient zich derhalve te richten op de volgende vier dimensies³:

1. de onderhandeling zelf
2. de onderhandelaars
3. de inhoud van de onderhandeling
4. de frictie

Bovendien dient een onderhandelingsmethode slechts beschrijvend van aard te zijn in de zin van de besproken indeling van Raiffa⁴, te voldoen aan mijn hiervóór besproken definitie van een onderhandelingsmethode, te voldoen aan de eveneens besproken

1 Zie mijn nadere bespreking van de Harvard-methode in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk.

2 In de krijgskunde heeft Clausewitz het over ‘die Friktion im Kriege’, de wrijving die de totale machinerie van de oorlog stroef doet verlopen. Hij omschrijft dit begrip als volgt – zie Clausewitz, p. 262: ‘Friktion ist der einzige Begriff, welcher dem ziemlich allgemein entspricht, was den wirklichen Krieg von dem auf dem Papier unterscheidet’. Zie ook Martin van Creveld, pp. 104–110, en Luttwak, pp. 12–15.

3 Vergelijk Scott (1983), p. 17, met zijn drie dimensies: ‘content’, ‘procedures’ en ‘personal interaction’.

4 Zie de bespreking van de indeling van Raiffa hiervóór, alsmede in paragraaf 1 van dit hoofdstuk.

criteria van Norman¹, ‘learnability’, ‘functionability’ en ‘usability’, hier te vertalen met eenvoud, doelmatigheid en bruikbaarheid – waaraan is toe te voegen begrijpelijkheid², en – uiteraard – in overeenstemming te zijn met de in het vorige hoofdstuk besproken definitie van onderhandelen.

3.4 STRATEGIE EN TACTIEK

Toen ik hiervoor een fasen pre-model naar voren bracht³, heb ik gesteld dat aan dit fasen pre-model in ieder geval de dynamiek ontbrak, waardoor er geen sprake kon zijn van een volwaardig model. In de vorige paragraaf heb ik aangegeven waaraan een volwaardige onderhandelingsmethode zou moeten voldoen. De begrippen ‘strategie’ en ‘tactiek’ zijn bij uitstek geschikt om een onderhandelingsmethode te ontwikkelen die rekening houdt met alle vier dimensies waarop een onderhandelingsmethode zich zou moeten richten, zoals ik aan het einde van de vorige paragraaf heb gesteld. In de huidige paragraaf zal ik de begrippen strategie en tactiek bespreken. In de volgende paragraaf zal ik dan, met behulp van deze begrippen strategie en tactiek, zelf een onderhandelingsmethode ontwikkelen.

De begrippen strategie en tactiek zijn afkomstig uit de krijgskunde, maar stammen in oorsprong uit het klassieke Grieks⁴. Het woordje ‘strategie’ is een samentrekking van twee woorden, στρατια en ἄρχω. Στρατια betekent ‘leger’⁵, en ἄρχω betekent ‘heersen’⁶. Het is dus het heersen over het leger. Dit is samengetrokken tot het woordje στρατιάρχος, dat ‘commandant’⁷ betekent. Daarvan is een werkwoord gemaakt: στρατηγέω. Dit betekent: ‘zowel te land als ter zee bevelhebber zijn’⁸. Dit werkwoord hangt samen met het zelfstandig naamwoord στρατηγία, dat ‘bevelheb-

1 Zie hiervoor.

2 Een methode die voldoet aan de criteria van Norman kan immers desondanks onduidelijk zijn – en dit lijkt mij niet de bedoeling.

3 Aan het eind van paragraaf 2 van dit hoofdstuk.

4 Zie Van der Laan, p. 41.

5 Muller/Thiel/Den Boer, *Beknopt Grieks-Nederlands woordenboek*, tiende druk, Wolters: Groningen 1966, p. 673.

6 Idem, p. 126.

7 Idem, p. 673.

8 Ibidem.

berschap', '(opper)commando' of 'leiding van de oorlog' betekent¹. Het woordje 'tactiek' is afgeleid van het Griekse woord *ταττω* of *τασσω*, en betekent 'in een bepaalde orde opstellen', of ook wel 'bevelen'². Het hiermee samenhangende woord *τακτικός*, tenslotte, betekent 'bij de opstelling (van troepen) nodig, daartoe in staat'³. Niettemin werd het begrip strategie pas in latere tijd daadwerkelijk gebruikt in de moderne zin van het woord. Het begrip strategie had in oorsprong vooral een didactische betekenis, en was minder van praktische aard dan het begrip tactiek, waaraan men toch de voorkeur gaf. Het oorlogvoeren in zijn totaliteit werd dan ook meestal *τακτική τέχνη* genoemd, of het Latijnse equivalent ervan, *ars bellica*, de 'kunst' van het oorlogvoeren⁴. Het huidige begrip strategie is in de krijgskunde waarschijnlijk pas ingevoerd in 1779 door de Franse auteur Guibert in zijn *Défense du système de guerre moderne*⁵. Niettemin was het ook in de krijgskunde van de tijd na Guibert niet altijd duidelijk wat de precieze betekenis van de begrippen strategie en tactiek was, waar het verschil lag, wat hun verhouding was, en wat hun samenhang was. Zo ontwikkelde de Duitse schrijver Dietrich Adam Heinrich von Bülow in de laatste jaren van de achttiende eeuw een systeem dat de handeling tot de tactiek liet behoren, indien zij plaatsvond binnen het gezichtsveld of binnen het schotsveld van een kanon, en dat de handeling tot de strategie liet behoren, indien zij buiten dit gezichtsveld of buiten dit schotsveld plaatsvond⁶. Terecht kenmerkte reeds in 1806 de bekende latere Pruisische generaal Carl von Clausewitz een dergelijk systeem als oppervlakkig, willekeurig, tijdgebonden en irrelevant, dit laatste mede omdat de betekenis van de beide begrippen strategie en tactiek onduidelijk bleef⁷ ⁸. Clausewitz zelf kwam dan ook

1 Ibidem.

2 Idem, pp. 713–714.

3 Idem, p. 712.

4 Zie Luttwak, pp. 239–240. Zie ook Martin van Creveld, pp. 95–96.

5 Zie Paret (1986), pagina 107, voetnoot 27. Zie ook pagina 884. Vergelijk overigens Martin van Creveld, die op pagina 96 in dit verband stelt: 'Apparently the first to use it was a Frenchman, Jolly de Maizeroy, who was a writer active in the military field during the years immediately before the Revolution.'

6 Schering, pp. 610–611; Aron (1976), pp. 80–81.

7 Zie Paret (1986), p. 190, en Aron (1976), pp. 80–83. Zie ook Schering, pp. 610–611.

8 Ook tegenwoordig ziet men 'Bülow-achtige' weergaven van de begrippen strategie en tactiek. Zie Rothfels, pagina 104, voetnoot 40. Vergelijk het onderscheid van de NAVO tussen 'strategische wapens' en 'tactische wapens'. Luttwak stelt op pagina 90, in de voetnoot, niet ten onrechte het volgende over dit onderscheid: 'During the last fifty years or so, the habit has developed of applying the adjective "strategic" to long range forces and weapons, as opposed to their shorter-range counterparts, and we hear of "strategic" and "tactical" bombers and missiles. [...] The poor fit

met een veel beter systeem dat wèl duidelijk maakte wat de betekenis van de begrippen strategie en tactiek is, waar het verschil ligt, wat de verhouding ertussen is, en wat de samenhang van de begrippen is. Ik kom hierop dadelijk terug.

Buiten de krijgskunde zijn de begrippen eerst in de twintigste eeuw tot ontwikkeling gekomen, overigens in het algemeen op een ‘Bülow-achtige’¹ of soms zelfs een totaal nietszeggende² manier. Een niet verder opgepakte aanzet tot het gebruik in de economie van de krijgskundige denkbeelden van Clausewitz is gedaan door Hildebrand in 1941³. De zegetocht – want zo mag men het wel stellen – van in ieder geval het begrip strategie is volgens Ansoff geïnitieerd door Neumann en Morgenstern, met hun boek over speltheorie dat is verschenen in 1944⁴. Neumann en Morgenstern bedoelden overigens met ‘strategy’ slechts planning, niets meer⁵. Inmiddels is het totale zakelijke woordgebruik doortrokken van het begrip strategie – wat dit daarbij overigens moge betekenen – zozeer dat Thelosen bijvoorbeeld heeft gesteld: ‘Het woord strategisch duikt steeds vaker en in veel nieuwe combinaties op. Een onder-

is obvious: if Belgium were to bomb New Zealand into submission, long-range aircraft would be needed, but tactical aircraft would suffice to achieve that same strategic purpose if adjacent Luxemburg were to be the victim; yet if Belgian aircraft were to hunt submarines off the New Zealand coast, a tactical mission, they would need to have a “strategic” range.’ Vergelijk Van Baar, die op pagina 29 in dit verband schrijft: ‘De Sovjets hebben dit onderscheid tussen tactische en strategische kernwapens altijd als kunstmatig beschouwd, met als argument dat het voor de betrokkenen niet uitmaakt door wat voor soort nucleaire systemen men getroffen wordt.’

- 1 Zie de hierna te noemen voorbeelden van Quin/Mintzberg/James en van Hussey.
- 2 Vergelijk bijvoorbeeld Mintzberg (1991), die op pagina 15 strategie wel zéér vaag omschrijft met ‘strategie kan gezien worden als een kracht die tussen de organisatie en haar omgeving bemiddelt’. Edelman Bos en De Feyter hebben het op pagina 9 over het volgende: ‘Onder problemen die als strategisch gekenmerkt kunnen worden, verstaan we verstoringen ten opzichte van de op enigerlei wijze tot stand gekomen ordening van het bestaan.’ Vergelijk in het vorige hoofdstuk de door mij gestelde eisen waaraan een definitie moet voldoen.
- 3 Zie het artikel van Hildebrand. Hildebrand zelf was overigens, naar hijzelf op pp. 210–211 stelt, geïnspireerd door de inleiding van Linnebach in de vijftiende druk (1937 – zie Clausewitz, pp. 1363–1364) van Clausewitz’ *Vom Kriege*, waar Linnebach kennelijk – en alsdan terecht – op pagina VIII had gesteld: ‘Die Wissenschaften, die sich mit dem praktischen handeln befassen, haben nicht bemerkt, daß ihnen im Werk von Clausewitz eine Philosophie des handels geschenkt worden war’.
- 4 Zie Ansoff, p. 105. Zie ook Neumann en Morgenstern, die op pagina iv van de door mij gebruikte derde druk duidelijk maken dat de eerste druk uit 1944 stamt. Waarschijnlijk was Neumann de initiatiefnemer tot het gebruik van het begrip ‘strategy’ – zie Neumann/Morgenstern, p. 1, noot 1, alsmede de bij die noot behorende tekst.
- 5 Zie Neumann/Morgenstern, pp. 79, 86.

werp wordt pas interessant als er “strategisch” voor- of achtergezet wordt^{1 2}.

Mintzberg heeft een aantal mogelijke definities van strategie verzameld. Volgens hem kan strategie de volgende betekenissen hebben³:

- strategy as *plan*, een bewust ontworpen planning
- strategy as *ploy*, een trucje om de ander af te troeven
- strategy as *pattern*, consequent gedrag, al dan niet beoogd
- strategy as *position*, de manier om de organisatie in de omgeving te plaatsen
- strategy as *perspective*, een diep gewortelde manier om de wereld te beschouwen

Dit alles maakt helaas strategie tot een inhoudsloos begrip dat meer verbergt dan verduidelijkt. Indien tactiek erbij komt, wordt een en ander niet duidelijker. Zo vindt men bij Quinn/Mintzberg/James dat ‘[...] “strategy” refers to the important things, “tactics” to the details’^{4 5}. Volgens Ogilvie is strategie het plan, en tactiek de uitvoering⁶. Worthy relateert strategie aan *wat* men moet doen, en tactiek aan *hoe* men dit dan moet doen^{7 8}. De Bono stelt⁹: ‘Tactics are the servant of strategy. The overall goal and the guidelines are set by strategy. Behaviour on the way to that goal is determined by strategy. Tactics span a wide range: from the straightforward and necessary to the devious and cunning.’ Godfroy omschrijft een en ander als volgt: ‘[...] dat de voornaamste elementen van een strategie zijn: het bepalen van doelen, het ontwikkelen van vermogens, het beïnvloeden van omstandigheden, en het ontwerpen van acties’¹⁰. ‘De nadere invulling hiervan, en de aanpassing op onderdelen vanwege specifieke situatiemarken, wordt veelal als “tactiek” aangeduid’¹¹. Een

1 Thelosen, p. 25.

2 Hickman en Silva stellen overigens dat ‘strategy’ vooral de *buzzword of the day* was in de jaren zeventig. Zie Hickman/Silva, pp. 32–36.

3 Zie het artikel van Mintzberg, ‘The Strategy Concept I’. Zie ook Quinn/Mintzberg/James, pp. 13–18.

4 Quinn/Mintzberg/James, p. 16.

5 Vergelijk het hiérvóór besproken systeem van Dietrich Adam Heinrich von Bülow.

6 Zie het boek van Ogilvie, p. 35.

7 Worthy, p. 56.

8 Vergelijk deze stelling van Worthy met een uitspraak van Bennis – op pagina 99: ‘The manager does things right, the leader does the right thing.’

9 De Bono (1986), pp. 230–231.

10 Godfroy, p. 5.

11 Idem, p. 4.

‘Bülow-achtige’¹ omschrijving vindt men bij Hussey: ‘The term tactical plan is sometimes used to suggest an essentially shorter-term action plan which leads to the implementation of the actions proposed in the strategic plan’². ‘I see the strategic plan as something which defines the objectives of an organization, and the means by which those objectives are to be attained’³. Bij dit soort omschrijvingen wordt volgens mij – voor zover de begrippen strategie en tactiek al nader worden omschreven – het *begrip* strategie veelal verward met de *inhoud* van een concrete strategie. Ditzelfde geldt voor tactiek⁴. Het is overigens frappant dat sommige auteurs het vaststellen van de doelstelling of de doelstellingen onderdeel laten uitmaken van de strategie. Dit acht ik ongewenst. Indien immers een strategie niet wordt gezien als afgeleide van de doelstelling of de doelstellingen, loopt men het gevaar dat de strategie slechts zichzelf kan toetsen aan een onderdeel van zichzelf, die doelstelling of die doelstellingen. Aldus onttaardt strategie in een soort *petitio principii*⁵.

Ook in de wereld van het onderhandelen vindt men de begrippen strategie en tactiek. En eveneens in deze wereld bestaat er weinig overeenstemming over de betekenis van deze begrippen. Bom, die mede onderzoek heeft gedaan naar de betekenis van de begrippen strategie en tactiek in de onderhandelingswereld, kwam tot de conclusie dat er in dit opzicht vier stromingen zijn⁶:

1. Sommige auteurs gebruiken de begrippen door elkaar, zonder nader onderscheid ertussen te maken⁷.
2. Sommige auteurs zien strategieën en tactieken alleen maar als een samenraapsel van meer of minder geoorloofde trucjes om de wederpartij te beïnvloeden of te misleiden⁸.

1 Zie hiervóór de beschrijving van het systeem van Dietrich Adam Heinrich von Bülow.

2 Hussey, p. 24.

3 Idem, p. 23.

4 Vergelijk ook Wassenberg (1988), pp. 258–261, 299.

5 Bovendien vraag ik mij af, of in zo’n geval lijn- en staffuncties niet verward gaan worden, indien de doelstellingen van een organisatie feitelijk worden vastgesteld door dezelfde personen als degenen die adviseren over de wijze van het bereiken van die doelstellingen.

6 Zie Bom (1989), pp. 36–42.

7 Bom noemt hierbij de boeken van Fisher/Ury, Karrass (1974) en Mastenbroek.

8 Bom noemt in dit verband Fox en Morrison als schrijvers.

3. Sommige auteurs zien strategie als de 'stijl' van onderhandelen, en tactiek als de concreet te nemen stappen ter uitvoering van de strategie¹.
4. Sommige auteurs proberen een nadere uitwerking aan de begrippen strategie en tactiek te geven. Bom noemt in dit verband Dupont² en Wall. Dupont onderscheidt drie begrippen³, 'stratégie'⁴, 'technique'⁵ en 'tactiques'⁶. Wall onderscheidt de begrippen in essentie als volgt⁷: '[...] a strategy is a broad plan directed toward a specified goal, and the tactics are activities in pursuit of the objectives necessary to the success of the strategy'. Als derde begrip onderscheidt Wall 'maneuver', waarmee hij bedoelt '[...] a behavior undertaken to improve one's position for the defense or offense'⁸. Zoals Bom terecht stelt hebben de uitwerkingen van Dupont en Wall als nadeel dat de grenzen tussen de begrippen onduidelijk zijn, en dat het verband ertussen niet tot uiting komt⁹. Bovendien zet Bom terecht vraagtekens bij de noodzaak om de begrippen strategie en tactiek uit te breiden met nog een derde begrip, 'technique' bij Dupont, 'maneuver' bij Wall^{10 11}.

- 1 Bom noemt in dit verband Van Ommeren, naar aanleiding van een universitaire syllabus, en Pruitt.
- 2 Bom heeft gebruik gemaakt van de tweede druk (1986) van het boek van Dupont.
- 3 Ik verwijs in dit verband *niet* naar de door Bom gebruikte tweede druk van het boek van Dupont, maar naar de derde druk (1990), pagina 64, met een wat duidelijker definitie van de betrokken begrippen dan in de tweede druk. Vergelijk die tweede druk van het boek van Dupont (1986), pp. 71–72, 74, 83–84.
- 4 Volgens Dupont, op genoemde pagina 64, gaat het hierbij om 'la manière dont le négociateur envisage la négociation dans son ensemble. Ceci conduit à voir la stratégie du négociateur comme une réflexion tournée vers l'action, ou plus exactement comme le moyen privilégié d'organiser et de mettre en place les éléments et démarches susceptibles de favoriser les objectifs recherchés.'
- 5 Zie Dupont, eveneens op pagina 64: 'Les techniques sont les moyens majeurs de conduire la négociation: elles consistent essentiellement à manier l'objet de la négociation en fonction des résultats désirés, à maîtriser les éléments des processus qui se développent dans le déroulement [...] et à structurer un climat dans les rapports interpersonnels ou intergroupes.'
- 6 Zie ibidem: 'Les tactiques sont, quant à elles, toutes d'exécution. Elles répondent au besoin d'improviser dans le détail, sur le moment et en fonction des circonstances.'
- 7 Zie Wall (1985), pagina 36. Wall herhaalt de essentie van een eerdere, mijns inziens minder duidelijke, definitie die Bom gebruikt en die is weergegeven op pagina 35 van het boek van Wall.
- 8 Zie Wall (1985), p. 36.
- 9 Bom (1989), p. 41.
- 10 Zie idem, pp. 41–42.
- 11 Vergelijk Aron (1976), op pagina 163, bij zijn bespreking van de gedachten van Clausewitz: 'Pourquoi ce refus d'ajouter à la stratégie et à la tactique une troisième rubrique? La raison en est toujours la même: les deux concepts de moyen et de fin, et eux seuls, permettent de penser l'action et, en particulier, l'action guerrière.'

Clausewitz heeft een systeem met betrekking tot strategie en tactiek ontwikkeld dat alle tot dusverre beschreven problemen ter zake oplost, en dat niet alleen zeer bruikbaar is in de krijgskunde of bij onderhandelingen, maar ook algemeen in de zakenwereld.

Clausewitz gaat uit van een instrumentele en rationele methode¹ die men als volgt kan omschrijven².

Omdat men vaak het einddoel niet ineens kan bereiken, maar uitsluitend via tussenstapjes, is het noodzakelijk de totale handeling in deze tussenstapjes onder te verdelen, te 'fractioneren'^{3 4}. Men dient daarbij een onderscheid te maken tussen doelen en middelen. Omdat men, zoals gesteld, het 'uiteindelijke' doel vaak niet direct bereikt, maar via de tussenstapjes, ontstaat als het ware een soort 'ladder' van doelen en middelen, waarbij ieder doel, door Clausewitz 'Ziel' genoemd, slechts middel is om het eerstvolgende 'hogere' doel te bereiken. Alleen het 'hoogste' doel, hetgeen men 'eigenlijk' wil, door Clausewitz 'Zweck' genoemd, is geen middel meer, maar uitsluitend doel⁵. Het 'hoogste doel' valt derhalve buiten de 'lagere middelen': het staat als het ware 'boven' de handeling, en wordt buiten de handeling vastgesteld⁶!

Alle doelen staan aldus in een bepaalde 'rangorde', zodat in het totaal een samenhang bestaat. Ieder doel heeft derhalve zijn eigen middelen, en ieder middel zijn eigen doel. Op ieder moment is dan – behoudens eventuele 'verstoringen'⁷ – na te gaan, wat het middel is, wat het eerstvolgende doel is, en hoe alles zal verlopen. Clausewitz in zijn boek *Vom Kriege* verbindt vervolgens de doelen en de middelen door strategie

1 Zie Rapoport (1968), p. 13.

2 Zie voor een duidelijke uitwerking, die ook aan mijn omschrijving ten grondslag ligt, Schering, pp. 610–625.

3 Vergelijk Descartes, pp. 57–58. Vergelijk ook het artikel 'Fractionating Conflict' van Roger Fisher.

4 *Fractaliseren*, naar aanleiding van de 'fractals' uit de computerwereld, zou waarschijnlijk een beter woord zijn, aangezien ook iedere stap zelf waarin de handeling is verdeeld bijna *ad infinitum* nader is onder te verdelen.

5 Zie Schering, p. 615. Clausewitz omschrijft het verschil tussen 'Zweck' en 'Ziel' als volgt – zie Clausewitz, p. 952: 'Man fängt keinen Krieg an, oder man sollte vernünftigerweise keinen anfangen, ohne sich zu sagen, was man mit und was man im demselben erreichen will, das erstere ist der Zweck, das andere das Ziel.'

6 Schering, p. 616.

7 Zie Schering, p. 616.

en tactiek met de klassieke formulering^{1 2}: ‘Es ist also nach unser Einteilung die Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht, die Strategie die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges.’ Dit betekent eenvoudig het volgende: Het doel van de tactiek is tevens het middel van de strategie³. Aldus zijn een onderscheid en een verbinding aangebracht zowel tussen doel en middel, als tussen strategie en tactiek.

Het doel van de strategie, het ‘einddoel’, wordt dan buiten de strategie vastgesteld, en staat er ‘boven’. De strategie is immers volgens Clausewitz altijd afhankelijk van het gestelde einddoel⁴, en is de ‘verbinding’ tussen het gestelde einddoel en de doelen van de tactiek.

Hieruit volgt dat de strateeg gebruik maakt van wat de tacticus als resultaat bereikt, en deze resultaten als het ware ‘coördineert’ ter bereiking van zijn einddoel. De resultaten van de tactiek vormen dus de basis voor het handelen van de strategie. Omgekeerd worden door het vaststellen van het einddoel de gewenste resultaten van de strategie vastgesteld, en worden de gewenste resultaten van de tactiek als subdoelen vastgesteld⁵.

Het einddoel wordt bepaald door het maken van een keuze als zodanig op de hiervóór ter sprake gebrachte ‘ladder’ van doelen en middelen. Het einddoel van de ene persoon kan derhalve slechts een tussenstap, dus een middel, zijn voor een andere

1 Clausewitz, p. 271. Zie ook de bij de desbetreffende uitspraak behorende noot 38, afgedrukt op pp. 1188–1189.

2 Vergelijk in dit verband Martin van Creveld, die op pagina 96 stelt: ‘As defined by the late-eighteenth and early nineteenth century dictionaries, the important distinction was between strategy and tactics. Tactics [...] stood for the conduct of battle; in plain words, the actual act of fighting. By contrast, strategy signified everything that took place in war before and after the physical clash. The task of tactics was to see to it that the slaughter should take place in good order and with the best possible outcome. That of strategy was to enable it to take place under the most favourable circumstances, and to make use of it once it had been accomplished; the strategist prepared violence and exploited it, but he did not himself engage in it.’

3 Schering, op pagina 611, omschrijft het als volgt: ‘Clausewitz geht [...] von den Begriffen Zweck und Mitteln aus: in der Taktik sind die Streitkräfte die Mittel, der Zweck ist der Sieg im Gefecht; in der Strategie sind dagegen diese taktischen Siege nur das Mittel für den Zweck, den man mit dem Kriege verfolgt. Diese Auffassung betont sowohl das Trennende als das Verbindende. Der Zweck der einen, der Taktik, ist zugleich das Mittel der anderen, der Strategie.’

4 Dit volgt uit de hiervóór weergegeven formulering van Clausewitz van het begrip strategie.

5 Zie Schering, p. 625.

persoon. Aldus is volgens Clausewitz, als militair, het einddoel van de strategie, de overwinning in de oorlog, voor de politicus slechts een middel, naast eventuele andere middelen, om het eigen politieke doel te bereiken¹. Vandaar Clausewitz' beroemde uitspraak dat de oorlog slechts een voortzetting is van de politiek, maar dan met andere middelen². Niettemin is 'staatspolitiek' niets meer dan strategie, zoals hierboven omschreven, *maar dan voor de politicus*. En wat oorlogsstrategie is voor de militair, is voor de politicus slechts een van de tactieken.

Uit het voorgaande volgt dat strategie en tactiek verschillende niveaus kennen, afhankelijk van de keuze van het einddoel op de 'ladder' van doelen en middelen. Slechts de strateeg kan een strategie hebben, de tacticus heeft slechts tactieken. Het einddoel van de tacticus is slechts een middel van de strateeg. De tacticus kan echter, *vanuit zijn eigen standpunt bekeken*, ook een 'strategie' ontwikkelen teneinde zijn eigen einddoel te bereiken. Deze laatste 'pseudo-strategie' kan uiteraard bestaan, maar is van een lager niveau dan de 'echte' strategie van de strateeg. Men moet dus altijd heel goed in de gaten houden wat doel is en wat middel is, en waarom c.q. voor wie dit zo is! Dit is ook de zwakke kant aan deze methode. Het is immers niet altijd even duidelijk of men strategisch of tactisch bezig is. Evenmin is het altijd duidelijk of een doel moet worden beschouwd als sub-doel, ergens op de ladder van doelen en middelen, of als einddoel.

De denkmethode van Clausewitz brengt mede dat einddoel, doel en middel in direct verband met elkaar staan. Sub-doel en middel dienen dan ook te 'sporen' met het einddoel. Eerst alsdan is het betrokken systeem 'in harmonie'. Omgekeerd kan men zijn einddoel eerst vaststellen, indien het middel in realiteit uitvoerbaar is³!

De theorie van Clausewitz is niet alleen bruikbaar in de krijgskunde, maar ook daarbuiten, zoals bij onderhandelen. Immers, ook voor onderhandelen kan gelden de theorie, dat, indien het einddoel is vastgesteld, het mogelijk is om na te gaan, en dus te plannen, welke ondergeschikte doelen men achtereenvolgens eerst moet bereiken om dat einddoel te bereiken. De tactiek bepaalt dan volgens deze theorie hoe ieder afzonderlijk sub-doel moet worden bereikt, de strategie coördineert alle resultaten ter

1 Zie Clausewitz, p. 990.

2 Ibidem, alsmede idem, p. 210. Zie ook noot 375, afgedrukt op pp. 1234–1235 van het boek van Clausewitz.

3 Zie Clausewitz, p. 908. Vergelijk Ries/Trout, hoofdstuk 15, 'Strategy and tactics', pp. 187–203.

bereiking van het einddoel¹. Men kan dan als volgt redeneren. In het algemeen is strategie slechts het gebruiken van middelen om een buiten de strategie vastgesteld (eind)doel te bereiken. Of tot die middelen ook onderhandelingen behoren blijkt pas na analyse van de situatie. Mogelijk leiden andere middelen immers op betere wijze naar het einddoel. Indien onderhandelingen inderdaad een nuttig instrument zijn om het beoogde einddoel te bereiken, al dan niet in combinatie met andere middelen, dan kan als strategie worden beschouwd, het gebruiken van al die middelen ten behoeve van het gestelde einddoel. De strategie dient dan ook (concrete) (sub-) doelstellingen vast te stellen die in ieder geval in overeenstemming zijn met het gestelde einddoel. Ook dient zij een *plan de campagne* vast te stellen en aan de (concrete) doelstellingen de reeks van handelingen vast te knopen die naar die doelstellingen moeten leiden².

Alles is echter slechts te bepalen op basis van veronderstellingen, die niet alle uitkomen. Bovendien zijn veel gebeurtenissen helemaal niet te voorspellen. Het gevolg is dan ook, dat de strategie geen moment haar handen van de zaak kan aftrekken en te allen tijde ter plaatse voor het geheel de noodzakelijke wijzigingen dient aan te brengen, hetgeen steeds weer noodzakelijk is. De strategie heeft derhalve haar taken bij de voorbereiding en bij de uitvoering³.

Indien tot het instrumentarium van de strategie inderdaad onderhandelingen behoren, dan is iedere afzonderlijke onderhandeling slechts te beschouwen als een tactiek ten behoeve van het strategische doel. Strategisch gezien zijn de doelen van iedere afzonderlijke onderhandeling slechts tactische doelstellingen. Vanuit iedere afzonderlijke onderhandeling zelf bekeken, kan men echter een 'pseudo-strategie' ontwerpen, derhalve op een 'lager' niveau dan dat van de 'echte' strategie, waarbij de onderhandelingsdoelstellingen niet meer tactisch van aard zijn, maar, weliswaar op het 'lagere' niveau, 'pseudo-strategisch'. De 'pseudo-strategie', ook 'onderhandelingsstrategie' te noemen, is dan ook het gebruiken van de resultaten die in iedere fase van de onder-

1 Uitgaande van commerciële onderhandelingen – zie het slot van het vorige hoofdstuk – dienen de onderhandelingsdoelen te 'sporen' met de ondernemingsdoelen. Indien dit niet het geval is ontstaan achterbanproblemen. Vergelijk de vorige alinea in de tekst. Vergelijk ook het artikel van Huguenin (1992).

2 Zie Clausewitz, p. 345, die dit omschrijft als volgt: 'Die Strategie ist der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges; sie muß also dem ganzen kriegerischen Akt ein Ziel setzen, welches dem Zweck desselben entspricht, d.h. sie entwirft den Kriegsplan, und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen, d.h. sie macht die Entwürfe zu den einzelnen Feldzügen und ordnet in diesen die einzelnen Gefechte an.'

3 Clausewitz, p. 345.

handeling worden behaald, en die vervolgens naar het gewenste 'pseudo-strategische' onderhandelingsresultaat voeren. 'Onderhandelings tactieken' zijn dan de manieren waarop de doelstellingen van iedere fase binnen de onderhandeling worden bereikt¹.

Vorenstaande brengt mede, dat, indien het einddoel bekend is, het mogelijk is om alles 'in kaart te brengen', wat nodig is om het einddoel te bereiken. Aldus kan men een 'strategische' netwerkplanning maken, waarin alle middelen zijn opgenomen om het einddoel te bereiken. Tot die middelen kunnen dan behoren een of meer onderhandelings sessies, een aan te spannen procedure, een - al dan niet onvriendelijke - bedrijfsovername, een te organiseren staking, enzovoort^{2 3}. Het is uiteraard ook mogelijk om iedere onderhandelings sessie zelf in een netwerk te plannen. In zo'n 'tactisch' netwerk kan men dan de verschillende fasen van de onderhandelings sessie opnemen⁴. Aldus is op iedere moment na te gaan waar men zich bevindt binnen het

- 1 Indien het nuttig is een fase van de onderhandeling nader te verdelen, kan de leer van strategie en tactiek op een nog lager niveau worden toegepast.
- 2 Ook dit is te beschouwen als een vorm van fasering van de totale onderhandelingen.
- 3 In zekere zin is dit te vergelijken met wat de Amerikaanse schrijvers Lax en Sebenius 'setup' noemen in hun boek *3D Negotiation*, onderhandelen in drie dimensies. De eerste dimensie is dan 'tactics', het gedrag aan de onderhandelings tafel; de tweede dimensie is 'deal design', het ontwerpen van een overeenstemming die 'blijvende waarde' creëert; de derde dimensie is 'setup', waarbij men alle elementen die bij de onderhandelingen een rol zullen spelen, vooraf al voorbereidt, opdat de onderhandelingen zelf vlot zullen verlopen. Zie verder het boek van Lax en Sebenius (2006).
- 4 Een onderhandelings sessie zelf is derhalve ook te faseren, ongeacht de fasen van de totale onderhandelingen, bijvoorbeeld indien die totale onderhandelingen over verscheidene sessies worden verdeeld. Met betrekking tot een fasering van een onderhandelings sessie zelf, ongeacht de fase waarin de totale onderhandelingen verkeren, zou men kunnen denken aan het volgende – zie Scott (1983), pp. 51–52, Coffin, pp. 21, 53, 54, 61, 88, 113, 115, 116, 129, 132, 137, 139:
 1. *Relatie*. Het doel van deze fase is het tot stand brengen van een goede werkrelatie.
 2. *Procedure*. Het doel van deze fase is het verkrijgen van zekerheid over wat er te gebeuren staat gedurende de betrokken sessie, bijvoorbeeld met betrekking tot de tijdsduur of met betrekking tot de te bespreken onderwerpen.
 3. *Inhoud*. Het doel van deze fase is het gewenste inhoudelijke resultaat van de betrokken sessie. Dit gewenste inhoudelijke resultaat zal mede afhangen van de fase waarin de totale onderhandelingen verkeren tijdens de betrokken sessie.
 4. *Procedure*. Het doel van deze fase is het verkrijgen van zekerheid over wat er tijdens de betrokken sessie is bereikt en wat daarvoor aan de wederpartij moet worden afgestaan, bijvoorbeeld door het toetsen bij die wederpartij van het inhoudelijke resultaat van de sessie tot dusverre, of door het maken van afspraken met betrekking tot de na afloop van de sessie te nemen stappen.
 5. *Relatie*. Het doel van deze, laatste, fase van de sessie, ongeacht het inhoudelijke resultaat ervan, is het achterlaten van een positieve indruk bij de wederpartij, niet alleen opdat de uitvoering van deze sessie van de kant van de wederpartij niet in gevaar komt vanwege persoonlijke rancune, maar ook opdat de werkrelatie voor een volgende ontmoeting alvast wordt vergemakkelijkt.

totale traject, dat moet leiden naar het einddoel, en wat de volgende stap moet zijn. Het vorenstaande brengt eveneens mede, dat de onderhandeling wordt gezien als een rationele en instrumentele handeling die in de sub-processen doelen stellen, strategie en tactiek kan worden verdeeld^{1 2}. De strategie sluit een fasensysteem in zich, en de tactiek de totale handelwijze van de onderhandelaars binnen iedere fase volgens de strategie³. De strategie zelf is een afgeleide van de erbuiten vastgestelde onderhandelingsdoelstellingen. Wat men wil bereiken is dus niet het einde, maar juist het uitgangspunt van deze denkwijze⁴.

Met behulp van deze trapsgewijze denkmethode zijn de concrete strategie en de daarvoor benodigde tactieken vast te stellen. Het hiervoor beschreven 'stappenplan' en de concrete doel-middel hiërarchie bepalen daarbij de zogenaamde 'verticale dimensie' van de strategie. Verticaal omdat de eigen partij keuzes maakt op de hiervoor eveneens beschreven 'ladder' van doelen en middelen. Er is echter een altijd reagerende wederpartij, die *zelf* een doel nastreeft, dat verschilt van dat van de eigen partij. De acties en reacties, die uit die verschillende doelen voortvloeien, bepalen dan de 'horizontale dimensie' van de strategie⁵. Binnen de verticale dimensie van strategie kan men een stappenplan ontwerpen volgens de 'gewone', 'lineaire', logica. Binnen de horizontale dimensie van strategie geldt deze lineaire logica echter niet, omdat de wederpartij uit eigen doelgerichtheid *altijd* zal reageren op iedere handeling van de eigen partij⁶. Deze reacties beïnvloeden uiteindelijk ook het stappenplan, dat als zodanig is ontworpen vanuit het eigen gezichtsveld. De verticale dimensie van de

1 Vergelijk Clausewitz, p. 271.

2 Met strategie en tactiek wordt – uiteraard – bedoeld, in dit kader, alsmede hierna voor zover niet uit de context het tegendeel volgt, *onderhandelingsstrategie* en *onderhandelings tactiek*, zoals in de vorige alinea van de tekst bedoeld.

3 Iedere fase kent derhalve haar eigen tactiek.

4 Vergelijk de Amerikaanse auteurs Ertel en Gordon, wier boek uit 2007, *The Point of the Deal*, is geschreven juist met de gedachte, dat bij onderhandelen niet alleen behoort voorop te staan het bereiken van overeenstemming, maar ook de nakoming van de te bereiken overeenstemming. Vergelijk voor dezelfde gedachten ook Carlisle en Parker, p. 32.

5 Zie Luttwak, pagina xii, voor het onderscheid tussen de verticale en horizontale dimensies van strategie. Luttwak verstaat overigens iets anders dan ik onder de verticale dimensie van strategie. Deze dimensie is volgens hem te relateren aan de verschillende niveaus waarop conflicten zich kunnen afspelen, en waartussen geen 'natural harmony' bestaat.

6 Vergelijk Blaisse, die in een kennelijk interview met de generaal Maurice Schmitt, een voormalige chef staf van de Franse strijdkrachten, te horen krijgt: '[...] generaals zijn hardleers. Aan de militaire academies wordt veel theorie gedoceerd, maar als het erop aan komt, vergeet iedereen zich te verplaatsen in de geest van de vijand. En alleen dan kun je adequaat reageren.'

strategie moet derhalve rekening houden met de horizontale dimensie ervan. Het gevolg is dat gesteld kan worden dat strategie een *eigen*, ‘dynamische’, logica heeft die wordt bepaald door de verticale en de horizontale dimensies ervan¹. Van Creveld omschrijft een en ander als volgt. Hij stelt ‘that strategy is a domain subject to a logic of its own, one which is unique to it and different from any other. That logic derives from the fact that strategy provides for two independent entities, each possessed of a free will, to try and realize their goals while simultaneously striving to prevent the other from doing the same. It applies equally to war, business, and games. It applies regardless of the scale of the engagement, the medium in which it takes place, and the technology which it employs’². De populaire parallel tussen oorlog en onderhandeling wordt derhalve niet zozeer bepaald door taalgebruik of door feitelijke handelingen zoals bijvoorbeeld ‘vechtgedrag’ bij onderhandelingen, maar door de ‘*eigen logica*’ van strategie, die immers voor alle met behulp van strategie bepaalde handelingen hetzelfde is.

Tenslotte nog twee opmerkingen met betrekking tot de begrippen strategie en tactiek:

1. Behalve Clausewitz (1780–1831) zijn er nog vele andere schrijvers over strategie geweest. Slechts twee daarvan zijn volgens mij te beschouwen als de overige voortreffelijke ‘klassieke’ schrijvers over strategie, naast Clausewitz: de Chinese strateeg Sun Tzu, die ongeveer leefde in de vierde eeuw voor Christus, en de Japanse *samoerai* Miyamoto Musashi (1584–1645)³. Indien men de aanbevelingen van deze twee schrijvers beschouwt vanuit de ‘logica’ van de handeling, dan bestaat er geen verschil met de aanbevelingen van Clausewitz. Waar Clausewitz soms de nadruk legt op de ‘verticale’ dimensie van strategie, ligt de nadruk van Sun Tzu juist meer op de ‘horizontale’ dimensie ervan. Musashi legt vooral de nadruk op geoefendheid, met als toppunt het bereiken van ‘leegte’. Dit laatste komt erop neer dat men

- 1 Vergelijk Wassenberg (1991), die op pagina 192 een onderscheid maakt tussen ‘logica van de spelers’ en ‘logica van het spel’.
- 2 Zie het stuk van M. van Creveld (1990). Vergelijk Martin van Creveld (1991), pp. 116–123. Zie ook het boek van Luttwak, dat vooral op basis van deze gedachtengang is opgebouwd. Zie eveneens voor een nadere uitwerking, op onderhandelingsgebied, het in 1991 bekroonde essay in het kader van het Interfacultair keuzevak ‘Onderhandelen’ van de Erasmus Universiteit Rotterdam van Roberto Franceschini, *Onderhandelingsstrategie: Het belang van de horizontale dimensie*. Een bewerking van dit essay is verschenen in het *Negotiation Magazine*; zie Franceschini (1993).
- 3 Zie R.L. Wing, *The Art of Strategy: A new Translation of Sun Tzu’s Classic The Art of War*, Doubleday: New York 1988, alsmede Miyamoto Musashi, *De Strategie van de Samoerai*, 2e druk; Karnak: Amsterdam 1984.

zo goed is geoefend dat men altijd de juiste techniek toepast, niet door de herse-
nen te ‘laden’ met het denken aan wat te doen, maar instinctief, als automatisme,
te vergelijken met de ervaren automobilist, die al geremd heeft voordat hij aan dit
remmen heeft gedacht. Regelmatig terugkerende tactieken zou men derhalve
moeten oefenen, zodat deze ‘vanuit de leegte’ kunnen worden toegepast¹.

2. De diverse benaderingen zijn volgens Dupont in zekere zin te integreren door
gebruik te maken van de begrippen strategie en tactiek². ‘Tactische’ benaderingen
richten zich dan vooral op wat *binnen* de onderhandeling geschiedt. Zij richten
zich op het gedrag c.q. op de totale handelwijze van de onderhandelaars, en zijn
vooral cognitief van aard. In de praktijk rekent men vooral op ervaring, van zichzelf
of van derden, bijvoorbeeld afkomstig van onderzoek. ‘Strategische’ benaderingen
richten zich vooral op de *structuur* van onderhandelingen, en zijn dus vooral
conceptueel van aard. Bij deze benaderingen vindt men de ‘modellenbouwers’. In
de praktijk wordt de situatie dan zorgvuldig geanalyseerd. Mijns inziens dient een
‘goede’ benadering zich echter te richten zowel op tactische als op strategische
aspecten, ook in de zin van deze alinea.

3.5 METHODE

In de tweede en in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk zijn drie verschillende
methoden naar voren gekomen om onderhandelingen te faseren:

1. Een fasering van de onderhandeling als gestructureerd proces. Daartoe heb ik een
aantal mogelijkheden aan de orde gesteld, waaronder twee mogelijke faseringen
van mij zelf, een uitgebreide fasering en een beperkte fasering. Zie de tweede
paragraaf van dit hoofdstuk.
2. Een fasering in algemene handelingen, ter bepaling van wat ik in de vorige
paragraaf heb aangeduid met een ‘strategisch netwerk’. Bijvoorbeeld een verdeling
in onderhandelings sessies, met daartussenin andere handelingen, zoals ‘normale’
werkzaamheden, voorbereiding voor een nieuwe onderhandelingsronden, het
tussentijds ontwikkelen van drukmiddelen, zoals het benaderen van een concurrent

1 Vergelijk Boek I, hoofdstuk 3 van Clausewitz, pp. 231–252, waar deze auteur ‘Der kriegerische
Genius’ behandelt. Volgens Clausewitz beschikt het krijgskundige genie over ‘ein Verstand, der auch
in dieser gesteigerter Dunkelheit nicht ohne einige Spuren des inneren Lichts ist die ihn zur
Wahrheit führen’, hetgeen hij aanduidt met de Franse uitdrukking ‘coup d’oeil’. Zie Clausewitz,
p. 234, alsmede noot 23, op pp. 1185–1186, met een nadere uitwerking over dit onderwerp en over
de ‘Feldherrnblick’ van Frederik de Grote, die kennelijk zelf daarover heeft gesteld – zie Clausewitz
pagina 1185: ‘Das lernt sich nur durch Übung.’

2 Zie Dupont, in de derde druk van zijn boek *La négociation* (1990), op pagina 117.

van de wederpartij, en dit benaderen aan die wederpartij kenbaar maken, het aanspannen van een gerechtelijke procedure, beslag laten leggen, enzovoort. Al deze handelingen dient men afzonderlijk te beschouwen als tactiek om het gewenste doel te bereiken op de wijze zoals besproken in de vorige paragraaf.

3. Een fasering die is gerelateerd aan *iedere* onderhandelingsessie, onafhankelijk van de fase waarin de onderhandelingen in hun totaliteit zich bevinden. Deze sessiefasering heb ik in de vorige paragraaf als volgt aangegeven^{1 2}:

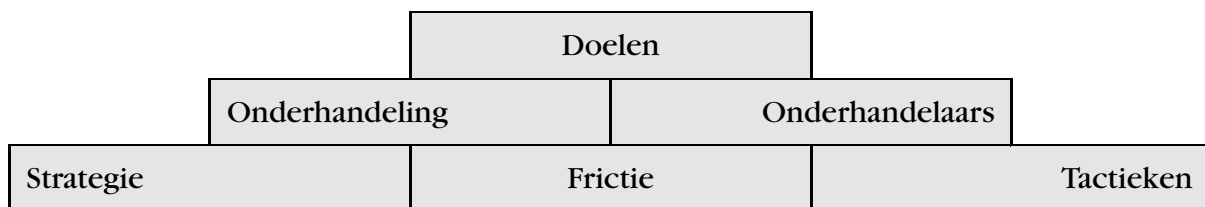
1. relatie
2. procedure
3. inhoud
4. procedure
5. relatie

In de vorige paragraaf heb ik de begrippen strategie en tactiek aan de orde gesteld. De strategie bepaalt daarbij mede het vaststellen van sub-doelen om een buiten de handeling vooraf vastgesteld einddoel te bereiken, de tactiek bepaalt de middelen om de sub-doelen te bereiken. De strategie bepaalt derhalve een fasensysteem, zodat de desbetreffende denkwijze voortreffelijk bruikbaar is voor onderhandelingen. Als 'fase' is dan ook te beschouwen ieder traject voor enig sub-doel. Het criterium om iets als fase te beschouwen is derhalve de vraag of er een sub-doel is vastgesteld. Indien deze vraag bevestigend wordt beantwoord, is het traject dat direct moet leiden naar het sub-doel te beschouwen als een fase³. Zoals is gebleken zijn verscheidene faseringen mogelijk, afhankelijk van wat men ermee wil bereiken. Men moet bij enige onderhandelingsfasering derhalve niet uitgaan van gedrag en dergelijke binnen de fase, maar uitsluitend van het doel of de doelen van de betrokken fase. Gedrag is immers slechts een middel om het beoogde fasedoel te bereiken. Gedrag is van dit doel slechts een

- 1 Ik merk hierbij overigens op dat de activiteiten van de diverse fasen, gericht op de relatie, op de procedure en op de inhoud, alle van belang zijn gedurende de totale sessie. Echter het *relatieve* belang van iedere betrokken activiteit varieert naar gelang de fase.
- 2 Overigens ook in het algemeen voor onderhandelingen is deze fasering goed bruikbaar.
- 3 Soms zal blijken dat men moet terugkeren naar een eerdere fase, namelijk indien achteraf blijkt dat men, ondanks de eerdere mening een sub-doel wèl te hebben bereikt, waarna men is voortgegaan naar de volgende fase, erachter komt dat dit sub-doel feitelijk niet of niet volledig is bereikt. Een voorbeeld is het beginnen van de sub-fase 'loven en bieden', omdat men denkt het 'boodschappenlijstje' van de wederpartij reeds te kennen, terwijl binnen die fase van het 'loven en bieden' blijkt dat de wederpartij meer wensen heeft dan men verwachtte, zodat men weer terug moet naar bijvoorbeeld de 'informatiefase'. Het is dan ook duidelijk dat niet alle partijen dezelfde fasering behoeven aan te houden, en dat het voordelig kan zijn de wederpartij de fasen sneller te laten doorlopen dan de eigen partij. Het is derhalve nuttig zich bewust te zijn in welke fase men verkeert.

afgeleide, geen oorzaak. Niet het gedrag bepaalt de fase waarin men zich bevindt, maar de fase – en d  s het doel van de fase – bepaalt het gedrag binnen die fase¹.

Op basis van al het voorgaande is het mogelijk een onderhandelingsmethode te ontwerpen die voldoet aan de aan het einde van de derde paragraaf van dit hoofdstuk gestelde eisen, en die ook bruikbaar is voor commerciële onderhandelaars. De eerste aldaar aangegeven dimensie, de onderhandeling zelf, wordt dan bepaald zowel door de definitie van het begrip, als door het begrip strategie, welk laatste begrip immers het fasensysteem van de onderhandeling bepaalt. Strategie vormt de basis voor de tactieken. De tweede dimensie, die van de onderhandelaars, wordt door verscheidene elementen bepaald. In de eerste plaats door de tactieken, die immers de totale handelwijze van de onderhandelaars bepalen. De tactieken zijn overigens mede de resultante van bijvoorbeeld culturele beperkingen en dergelijke van de onderhandelaars, bepaald door hun emotie. In de tweede plaats door de strategie, niet alleen omdat deze de basis vormt van de tactieken, en het resultaat ervan is, maar ook omdat de onderhandelaars in iedere fase van de onderhandeling te maken krijgen met de horizontale dimensie van strategie, waardoor ieders acties en reacties mede bepaald worden. In de derde plaats door de doelen van de onderhandeling, die immers de handelwijze van de onderhandelaars oproepen. Tenslotte door de frictie, waardoor de onderhandelaars zich in meerdere of mindere mate laten beïnvloeden. De dimensie van de inhoud van de onderhandeling wordt bepaald door de doelstellingen van de onderhandeling, waardoor deze laatste immers in het leven wordt geroepen. Deze doelstellingen kunnen zeer wel van commerciële aard zijn. Tenslotte geeft ook de dimensie van de frictie de nodige beperkingen aan het systeem, omdat er altijd omstandigheden zijn die de uitvoering van de onderhandeling anders doen zijn dan voorzien. Aldus kan men de onderhandelingsmethode schematisch weergeven als volgt:



1 Michael E. Holmes, bijvoorbeeld op pagina 92, stelt dat fasenmodellen van onderhandelingen relatief onderontwikkeld zijn. Holmes heeft vooral problemen met de definiëring van wat een fase is, en wat de criteria moeten zijn voor het bepalen van de fasering. Holmes gaat echter ten onrechte uit van gedrag en dergelijke binnen de onderhandeling, in plaats van uit te gaan van de doelen die ten grondslag liggen aan de betrokken gedragingen.

Een paar opmerkingen over dit schema, c.q. over deze methode:

- De doelen worden buiten de onderhandeling vastgesteld: de onderhandeling is immers een middel, een afgeleide van de doelstellingen¹.
- het karakter van de methode, in het schema aangeduid met 'onderhandeling', wordt bepaald volgens de in het vorige hoofdstuk aangegeven definitie van een onderhandeling: een confrontatie die gericht is op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden.
- Het fasenproces van de onderhandeling wordt bepaald door de strategie. Wat zijn de sub-doelstellingen die moeten worden bereikt, ter bereiking van de doelen van de onderhandelingen zelf? Door het vaststellen van die sub-doelstellingen wordt de fasering van de onderhandelingen aangegeven. Hierbij moet men bovendien rekening houden met de onvermijdelijke reacties van de wederpartij. Dit alles is de strategische planning of de strategievorming².
- Het coördineren van de eenmaal bereikte doelstellingen van de diverse fasen naar het einddoel is de uitvoering van de strategie.
- De onderhandelaars, in hun hoedanigheid van onderhandelaar, zijn slechts uitvoerders. Hun handelingen zijn afhankelijk van de doelstellingen waarnaar zij dienen te streven. Zij dienen de onderhandelingen te voeren naar de gewenste resultaten, de doelen. Zij bepalen het daadwerkelijke karakter van de desbetreffende onderhandeling, zij bepalen de strategische fasering, zij kunnen fouten maken, zij zijn meer of minder rationeel, en zij laten zich al dan niet beïnvloeden door factoren van de frictie.
- De tactieken zijn de middelen die de onderhandelaar gebruikt om de doelstellingen van iedere fase van de onderhandelingen te bereiken. De tactieken, die overigens de feitelijke totale, meer of minder juiste, handelwijze en gedrag van de onderhandelaar bepalen, dienen derhalve afhankelijk te worden gesteld van de doelen die men per fase wil bereiken, niet andersom.
- De methode is niet alleen bruikbaar voor een reeks handelingen, waarin afzonderlijke onderhandelingen zijn geïncorporeerd, maar ook voor iedere afzonderlijke onderhandelingssessie. In het laatste geval zal het element van de strategie het feitelijke karakter hebben van een 'pseudo-strategie', zoals in de vorige paragraaf omschreven.
- Indien er wordt onderhandeld op verscheidene niveaus, moet men rekening ermee houden dat de doelen van het lagere niveau behoren tot de strategie of zelfs de

1 De onderhandelingsdoelstellingen zelf zijn overigens weer middelen voor het bereiken van bijvoorbeeld de ondernemingsresultaten. Ook omgekeerd dienen onderhandelingsresultaten in overeenstemming te zijn met bijvoorbeeld de ondernemingsdoelstellingen.

2 Vergelijk Dixit/Nalebuff, p. 34 e.v., met hun 'Rule 1: Look ahead and reason back.'

tactieken van het hogere niveau. Vanuit het hogere niveau bezien is dan ook de ‘strategie’ van het lagere niveau te beschouwen als ‘pseudo-strategie’.

- De methode is beschrijvend van aard, althans niet vóórschrijvend of normatief in de zin van de reeds vaker ter sprake gekomen indeling van Raiffa. Dit wil zeggen dat met het fasensysteem dat is geïncorporeerd in het begrip strategie zoals bedoeld in het schema, een fasensysteem *kan* worden bedoeld zoals ik heb beschreven aan het einde van de tweede paragraaf van dit hoofdstuk, maar dit is niet noodzakelijk. Bijvoorbeeld, er kunnen ook schorsingen worden opgenomen in het fasensysteem als aparte fasen. Of er kan enig ander fasensysteem worden gebruikt.
- Door de aangegeven methode is een systeem van onderhandelen naar voren gebracht waaruit praktische adviezen zijn af te leiden voor concrete onderhandelingsituaties. Niet alleen voor onderhandelingsituaties in totaliteit, maar ook voor deelonderwerpen. Bijvoorbeeld met betrekking tot het onderwerp tactieken. Deze worden gerelateerd aan de totale handelwijze van de onderhandelaars. Het is daarbij beter om éérst te kijken naar de doelstellingen van iedere fase ten behoeve waarvan de tactieken de middelen vormen, en die tactieken vervolgens af te stemmen op die doelstellingen, dan dat men éérst naar de tactieken zelf kijkt in iedere fase, en pas daarna naar wat men wil bereiken met die tactieken. Immers, een middel is een afgeleide van een doel, niet andersom.
- De methode incorporeert niet alleen een fasensysteem en een systeem waaruit praktische adviezen zijn af te leiden, maar ook een sub-processensysteem, bestaande uit de activiteiten van doelen stellen, strategie en tactiek. Bovendien volgt ook de dynamiek, de ‘eigen logica’ van het systeem, uit de methode.

In de praktijk, ter nadere uitwerking, is de methode te hanteren als volgt. Indien er zich een probleem voordoet dat misschien kan worden opgelost met onderhandelingen, zal men moeten uitgaan van een gefaseerde handelwijze. Zoals in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk gesteld, ga ik uit van drie hoofdfasen:

1. de hoofdfase vóór de feitelijke onderhandelingen
2. de hoofdfase tijdens de feitelijke onderhandelingen
3. de hoofdfase ná de feitelijke onderhandelingen

De hoofdfase vóór de feitelijke onderhandelingen bestaat uit de voorbereiding, een fase die zelf ook weer in sub-fasen is te verdelen. Zoals in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk gesteld bestaat deze hoofdfase uit een doelstellingsfase en een planningsfase. Tijdens de doelstellingsfase wordt nagegaan wat het probleem is en welke moge-

lijkheden er zijn om het probleem op te lossen¹, en worden een of meer van die mogelijkheden gekozen als het waarschijnlijk beste middel. Indien we er van uitgaan dat onderhandelingen, die men daadwerkelijk dient te beschouwen – overeenkomstig de definitie uit het vorige hoofdstuk – als een confrontatie die gericht is op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden, worden gekozen als beste middel om het probleem op te lossen, zal, in de planningsfase, moeten worden nagegaan *hoe* die onderhandelingen het beste kunnen leiden naar de oplossing². Het model kan hierbij helpen. De doelen, die bepalen wat men met het gewenste resultaat van de onderhandelingen wil doen³, geven niet alleen de gewenste inhoud van de onderhandelingen aan, maar bepalen ook de gewenste resultaten van de strategie. De strategie wordt bepaald door de handelingen te faseren en door het vaststellen van de gewenste resultaten van iedere fase van de te voeren onderhandeling. Daarbij kan men uitgaan van een van de faseringen zoals ik die heb aangegeven aan het einde van de tweede paragraaf van dit hoofdstuk, maar ook een andere fasering is mogelijk⁴. De gekozen theoretische fasering zal men al dan niet moeten projecteren op de stappen die men in de praktijk zal moeten zetten. Dit wil zeggen dat men moet bepalen welke afzonderlijke onderhandelingsessies nodig zijn, en welke fasen men in welke specifieke sessie wil voltooien, alsmede welke andere eventuele handelingen verricht moeten worden, naast feitelijk onderhandelen, bijvoorbeeld schorsingen, stakingen, procedures aanspannen, klachten indienen, joint-venture oprichten, onderzoek verrichten, enzovoort. Bovendien moet men rekening houden met de fasering van iedere afzonderlijke sessie. Aldus is het mogelijk een stappenplan te ontwerpen, volgens de hiervóór behandelde ‘verticale dimensie’ van strategie. Bij iedere stap moet men uiteraard rekening houden met de onvermijdelijke reacties van de wederpartij, zodat niet alleen het stappenplan globaal moet zijn, met voldoende ruimte voor aanpassing – opdat het bijvoorbeeld mogelijk is om een fase in de praktijk nader te verfijnen of om met één onderwerp van onderhandeling door te gaan naar een latere fase en vervolgens terug te keren naar de eerdere fase, al dan niet alléén voor de overige onder-

- 1 Zie de eerste paragraaf van het vorige hoofdstuk. De mogelijkheden zijn: ontwijken, toegeven, samenwerken, onderhandelen, beslissen, vechten, elimineren en het inschakelen van een derde.
- 2 Het zal overigens altijd nodig zijn iedere stap van deze hoofdfase te toetsen aan de uitgangspunten, waarmee men deze hoofdfase is begonnen. Zie de tweede druk van het boek *La négociation* (1986) van Dupont, pp. 66–69.
- 3 In de terminologie van Clausewitz is dit ‘der Zweck’. Zie de vorige paragraaf.
- 4 Het verdient in ieder geval aanbeveling een zo uitgebreid mogelijke fasering voor te bereiden, omdat alleen dan het doel of de doelen per fase zo goed mogelijk zijn te onderscheiden. Bij een beperkte fasering moet iedere fase noodzakelijk meer doelen hebben dan bij een uitgebreide fasering, zodat bij een beperkte fasering de doelen van de fasen, tijdens de onderhandelingen zelf, niet meer goed kunnen worden onderscheiden.

werpen – maar ook dient men zich in zekere zin te verplaatsen in de positie van de wederpartij teneinde verrassingen zo veel mogelijk te vermijden. Daarenboven dient men te trachten te voorzien in hoeverre onverwachte gebeurtenissen roet in het eten kunnen gooien, zodat de rol van de frictie zoveel mogelijk wordt beperkt. Indien er aldus een stappenplan is ontworpen, is de strategie bekend. Iedere afzonderlijke stap van de strategie is tevens het doel van elke tactiek. Per stap weet men wat men wil bereiken. De tactieken dienen ervoor te zorgen dat die sub-doelen¹ daadwerkelijk worden bereikt², zoals door specifiek tijdens iedere fase van de onderhandeling zelf te gebruiken gedragswijzen. Bij dit alles zal men bovendien rekening dienen te houden met de persoonlijkheden van de onderhandelaars, zodat ook op dit punt het nodige huiswerk is vereist.

De hoofdfase tijdens de feitelijke onderhandelingen bepaalt de feitelijke onderhandelingen. In deze hoofdfase wordt in de praktijk gebracht, wat in theorie is voorbereid. Daarbij zal het nodig zijn de planning aan te passen wanneer dit nodig is, en zal men zich al dan niet laten beïnvloeden door factoren van de frictie. De tactieken, de totale handelwijze van de onderhandelaars in de diverse fasen, spelen in deze hoofdfase de belangrijkste rol, omdat deze uiteindelijk bepalen in hoeverre het stappenplan van de strategie inderdaad ten uitvoer kan worden gebracht, op weg naar het onderhandelingsdoel, dat zelf ook zal zijn ‘ingebed’ in een groter geheel.

In de hoofdfase ná de feitelijke onderhandelingen zal het duidelijk worden in hoeverre de gestelde doelen inderdaad zullen worden bereikt. Bovendien kan men in deze hoofdfase de twee eraan voorafgaande hoofdfasen beoordelen, desnoods tot in detail. Ook bij commerciële onderhandelingen is dit zeer zinvol.

1 In de terminologie van Clausewitz is dit ‘das Ziel’. Zie de vorige paragraaf.

2 Men kan bijvoorbeeld bepalen dat de doelen van de fase van de ‘aanloop’ – zie de tweede paragraaf van dit hoofdstuk – zijn: een goede relatie met de wederpartij, alsmede duidelijkheid over de manier waarop aan de onderhandeling zelf inhoud zal worden gegeven, bijvoorbeeld door een letter of intent, mede inhoudende dat partijen voor eigen risico onderhandelen, dat het recht dat op de onderhandelingen van toepassing is, het recht van land X is, en dat de partijen streven naar contractuele overeenstemming over de onderwerpen a, b en c. Vervolgens zal men de tactiek moeten bepalen om deze doelen te bereiken, rekening houdend met de altijd aanwezige ‘horizontale dimensie’ van strategie, ten gevolge waarvan men zal moeten analyseren wat de wederpartij zou willen bereiken met de betrokken fase. Ook zal men rekening moeten houden met de frictie, zodat men bijvoorbeeld wéét van de verjaardag van een onderhandelaar van de wederpartij, en men dus niet verstijft van schrik – daarmee een zwakke positie verradend, indien de personen van de wederpartij om middernacht plotseling opstaan om de desbetreffende persoon geluk te wensen, hetgeen naar verluidt is geschied tijdens de onderhandelingen tussen Fokker en Dasa (zie het stuk van Kerres en Schinkel in *NRC Handelsblad* van zaterdag 15 augustus 1992, op pagina 15).

3.6 CONCLUSIE

De concrete vragen van dit hoofdstuk zijn:

- Is er een indeling te maken van de benaderingen van onderhandelen in de literatuur?
- Hoe wordt onderhandelen theoretisch benaderd in de literatuur?
- Hoe zijn de begrippen strategie en tactiek zinvol te gebruiken bij onderhandelen?
- Is er een ‘onderhandelingsmethode’ te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is?

De benaderingen van onderhandelen in de literatuur zijn als volgt in te delen:

1. Economische benaderingen
2. Structuur benaderingen
3. Gedragswetenschappelijke benaderingen
4. Geschiedkundige benaderingen
5. Pragmatische benaderingen
6. Juridische benaderingen
7. Cognitieve benaderingen
8. Detailstudie benaderingen

Onderhandelen wordt theoretisch benaderd in de literatuur met behulp van theorieën en modellen. Er bestaan vele theorieën en modellen van onderhandelen. Theorieën en modellen zijn als begrip van elkaar verschillend en kunnen leiden tot verschillende resultaten. Onderzoek naar onderhandelen zou zich vooral dienen te richten op een betere *beheersing* van het vakgebied dan zonder dit onderzoek het geval zou zijn geweest, ongeacht of dit onderzoek zich heeft toegespitst op een theorie of op een model. Daarom is het beter geen onderscheid meer te maken tussen theorie en model, en zich bij onderzoek niet meer te richten op een theorie of een model, maar op een methode, welk begrip niet de nadelen heeft van een theorie of een model. Een onderhandelingsmethode is dan een logisch samenhangend, gereduceerd en samenvattend beeld van het onderhandelen dat de beginselen die ten grondslag liggen aan het onderhandelen aanduidt, en waaruit praktische adviezen zijn af te leiden.

De begrippen strategie en tactiek zijn zinvol te gebruiken bij onderhandelen op de volgende wijze. De beide begrippen komen uit de krijgskunde, maar worden ook hierbuiten gebruikt, ook in de wereld van het onderhandelen. De begrippen kunnen op diverse manieren benaderd worden, maar de manier van benaderen van de Pruisische generaal Carl von Clausewitz is bij uitstek zinvol, omdat deze manier goede mogelijkheden geeft om onderhandelingen in fasen te structureren, en wel met

behulp van doelen en sub-doelen. Volgens Clausewitz' manier houdt de strategie zich bezig met het vaststellen van sub-doelen om een buiten de handeling vooraf vastgesteld einddoel te bereiken; de tactiek houdt zich bezig met de middelen om de sub-doelen te bereiken. Volgens deze aanpak is een 'fase' een deel van een onderhandeling met een eigen (sub-)doel. Het uitgangspunt van iedere fase dient dan ook te zijn het doel van de desbetreffende fase, niet het gedrag binnen de fase; het doel van de fase dient het gedrag te bepalen, niet andersom.

Het is inderdaad mogelijk een 'onderhandelingsmethode' te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is. Deze methode gaat uit van de vier zogenaamde dimensies waaraan een onderhandelingsmethode zou moeten voldoen. De eerste dimensie, van de onderhandeling zelf, wordt bepaald zowel door de definitie van een onderhandeling, als door de strategie, die het fasensysteem van de onderhandeling bepaalt, en die de basis is van de tactieken. De tweede dimensie, van de onderhandelaars, wordt door verscheidene elementen bepaald, zoals door de tactieken, die de totale handelwijze van de onderhandelaars bepalen en die overigens de resultante kunnen zijn van de cultuur en de emoties van de onderhandelaars. Ook wordt deze dimensie bepaald door de strategie, die de basis van de tactieken is. Bovendien spelen de acties en reacties van de onderhandelaars hun rollen binnen deze dimensie, evenals de doelen van de onderhandelaars en de zogenaamde frictie, de elementen waarvoor de partijen niet zijn voorbereid. De derde dimensie, van de inhoud van de onderhandeling, wordt bepaald door de doelstellingen van de onderhandelaars, en de vierde dimensie, van de frictie, speelt ook haar rol.

4 ONTWIKKELING

In dit hoofdstuk gaat het over de ontwikkeling van het onderhandelen. Vanuit de diplomatie wordt onderhandelen al eeuwenlang beschreven. Is er een lijn te ontdekken in de beschrijvingen over vroegere diplomatie, en zijn aanbevelingen zoals te vinden bij vroegere diplomatieke auteurs, ook zinvol voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?

De concrete vragen hierbij zijn:

- In welke perioden is de geschiedenis van het onderhandelen op basis van de literatuur in te delen, en is hierbij een vooruitgang te ontdekken? (4.1)
- Is er een specifieke periode in de geschiedenis van het onderhandelen te noemen waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars? (4.2)
- In hoeverre zijn de aanbevelingen van vroeger nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars? (4.3)

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. (4.4)

4.1 GESCHIEDENIS

In zekere zin kan men stellen dat de geschiedenis van het onderhandelen overeenkomt met de geschiedenis van de diplomatie¹. Voor een algemene geschiedenis van de diplomatie kan men zich wenden tot een aantal schrijvers, zoals Jusserand, Nicolson, Potiemkine en Wildner². Ieder van deze schrijvers gebruikt een eigen manier om de geschiedenis in te delen. Ik zal de indelingen bespreken van:

- Nicolson
- Potiemkine

Beide auteurs geven een redelijk compleet beeld van de – vooral westerse – geschiedenis van het onderhandelen. Het boek van Nicolson is iets ‘populairder’ geschreven dan het werk van Potiemkine, en heeft minder diepgang dan het werk van deze laatste³. Ik begin met de geschiedenis van het onderhandelen volgens Nicolson.

1 Zie Nicolson, pp. 1–2, en Constantin, pp. 34–36.

2 Daarnaast zijn er auteurs die zich beperken tot slechts een enkele periode in de geschiedenis; zie bijvoorbeeld Blaga, Liverani, Mattingly of Maulde-la-Clavière.

3 Het boek van Nicolson is eigenlijk de weergave van een serie lezingen voor de Universiteit van Oxford in 1953.

Nicolson

Nicolson verdeelt de geschiedenis van de diplomatie – waarmee hij uitdrukkelijk bedoelt de geschiedenis van het onderhandelen¹ – in vier perioden²:

1. De diplomatie in Hellas en tijdens het Romeinse rijk
2. Het Italiaanse systeem
3. Het Franse systeem
4. De overgang tussen de oude diplomatie en de nieuwe

Nicolson stelt hierbij dat het ontstaan van diplomatie ‘lie buried in the darkness preceding what we call “the dawn of history”’³. Hij gaat zelfs zover dat hij stelt dat diplomatie *ouder* is dan de mensheid, omdat ook dieren een soort onderhandelingsgedrag kunnen vertonen dat zou neerkomen op een systeem dat wij tegenwoordig ‘diplomatieke onschendbaarheid’ zouden noemen⁴.

Vanuit de *Helleense* tijd kan men voor voorbeelden van onderhandelingen kijken naar Homeros’ *Ilias*, gesitueerd ongeveer 1100 voor Christus, waaruit onder meer blijkt dat onderhandelingen werden gevoerd door tenminste twee diplomaten, die werden ontvangen door de totale volksvergadering⁵. Bovendien was er ook in die tijd al sprake van een systeem dat men tegenwoordig ‘diplomatieke onschendbaarheid’ zou noemen⁶. Dit laatste blijkt uit boek negen van de *Ilias* waarin verhaald werd van de twee zonen van Trojaan Anthimachos, die in handen vielen van de Helleense leider Agamemnon. Omdat Anthimachos vóór de Trojaanse oorlog in de raad der Trojanen bepleit had om Menelaos en Odysseus te doden, die als afgezanten waren gekomen, moesten beide zonen van Anthimachos boeten voor die ‘schanddaad’ van hun vader: zij werden door Agamemnon gedood⁷.

1 Zie Nicolson, p. 2.

2 Vergelijk Ziegler, pp. 3–7, voor een soortgelijke indeling, maar dan voor het volkenrecht.

3 Zie Nicolson, p. 2.

4 Idem, pp. 2–3.

5 Idem, pp. 3–5.

6 Zie de vorige alinea in de tekst.

7 In Boek negen van de *Ilias* is nog een uitgebreid voorbeeld te vinden van onderhandelingen. Zie Nicolson, p. 5, op welke pagina deze bovendien stelt dat er reeds toen een idee bestond om oorlogen niet wreder te doen zijn dan nodig, vanwege een soort veroordeling van Odysseus, toen deze zijn pijlen in gif wilde dopen.

In de latere Helleense tijd vonden onderhandelingen tussen de stadstaten meestal plaats op ad-hoc basis. Hierover is veel bekend¹. Gezanten waren gerespecteerde en ‘wijze’ lieden die geloofsbrieven verkregen van de volksvergadering, een geringe vergoeding ontvingen voor reiskosten, en die geen geschenken mochten aannemen van de wederpartij. Indien de missie slaagde, en deze bovendien door de stadgenoten van de gezant werd goedgekeurd, dan verkreeg de gezant ‘a garland of wild olive, a free meal in the town hall, and sometimes a commemorative tablet’². Indien de missie mislukte, kon de gezant worden bestraft. In ieder geval werden alle uitgaven nauwkeurig onderzocht, waarbij vijanden van de desbetreffende voormalige gezant niet ervoor terugschrokken hem van corruptie of παραπρεσβειᾶ³ te beschuldigen. Nicolson stelt dan ook⁴: ‘It was thus no sinecure to serve as the ambassador of a Greek City State.’

Onderhandelingen werden in het openbaar gevoerd. Teams werden samengesteld uit leden van elkaar veelal bestrijdende fracties. Dit had onderlinge naijver binnen het onderhandelingsteam tot gevolg. Onderhandelaars werden ook vaak op weg gestuurd met rigide instructies die soms al achterhaald waren zodra de onderhandelaars aankwamen op de plaats van onderhandeling. Niettemin ontwikkelde de Helleense diplomatie duidelijke beginselen met betrekking tot oorlogsverklaringen, het sluiten van verdragen, arbitrage – zoals wij dit zouden noemen, neutraliteit, de uitwisseling van gezanten, in beginsel openbare verdragen, enzovoort. Ook hield men zich in het algemeen aan gemaakte afspraken. Toch waren er volgens Nicolson drie redenen waarom de Helleense diplomatie uiteindelijk faalde. In de woorden van Nicolson⁵: ‘In the first place, they were afflicted with what Herodian has called “that ancient malady of the Greeks, the love of discord”. Their jealousy was so poisonous that it stung and paralysed their instinct for self-preservation. In the second place the Greeks were not by temperament good diplomatists, but bad diplomatists. Being an amazingly clever people, they ascribed a wrong value to ingenuity and stratagem, thereby destroying the basis of all sound negotiation, which is confidence. They were moreover tactless and garrulous; they lacked all sense of occasion; and they were woefully indiscreet. [...] In the third place they failed, in their external as in their internal affairs, to establish a correct distribution of responsibility between the Legislature and the

1 Zie Nicolson, pp. 5–14.

2 Nicolson, p. 6.

3 Een gezantschap waarbij men zich niet behoorlijk van zijn opdracht kwijt. Zie Nicolson, p. 6, en Muller/Thiel/Den Boer, *Beknopt Grieks-Nederlands woordenboek*, tiende druk, Wolters: Groningen 1966, p. 549. Zie ook Demosthenes, p. 232. Vergelijk artikel 99 Wetboek van Strafrecht.

4 Op pagina 6.

5 Zie Nicolson, pp. 10–11.

executive. They never discovered, as we ourselves have not yet discovered, how to render the diplomatic method of a democracy as efficient as that of an autocracy. It was this final fault that brought them to ruin.' Nicolson stelt dan dat deze Helleense wijze van onderhandelen uiteindelijk heeft geleid tot de slag bij Chaeronea in 338 voor Christus, die de Macedonische heerschappij inleidde¹.

In *Rome* ontwikkelde de methode van onderhandelen zich van gelijkheid naar overheersing². In de begintijd van Rome als zich ontwikkelende natie werden onderhandelingen met andere naties veelal gevoerd op basis van gelijkheid. Naarmate Rome sterker werd, ontwikkelde de Romeinse onderhandelingsmethode zich steeds meer tot eenzijdig opgelegde dictaten. De Romeinen ontwikkelden daarbij een juridische manier om internationale verhoudingen te regelen. Dit bracht de invoering mede, niet alleen van de gedachte dat verdragen zijn te beschouwen als overeenkomsten waaraan men zich dient te houden, maar ook van een begrip als 'goede trouw'. Niettemin was een ander gevolg van de juridische manier om internationale aangelegenheden te regelen, dat minder gunstige bepalingen van verdragen eventueel door een ingenieuze interpretatie konden worden ontgaan. 'Ceremonieel' was ook belangrijk bij allerlei internationale aangelegenheden, zoals het sluiten van verdragen en het verklaren van oorlog. Gezanten waren meestal senatoren of vooraanstaande personen uit de ridderstand, en werden *nuntii* of *oratores* genoemd. Gezantschappen waren van korte duur, en na afloop ervan werd een verslag uitgebracht aan de Senaat, die vervolgens erover stemde. Indien een gezantschap werd ontvangen in Rome, strekte de 'diplomatieke onschendbaarheid' zich ook uit tot de staf van de betrokken gezanten, maar niet tot eventuele bedienden³. Huishoudelijke aangelegenheden van bezoekende gezanten werden geregeld door de Romeinen. De Romeinen verzorgden ook een scheidsgerecht met betrekking tot schadevergoedingen tussen Romeinen en vreemdelingen. Andere, minder gunstige, innovaties waren de instelling van een systeem waarbij gijzelaars moesten worden afgestaan aan de Romeinen, en het gaan gebruiken door de Romeinen van 'het ultimatum' als onderhandelingstechniek. Nicolson concludeert dan ook dat de Romeinen, hoezeer zij ook nuttige zaken hebben ingevoerd, uiteindelijk toch te dictatoriaal waren om een 'goede' manier van onderhandelen in te voeren⁴.

1 Zie idem, pp. 11–14.

2 Zie idem, pp. 14–21.

3 Soms overigens werd de 'diplomatieke onschendbaarheid' geweigerd of afgenomen, waarna de betrokken gezanten werden 'denounced as spies or "*speculatores*", and conducted under armed guard to the coast'. Zie Nicolson, p. 19.

4 Nicolson, pp. 22–23.

Het *Italiaanse* systeem vindt zijn oorsprong in het zogenaamde Byzantijnse Rijk, dat heeft bestaan vanaf de verdeling van het Romeinse rijk in 395, tot aan de val van de hoofdstad Constantinopel in 1453. De Venetianen leerden hun manier van onderhandelen van de Byzantijnen, en stelden het patroon voor de rest van de toenmalige Italiaanse staten. Vervolgens werd deze manier overgenomen door Frankrijk en Spanje, en daarna door de rest van Europa¹.

De Byzantijnse keizers organiseerden als eersten een soort speciaal ministerie teneinde de externe aangelegenheden van het land te regelen². Ook zorgden zij ervoor dat beroepsonderhandelaars werden geoefend, zodat deze als gezanten konden optreden aan buitenlandse hoven. De gezanten kregen geschreven instructies. Ook moesten zij altijd hoffelijk zijn, nooit kritiek uitoefenen, maar altijd prijzen. Ter dekking van kosten was het de gezanten toegestaan handelswaar te verkopen in het buitenland, hetgeen niet altijd een positieve invloed had op de missie zelf waarvoor zij op pad waren gestuurd. Protocolaire en ceremoniële aangelegenheden waren van groot belang. Keizer Constantinos VII Porphyrogennetos³ heeft zelfs een boek over dit onderwerp geschreven, bekend als *Ἐκθεσις τῆς Βασιλείου ταξέως*, maar beter bekend onder de Latijnse titel *De ceremoniis aulae Byzantinae*⁴. Een speciaal ministerie, onder de naam *σκρινιον των βαρβαρων*⁵, was speciaal in het leven geroepen om buitenlandse gezanten te ontvangen, te imponeren en te bewaken. Gezanten werden ondergebracht in een uiterst luxueus gebouw, bewaakt door leden van wat wij geheime politie zouden noemen. De ontvangstplechtigheid was er een van praalzucht en bedrog. Opdat de gezanten geïmponeerd zouden zijn door de militaire macht van het Byzantijnse rijk, moesten zij een langdurige parade afnemen, bestaande uit steeds dezelfde troepen die, zodra ze uit het zicht waren verdwenen, telkens een andere wapenrusting aantrokken, en vervolgens opnieuw de buitenlandse gezanten voorbij trokken. Bij ontvangst door de Byzantijnse keizer, de *Βασιλεὺς* zelf, was een *προσκυνησις*, een soort ‘Chinese voetval’⁶, verplicht voor de gezant, waarbij de troon van de keizer op een mechanische manier werd verhoogd, opdat de gezant, weer omhoogkomend van zijn voetval, zou merken dat de keizer op miraculeuze

1 Zie voor de beschrijving van dit systeem Nicolson, pp. 24–47.

2 Nicolson beschrijft de specifiek Byzantijnse manier van onderhandelen op pp. 25–27.

3 Constantinos VII Porphyrogennetos leefde van 905 tot 959. Zie ook de volgende paragraaf.

4 Zie Porphyrogenitus/Porphyrogénète.

5 Zie Porphyrogenitus, p. 400.

6 Nicolson, op p. 26, gebruikt de uitdrukking ‘kow-tow’. Zie ook Porphyrogénète, ‘Commentaire, Livre I’, pp. 29–30.

wijze hoger was komen te zitten dan bij het begin van de voetval. Tijdens de eerste audiëntie was het de gezant bovendien niet toegestaan direct met de keizer te spreken¹. De gezant moest het woord tot de keizer richten via de λογοθετης του δρομου, een soort eerste minister die zich tevens bezig hield met buitenlandse aangelegenheden^{2 3}. Overdreven uiterlijk vertoon, arrogantie, wantrouwen en misleiding waren dan ook de kenmerken van de Byzantijnse manier van onderhandelen.

De Venetianen hadden een langdurige relatie met de Byzantijnen, namen het Byzantijnse systeem over, 'and transmitted to their fellow Italians the oriental defects of duplicity and suspicion'^{4 5}. Wel waren de Venetianen de eersten die een georganiseerd diplomatiek systeem opzetten, onder meer met een complete archivering van diplomatieke documentatie. Veel van die documentatie is bewaard gebleven. Uit die bewaard gebleven documentatie blijkt onder meer dat Venetiaanse gezanten in het buitenland op de hoogte werden gehouden van gebeurtenissen aan het thuisfront, ongeacht of die informatie van belang was voor de missie van de betrokken gezant zelf. Aldus kon die gezant een globaal overzicht hebben van het totale Venetiaanse diplomatieke verkeer, en hoefde hij zich dus niet te beperken tot de kennis van zijn eigen missie. Venetiaanse gezanten werden overigens slechts voor korte duur benoemd, voor een periode van drie tot vier maanden, in de vijftiende eeuw tot een

1 Zie ook Liutprandus, *Antapodosis*, Boek VI, hoofdstuk 5, col. 895.

2 Zie Nicolson, p. 26, en Porphyrogénète, *Commentaire I* van Vogt, pp. 34–35.

3 Nicolson, op pp. 26–27, besteedt vervolgens aandacht aan het relaas uit 969 van Liutprand (±920–972), de toenmalige bisschop van Cremona, over diens gezantschap naar Constantinopel in het jaar 968, onder meer betreffende een eventueel huwelijk tussen de zoon van de Rooms-Duitse keizer Otto I, medekeizer Otto II, en de dochter van de overleden Byzantijnse keizer Romanos II, prinses Theophano. Over dit eventuele huwelijk en de daarbij komende aangelegenheden zijn twee oorlogen gevoerd, en hebben drie gezantschappen plaatsgevonden. Eerst het laatste gezantschap had succes met betrekking tot in ieder geval het huwelijk. De missie van Liutprand was de tweede, en was dus mislukt. Het verslag van dit gezantschap is echter bewaard gebleven – zie het relaas van Liutprand/Liutprandus, zodat uit eerste hand een – overigens subjectief – beeld kan worden verkregen over de toenmalige manier van onderhandelen. Uit dit relaas kan men in ieder geval opmaken dat de onderhandelaars, Liutprand als vertegenwoordiger van keizer Otto I, en de toenmalige Byzantijnse keizer Nikephoros Phokas aan de andere kant, niet bepaald hun best deden om een goede relatie op te bouwen, om het voorzichtig uit te drukken. Nicolson, op p. 27, concludeert dan ook: 'This is the first, although not the last, example of negotiation by insult.' Zie voor nadere informatie Ganshof, pp. 124, 126–128, Nicolson, pp. 26–27, Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 12 (1951), pp. 823–824, Pognon, pp. XXI, 4–6, alsmede het bijzonder aardige relaas van Liutprand/Liutprandus zelf.

4 Nicolson, p. 27.

5 Nicolson bespreekt de specifiek Venetiaanse manier van onderhandelen op pp. 27–30.

periode van hooguit twee jaar. De gezant mocht geen bezittingen hebben in het land waarheen hij was uitgezonden, eventuele geschenken mocht hij niet houden, hij mocht zijn echtgenote niet meenemen vanwege gevaar voor roddelen, en hij moest een eigen kok meenemen opdat hij niet zou worden vergiftigd. Venetiaanse gezantschappen waren dan ook niet populair, zodat er een boete op stond, indien men een benoeming tot gezant weigerde. De Venetianen waren ervan overtuigd, mogelijk onder invloed van de ‘oosters’ wantrouwende Byzantijnse manier van onderhandelen, dat buitenlanders, en vooral buitenlandse diplomaten die te Venetië vertoefden, spionnen waren. Nicolson stelt hierover dan ook¹: ‘A regulation of 1481 forbade Venetian Ambassadors to discuss politics with any unofficial foreigner or to mention them in their private letters home. In the next year, sentence of banishment, and a fine of 2000 ducats, were decreed as penalties on any Venetian citizen who ventured to discuss public affairs with a foreign diplomatist.’ Eerst in een veel latere periode werden buitenlandse diplomaten in Venetië niet meer volledig geïsoleerd.

In het toenmalige Italië, zeker in de periode na 1492, het sterfjaar van de invloedrijke Lorenzo de Medici, en het jaar waarin Rodrigo Borgia, die streefde naar verheffing van zijn familie tot een machtige dynastie, de pauselijke waardigheid verkreeg^{2 3}, waren de verhoudingen bijzonder instabiel⁴. Bijna alle Italiaanse staten waren zwak, en zij verdedigden zich met behulp van onbetrouwbare huursoldaten. Hun militaire zwakte poogden sommige heersers aan te vullen met een systeem van diplomatieke ‘combinaties’, door het aangaan van gelegenheidsallianties voor een korte termijn, zoals zo aardig beschreven door Machiavelli in zijn boek *De Vorst*. Nicolson geeft de kern van dit systeem aan als volgt⁵: ‘Knowing their existence to be precarious, these despots and oligarchs aimed at immediate results only; they had no idea at all of the value of long-term policies or of the gradual creation of confidence. To them the art of negotiation became a game of hazard for high immediate stakes; it was conducted in an atmosphere of excitement, and with that combination of cunning, recklessness and ruthlessness which they lauded as “Virtù”.’

1 Op pp. 29–30.

2 Paus Alexander VI.

3 Overigens kennelijk door omkoping, zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 1 (1947), pp. 509–510.

4 Zie Nicolson, pp. 30–32.

5 Nicolson, p. 31.

Toch waren er in die tijd vernieuwingen, hoewel het wantrouwen bleef¹. Zo ontstond het systeem van permanente vertegenwoordigingen in het buitenland in die periode. Maar ook werd een algemeen systeem van dubbelhartigheid in de diplomatie ingevoerd, zoals duidelijk verwoord door de Franse koning Lodewijk XI² in een advies aan zijn diplomaten: 'Ils vous mentent. Eh bien! Mentez-leur davantage!'^{3 4}

In die periode werd overigens tevens aandacht besteed aan de algemene hoedanigheden waaraan een gezant zou moeten voldoen. Volgens Nicolson moest een gezant toentertijd voldoen aan tenminste de volgende negen eisen^{5 6}:

1. talenkennis, vooral Latijn, immers de *lingua franca* van die tijd;
2. het verbergen van zijn scherpzinnigheid, en het zich voordoen als een plezierig iemand, dit, omdat alle buitenlanders nu eenmaal met wantrouwen werden bekeken;
3. gastvrijheid, het hebben van een goede kok;
4. goede smaak, erudiet, omgaan met schrijvers, kunstenaars en wetenschappers;
5. geduld, bereid om onderhandelingen eventueel te 'rekken';
6. onverstoorbaarheid, een 'poker face', ook bij het horen van slecht nieuws of bij kwaadsprekerij;
7. ascetische levenswijze, geen gevaar voor schandalen;
8. tolerantie, vooral ten aanzien van de domheid aan het eigen thuisfront en ten aanzien van de ontvangen instructies;
9. nooit openlijk triomferen, nooit 'te keer gaan' en nooit dreigementen uiten.

1 Zie Nicolson, pp. 34–35.

2 Deze koning leefde van 1423 tot 1483. Hij was koning vanaf 1461.

3 Potiemkine, deel I, p. 141. Potiemkine stelt hierbij: 'Ce précepte contient la substance la plus importante de la diplomatie telle que la concevait le roi.' Zie ook Nicolson, p. 31.

4 Vergelijk de uitspraak, in 1604, van de Engelse diplomaat Sir Henry Wotton (1568–1639): 'Legatus est vir bonus peregre missus ad mentiendum Reipublicae causa.' Zie Mattingly, pp. 55, 206, en noot 7 van Chapter XXIV, op p. 274. Zie ook Callières (uitgave van Keens-Soper/Schweizer), p. 80, voetnoot 6, waar men overigens tevens kan lezen dat Wotton een aantal jaren later heeft geschreven dat gezanten juist altijd de waarheid zouden moeten spreken, omdat 'you shall never be believed; and by this means, your truth will serve yourself, if you shall ever be called to any account, and 'twill also put your adversaries to a loss in all their disquisitions and undertakings.'

5 Zie Nicolson, pp. 35–36.

6 Vergelijk Griselle, pp. 773–780.

Niettemin waren de feitelijke gedragingen van de toenmalige diplomaten niet altijd zo voorbeeldig¹. Volgens Nicolson kregen de gezanten in die tijd twee soorten instructies, de ene soort om te laten zien, en de andere soort om geheim te blijven. De laatste soort behelsde dan kennelijk dat de gezant moest nagaan in hoeverre hij in plaatselijke intriges kon deelnemen. Moord op tegenstanders werd ook niet uit de weg gegaan, hoewel het als beter werd beschouwd om deze tegenstanders slechts in diskrediet te brengen. Ook moest de gezant invloedrijke plaatselijke vrienden verwerven, bijvoorbeeld met behulp van steekpenningen.

Toch vonden er veelvuldig onderhandelingen plaats en werden er verdragen gesloten. Deze verdragen werden in het algemeen ook geratificeerd, tenzij de onderhandelaar zijn bevoegdheden overduidelijk had overschreden². Onderhandelingen vonden overigens meestal niet plaats tussen de vorsten zelf, maar tussen vertegenwoordigers van die vorsten. ‘Directe’ onderhandelingen tussen de vorsten zelf zouden een aantal nadelen hebben³:

- Er bestond het gevaar dat de ene vorst de andere zou ontvoeren;
- Het was zeer kostbaar, omdat iedere vorst de andere trachtte te overtroeven in pracht en praal;
- Dergelijke onderhandelingen zouden overdreven verwachtingen aan het thuisfront doen ontstaan;
- Het zou een stroom van de wildste geruchten laten ontstaan;
- De betrokken onderhandelingen zouden veel wantrouwen wekken bij vorsten die niet erbij waren betrokken;
- Aangezien dergelijke onderhandelingen mondeling zouden worden gevoerd zou een eventuele overeenkomst altijd aanleiding kunnen geven tot misverstanden, zelfs als de betrokken vorsten elkaars taal zouden begrijpen, hetgeen meestal trouwens niet het geval was;
- Tenslotte zouden de onderhandelingen voor de betrokken vorsten een persoonlijke wederzijdse antipathie kunnen meebrengen, mede omdat vorsten in die tijd niet gewend waren met hun ‘gelijken’ te spreken.

Nicolson schrijft dan ook⁴: ‘It is not surprising that Philippe de Comines⁵, an experienced if corrupt diplomatist of the time, should have recorded the following

1 Zie Nicolson, pp. 36–37.

2 Zie Nicolson, pp. 40–41.

3 Zie Nicolson, pp. 42–43.

4 Op pagina 43.

opinion of Diplomacy by Conference: "Two great Princes, who wish to establish good personal relations should never meet each other face to face, but ought to communicate through good and wise ambassadors."¹

Belangrijk in die tijd waren ook vragen van 'ceremonieel'² en de vraag welke diplomaat voorrang had boven de andere. Vooral deze laatste vraag gaf soms aanleiding tot problemen. Een van de bekendste incidenten vond plaats in Londen in 1661, toen de Spaanse ambassadeur geen voorrang wilde verlenen aan de koets van de Franse ambassadeur. Er ontstond een daarbij een gevecht waarbij volgens Nicolson verscheidene doden en gewonden vielen³. Deze zaak ontaardde zelfs bijna in een oorlog tussen Spanje en Frankrijk. Dit voorrangsprobleem werd pas tijdens het Wener Congres in 1815, na de val van Napoleon, opgelost volgens de nog altijd bestaande regeling van senioriteit op post⁴.

Nicolson's algemene conclusie over het Italiaanse systeem is dan ook als volgt⁵: 'Their methods were unsound both in theory and practice. In teaching men that international justice must always be subordinated to national expediency, in inculcating the habits of deception, opportunism, and faithlessness, the Italians did much to bring the whole art of diplomacy into disrepute. In their desire to obtain immediate results in precarious situations, they indulged in transitory "*combinazioni*" and ignored what might be called the "gradualness" of good negotiation.'

5 1447–1511.

1 Zie voor de betrokken tekst ook Comines zelf, Boek 1, hoofdstuk XIV, pp. 88–89. Comines wijdt aan dit onderwerp ook een apart hoofdstuk, Boek 2, hoofdstuk VIII, pp. 140–146, 'Uitweiding, behelzende eenige redenen, waerom een Mondgesprek of Byeenkomst van twee groote Prinsen, om een geschil te effenen, meer schadelijk dan voordeelig is.'

2 Dit betrof kwesties als wanneer hoofddekseel op of af, of gaan zitten bij audiënties of juist niet, en meer van dergelijke aangelegenheden van vooral etiquette.

3 Zie Nicolson, pp. 44–45. Zie ook Picavet, p. 150, en Callières, de uitgave van Keens-Soper en Schweizer, pp. 124–125, voetnoot 3. De Franse ambassadeur was Estrades, de Spaanse ambassadeur, volgens Callières in genoemde voetnoot 3, alsmede volgens Picavet, was Vatteville. Deze niet-Spaans klinkende naam heeft waarschijnlijk betrekking op het van oorsprong Zwitserse geslacht Watteville, waarvan een van de leden, Pierre, zich in de zestiende of begin zeventiende eeuw heeft gevestigd in Spanje. Een nakomeling van deze Pierre was inderdaad een ambassadeur. Zie Jougla de Morenas (1949), p. 507.

4 Zie Nicolson, pp. 43–46.

5 Zie Nicolson, p. 46.

Het *Franse* systeem was volgens Nicolson¹ het product van twee personen, de Nederlandse jurist Hugo de Groot², met zijn op de Verlichting gebaseerde ideeën over een boven de mensen staand algemeen natuurrecht, en de Franse staatsman Kardinaal de Richelieu³, die bepaalde hervormingen daadwerkelijk tot stand bracht. Richelieu⁴ was de eerste die ervan uitging dat ‘onderhandelen’ een doorlopende activiteit is, en geen *ad hoc*-aangelegenheid. Onderhandelingen zouden zich derhalve niet dienen te richten op opportunisme, maar op vaste en voort-durende relaties. Bovendien was volgens Nicolson het uitgangspunt van Richelieu, dat het belang van de staat boven alles verheven was, dus ook boven gevoelens, ideologieën en vooroordelen. Ook was Richelieu de eerste die een soort systeem van binnenlandse propaganda instelde, omdat hij ervan uitging dat buitenlandse politiek slechts kon slagen, indien de bevolking⁵ erachter stond. Voorts stelde Richelieu als norm, zodra een verdrag daadwerkelijk was overeengekomen, dat dit verdrag dan ‘avec religion’ diende te worden nagekomen, aangezien de reputatie van een vorst diens grootste kracht is, en deze zijn reputatie derhalve niet dient te verliezen⁶. Dit uitgangspunt bracht mede, dat een onderhandelaar nimmer zijn bevoegdheid mocht overtreden, aangezien hij dan de goede trouw van zijn vorst zou kunnen beschamen. Volgens Nicolson stelde Richelieu het beginsel vast ‘that the most essential of all the components of sound diplomacy was the element of certainty’⁷. Onderhandelingen, die gericht zijn op overeenstemming, dienden derhalve gericht te worden op ‘zekerheid’, zodat de bewoording van de overeenstemming zo min mogelijk misverstanden zou opleveren en zo min mogelijk ontsnappingsmogelijkheden zou bieden, en opdat de partijen van elkaar zo goed mogelijk konden weten waaraan zij toe waren. Teneinde dit systeem feitelijk uitvoerbaar te maken, was een vorm van ‘eenheid van leiding’ nodig. Met een decreet op 11 maart 1626 richtte Richelieu dan ook een volwaardig ‘Ministerie van Buitenlandse Zaken’ op. Binnen dit ministerie zou slechts één persoon de eindverantwoordelijkheid hebben, zodat het te allen tijde inderdaad duidelijk was,

1 Zie voor de beschrijving van dit systeem, Nicolson, pp. 48–71.

2 1583–1645. Zie ook Picavet, p. 168.

3 1585–1642.

4 Zie Nicolson, pp. 50–53, voor een beschrijving van de ideeën van Richelieu.

5 Nicolson gebruikt, op pagina 51, de uitdrukking ‘national opinion’.

6 Zie Nicolson, p. 52. Zie ook Richelieu, p. 355.

7 Nicolson, p. 52.

zowel voor de eigen gezanten, als voor degenen met wie deze onderhandelden, waaraan men toe was¹.

In korte tijd werden daarop door Frankrijk veel ambassades gesticht. Ook veel belang bij dit systeem werd gehecht aan uitgebreide, geschreven instructies. ‘Stijl’ en ‘etiquette’ waren eveneens van groot belang voor Franse diplomaten. De Franse taal ontwikkelde zich tot de *lingua franca* van de diplomatie in het algemeen. Dit laatste overigens mede vanwege het aanzien dat Frankrijk in de toenmalige wereld was gaan genieten, vooral na de Vrede van Munster en Osnabrück in 1648. Onderhandelingen werden voorts altijd ‘in het geheim’ gevoerd. Alleen het resultaat werd bekend gemaakt. Hierdoor werden onnodige koppigheid en gezichtsverlies voor de onderhandelaars vermeden². Diplomaten werden bovendien geacht zich te gaan richten op het bevorderen van de Franse handel met het buitenland^{3 4}.

Dit door Richelieu begonnen systeem werkte kennelijk zo goed dat het ook door de overige Europese staten werd overgenomen.

Het Franse systeem van diplomatie werd echter al tamelijk snel misbruikt. Vooral Frederik de Grote van Pruisen⁵ is in dit opzicht veel te verwijten. Net als de Italiaanse Renaissance-vorsten gebruikte ‘der alte Fritz’ onderhandelingen op agressieve wijze om kortlopende relaties aan te gaan, gericht op korte termijn winst. De betrouwbaarheid van diplomaten was daarmee bepaald niet gediend. Een tweede factor was, dat de persoonlijke en dynastieke belangen van de vorsten in de diverse landen niet

1 Zie Nicolson, pp. 52–53.

2 Lodewijk XIV (1638–1715, koning vanaf 1643) had zelf in 1667 geschreven dat deze vorm van diplomatie beter was ‘que celle des assemblées publiques, où chacun se mesure davantage, et se croit obligé de soutenir la dignité, les intérêts et les raisons de ses maîtres sans se relâcher ni se rendre aux meilleures raisons du temps.’ Zie Picavet, pp. 235–236, Nicolson, p. 61. Een kleine tweehonderd jaar eerder, in 1480, had Lodewijk XI – reeds ter sprake gekomen – trouwens al hetzelfde gesteld: ‘Messieurs, vous êtes stupides si vous croyez que de telles affaires puissent être traitées lors d’une grande assemblée... Là où se trouve beaucoup de monde, le peuple se conduit avec beaucoup d’orgueil et demande beaucoup, en outre il est honteux de reconnaître devant une telle attitude qu’on a besoin de quelque chose.’ Zie Potiemkine, deel I, p. 141.

3 Zie Nicolson, pp. 53–62.

4 Nicolson, op pp. 62–68, besteedt vervolgens uitgebreid aandacht aan het werk van Callières. Het is overigens onduidelijk welke uitgave hij daarbij gebruikt – vergelijk het boek van Callières volgens de uitgave van Keens-Soper en Schweizer, p. 53. Ik besteed hieraan verder geen aandacht. Op het werk zelf van Callières kom ik nog terug.

5 1712–1786. Hij was koning vanaf 1740.

noodzakelijk meer samenvielen met de belangen van hun staat. Deze vorsten stonden hun macht ten aanzien van het buitenlandse beleid echter niet graag af aan de officiële diplomatie, zoals bepaald in de ministeries van buitenlandse zaken. Dit leidde ertoe dat vorsten steeds meer een eigen diplomatie ontwikkelden, naast en veelal in strijd met de ‘officiële’ diplomatie. Deze dubbele diplomatie maakte de zekerheid waarop het Franse systeem juist was gericht, in het algemeen onmogelijk. Immers, indien een staat tegelijkertijd twee verschillende buitenlandse politieken er op na houdt, weet niemand meer welke van beide de juiste politiek is¹. In zo’n geval wordt iedere diplomatie ineffectief².

De *overgang* tussen de oude diplomatie en de nieuwe begon volgens Nicolson in 1919, na de Eerste Wereldoorlog³ ⁴. Een ‘echt’ nieuw systeem is er kennelijk nog niet, hoewel Nicolson alsdan de voorkeur zou geven aan een term als ‘Amerikaans’ systeem, omdat de Amerikanen, de Verenigde Staten, met dit nieuwe ‘systeem’ zouden zijn begonnen⁵. De Verenigde Staten vormen een ‘democratie’, waarbij de (binnenlandse) politiek in de openbaarheid plaatsvindt. Uitgangspunt van het betrokken diplomatieke systeem is dan het toepasselijk verklaren van het gedrag met betrekking tot de *binnenlandse* zaken op tevens de *buitenlandse* zaken. Ook de diplomatie zou derhalve in de openbaarheid moeten geschieden, en zou ‘gecontroleerd’ moeten kunnen worden door het publiek⁶ ⁷. Dit systeem is inmiddels veel

1 Zie Nicolson, pp. 69–70.

2 Zie Nicolson, pp. 70–71. Nicolson verwoordt dit als volgt: ‘I should go so far as to contend that whenever a State seeks to run two foreign policies concurrently – a temptation to which despots and Prime Ministers are specially liable – then diplomacy becomes immediately ineffective. Again and again, from the days of Demosthenes to the days of Lloyd George, and Neville Chamberlain, has history taught this seemingly simple lesson.’

3 Zie voor dit ‘systeem’, Nicolson, pp. 72–92.

4 Nicolson stelt tevens dat sommigen menen dat de betrokken overgangperiode al honderd jaar eerder is begonnen, vanwege factoren als kolonialisatie, handelsconcurrentie en snellere communicatie. Volgens Nicolson hebben deze factoren echter geen *fundamentele* wijzigingen in de diplomatieke methoden veroorzaakt. Zie Nicolson, pp. 79–84.

5 Zie Nicolson, p. 72.

6 Zie Nicolson, pp. 84–88, met tevens een beschrijving van enkele ‘misverstanden’ met betrekking tot de opzet van dit systeem. Zo bedoelde de opsteller van het systeem, de toenmalige Amerikaanse president Wilson, kennelijk niet noodzakelijk dat ‘geheime’ onderhandelingen onmogelijk zouden moeten zijn.

7 Een tweede uitgangspunt van dit systeem is de gelijkheid van staten, volgens Nicolson, op p. 87, ‘an idea which does not correspond to reality and which creates mixed ideas’. Hij voegt hieraan toe, op pp. 89–90, ‘The theory that all States are equal, even as all men are equal, has led to lobbies being

beschreven¹. Het is een idealistisch systeem met een aantal nadelen, zoals het gevolg van de publiciteit, die immers leidt tot propaganda, óók voor de eigen binnenlandse achterban, gedurende de in het openbaar gevoerde onderhandelingen². Wat is derhalve de waarde van iemands woord? Een ander nadeel is het streven van politici naar spectaculaire diplomatieke – al dan niet fictieve – resultaten op korte termijn, waarmee die politici slechts beogen in het eigen binnenland te ‘scoren’³. Voorts is als nadeel te noemen – gezien het uitgangspunt van het systeem – dat de daadwerkelijke onderhandelingen meestal toch niet in de openbaarheid worden gevoerd, maar elders, buiten de schijnwerpers⁴. Kortom, dit ‘openbare’ systeem is *eigenlijk* ongecontroleerd en leidt als zodanig eerder tot onzekerheid en misverstanden dan tot de door Nicolson zo belangrijk geachte zekerheid.

Nicolsons algemene conclusie is dan dat het Franse systeem, ondanks soms *inhoudelijke* tekortkomingen, voor wat betreft in ieder geval de *methodologie* het beste was. Het systeem ging immers uit van een gecentraliseerde vorming van beleid, de uitvoering van dat beleid was in handen van diplomatieke deskundigen, de gerichtheid was op lange termijn, op goede trouw, op zekerheid van te weten waaraan de onderhandelaars toe waren, en op de zekerheid van de uitvoering van wat was overeengekomen⁵.

Potiemkine

Het werk van Potiemkine zal ik slechts bespreken voor zover dit de indeling van Nicolson aanvult⁶, en dan nog uitsluitend voor zover dit van belang is voor het huidige onderzoek^{7 8}.

formed among the smaller countries, [...] the sole unifying principle of which is to offer opposition even to the reasonable suggestions of the Great Powers.’

1 Zie bijvoorbeeld het proefschrift van Nijkerk.

2 Nicolson, p. 90.

3 Idem, p. 89.

4 Idem, p. 91.

5 Zie Nicolson, pp. 72, 92.

6 Nicolson's betoog berust kennelijk mede op het werk van Potiemkine. Vergelijk Nicolson, p. 90.

7 Zo wordt in het werk van Potiemkine veel aandacht besteed aan de geschiedenis van de specifieke Russische diplomatie. Onder meer daarop zal ik niet ingaan.

8 Potiemkine is overigens slechts de redacteur, niet de schrijver zelf, van het totale werk, dat in drie boekdelen is verschenen.

Potiemkine verdeelt de geschiedenis van de diplomatie in zeven perioden¹:

1. Oudheid
2. Middeleeuwen
3. Moderne tijd, XVI^e-XVIII^e eeuw
4. 'La période de victoire' tot de Frans-Duitse Oorlog en de Vrede van Frankfort (1789-1871)
5. 'Transformation du capitalisme' tot het einde van de Eerste Wereldoorlog (1872-1919)
6. Periode tussen de beide wereldoorlogen
7. Huidige tijd²

De diplomatie in de *oudheid* wordt in het werk van Potiemkine behandeld in drie hoofdstukken. De auteur begint met de diplomatie in het toenmalige midden-oosten, waarna hij, net als Nicolson, de diplomatie in het oude Hellas en vervolgens die in het oude Rome bespreekt³.

Alvorens in te gaan op de diplomatie volgens Potiemkine in het midden-oosten van de oudheid, is het nuttig eerst beknopt, en terzijde, stil te staan bij de ontwikkeling in het algemeen van die regio in de betrokken periode⁴. Babylonië, de landstreek die gelegen is in het zuidelijke deel van Mesopotamië – ongeveer het huidige Irak ten zuiden van Bagdad – werd achtereenvolgens en ten dele gelijktijdig bewoond door de *Sumeriërs* – een veroveraarsvolk, mogelijk afkomstig uit de streek van het Aral-meer, vanaf ongeveer 3600 tot ongeveer 1600 voor Christus – door Semietische stammen, met als eerste groep daarvan de *Akkadiërs* – die vanaf ongeveer 3000 tot ongeveer 2000 voor Christus het noordelijke deel van de streek bewoonden – gevolgd door de *Amorieten* – die *Babyloniërs* worden genoemd, vanwege de keuze, circa 1700 voor Christus door hun bekende wetgever en koning Hammoerabi, van Babylon tot hoofdstad – tot 1531 voor Christus, in welk jaar Babylon werd veroverd en geplun-

1 Zie Potiemkine, deel I, préface.

2 Het werk van Potiemkine is verschenen in de jaren 1946-1947.

3 Deel I, première partie, 'La diplomatie de l'antiquité', pp. 8-76. De drie hoofdstukken zijn: 'Chapitre premier: La diplomatie de l'orient ancien', pp. 11-26; 'Chapitre II: La diplomatie de la Grèce antique', pp. 27-47; 'Chapitre III: La diplomatie de la Rome antique', pp. 48-76. De schrijver van dit alles is V. Serguiev.

4 In het werk van Potiemkine is weinig informatie over de ontwikkeling van de betrokken gebieden te vinden, zodat het stuk wat moeilijk te 'plaatsen' is. De informatie van de bij deze noot behorende alinea stamt dan ook voornamelijk uit de Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk (1947), diverse delen. Vergelijk ook het artikel van Hulspas (1994), en Ziegler, pp. 12-14.

derd door de *Hittieten*, een volk dat tussen 2000 en 1200 voor Christus een groot deel van het huidige Klein-Azië en Syrië heeft beheerst. De Hittieten bleven echter niet in Babylon, en vanaf 1530 tot circa 1100 voor Christus werd de streek geregeerd door het bergvolk der *Kassieten*, waarna de *Assyriërs* – een machtig geworden volk dat vanaf ongeveer 1700 voor Christus de streek ten noorden van Babylonië had bewoond en dat in een vroegere periode aan de koningen van Babylon was onderworpen geweest – de heersers werden, tot vóór 600 voor Christus, toen de Assyrische steden Assur en Ninive werden verwoest door de *Meden* en de *Chaldaëen* – een volk dat vanaf ongeveer 1200–1000 voor Christus de streek in het noord-westen van de huidige Perzische Golf bewoonde, en dat al eeuwenlang had gevochten tegen de Assyrische overheersing – waarna de heerschappij werd overgenomen door de Meden, die zelf deze heerschappij reeds in 550 voor Christus moesten afstaan aan koning Cyrus de Grote, de stichter van het *Perzische Rijk*. Andere staten en volkeren die een meer of minder belangrijke rol spelen in het betrokken stuk van Potiemkine zijn de *Elamieten* – een volk dat het zuid-westen van het huidige Iran bewoonde, en dat reeds in het derde millennium voor Christus de ‘erfvijand’ was van de Babyloniëse staten, met als hoofdstad Susa, welke hoofdstad in 642 voor Christus werd verwoest door de Assyrische koning Assurbanipal, waarna spoedig het land werd ingelijfd bij het Rijk van de Meden en vervolgens bij het Rijk van de Perzen – het Rijk *Oerartoe* – gedurende de negende tot de zevende eeuw voor Christus de naam van het land dat gelegen was ten noorden en in het noord-oosten van Assyrië – het Rijk *Mitanni* – dat van ongeveer 1460 tot 1300 voor Christus een soort bufferstaat vormde tussen de machtigere rijken der Hittieten, Egyptenaren en Assyriërs – en de *Egyptenaren*. Volgens de Winkler Prins Encyclopaedie is de Egyptische geschiedenis – voor zover relevant – in een aantal perioden te verdelen¹: het Oude Rijk², Eerste Tussenperiode³, het Middel-Rijk⁴, Tweede Tussenperiode⁵, het Nieuwe Rijk⁶, en Verval⁷,

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 7 (1950), pp. 832–835.

2 2980–2475 voor Christus, 3de tot 6de dynastie. Dit is een bloeitijd van Egypte, en het tijdperk van de grote piramide-bouwers.

3 7de–10de dynastie. Een chaotische tijd, met revolutie, onveiligheid en vreemde invallen.

4 2000–1788 voor Christus, 11de en 12de dynastie. Wederom een bloeiperiode. Uitbreiding van het rijk naar het zuiden.

5 1788–1600 voor Christus, 13de–16de dynastie. Ineenstorting van het rijk. Vreemde overheersing.

6 17de–20ste dynastie. Herstel. Onder de 18de dynastie (1558–1320 voor Christus) wordt Egypte een rijke, koloniale wereldmacht. Tegen het einde van de 20ste dynastie – die eindigde in 1085 voor Christus – gaat het koloniale rijk echter verloren.

7 21ste–30ste dynastie. Dit is een tijdperk van internationale machteloosheid, van uiteenval in kleine stadstaatjes, en van vreemde overheersingen.

waarna in 332 voor Christus de Grieks-Romeinse heerschappij begint. Voor het stuk van Potiemkine is het Nieuwe Rijk van belang, en wel ten aanzien van de farao's Amenhotep III¹, Amenhotep IV² en Ramses II^{3 4}.

Ik keer terug naar de diplomatie volgens Potiemkine in het midden-oosten van de oudheid. Volgens deze auteur wordt de basis van de toenmalige diplomatie gevormd door de directe eigen belangen van de heersers in de diverse landen. De binnenlandse politiek was volgens Potiemkine vooral gericht op slavernij: de heerser was een godheid, en iedereen was zijn dienaar. De buitenlandse politiek werd vooral beheerst door wapengeweld, en was vóór alles gericht op het veroveren van land, op het verwerven van slaven en vee, en op het plunderen van naburige staten. Niettemin was er sprake van diplomatieke activiteiten, hoewel deze relatief beperkt waren in verband met de toenmalige gewelddadige veroveringspolitiek⁵. In het stuk van Potiemkine wordt dan een aantal voorbeelden behandeld met betrekking tot de toenmalige diplomatieke activiteiten⁶.

- 1 Circa 1410 – circa 1375 voor Christus, 18de dynastie. Onder zijn regering staat Egypte op het toppunt van zijn rijkdom en zijn macht. Amenhotep III heeft veel gebouwd, waaronder een groot deel van de Tempel van Luxor. Zie ook het aardige stuk van Vermeijden.
- 2 Circa 1375 – circa 1353 voor Christus. Zoon van Amenhotep III. Amenhotep IV trachtte zijn tegenstribbelende volk, in plaats van de gevestigde Amon-cultus, de monotheïstische godsdienst van Aton op te leggen – hij noemde zich dan ook 'Achnaton', 'Het is aangenaam aan Aton' – en verplaatste de residentie van Thebe naar het huidige Tell-el-Amarna. Na zijn dood is het monotheïsme weer afgeschaft, en is zijn residentie verwoest. In het ruïneveld van die residentie zijn in de vorige eeuw, in 1887–1888, vele kleitabletten met spijkerschrift – de zogenaamde 'Amarna-brieven' – gevonden met diplomatieke correspondentie. Amenhotep IV had geen belangstelling voor buitenlandse politiek, en uit de Amarna-brieven kan dan ook worden opgemaakt dat Egyptes gezag in de Aziatische landen sterk afnam. Hij was de schoonvader van Toetanchamon (circa 1353 – circa 1346 voor Christus), de farao wiens ongeschonden koningsgraf in 1922 in de Vallei der Koningen is gevonden door Carter en Carnarvon.
- 3 Circa 1298 – circa 1232 voor Christus, 19de dynastie. Onder deze farao is de Egyptische macht in de Aziatische landen althans gehandhaafd. Ramses II heeft jarenlang gevochten tegen de Hittieten, hetgeen uitliep op een twijfelachtige overwinning voor hem in de slag bij Kadesj. Toch bleef de strijd met de Hittieten uiteindelijk onbeslist, en in 1278 voor Christus hebben de partijen een – nog altijd bekend – vredesverdrag gesloten, op basis van gelijkheid. Op dit verdrag kom ik dadelijk terug. Overigens is Ramses II vooral bekend als tempelbouwer.
- 4 De in de noten weergegeven informatie over deze farao's is niet alleen afkomstig uit de Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk (1947), diverse delen, maar ook uit hoofdstuk 1 van deel I van het werk van Potiemkine, uit Webster's Dictionary of the English Language, uit het stuk van Vermeijden, en uit le Petit Larousse illustré 1992.
- 5 Zie Potiemkine, deel I, p. 8.
- 6 Zie Potiemkine, deel I, hoofdstuk 1.

De feitelijke auteur, Serguiev, gaat daarbij in op de Amarna-brieven, die mede de diplomatieke correspondentie bevatten van Amenhotep III en Amenhotep IV¹. De documenten zijn volgens de auteur geschreven in het Babylonische spijkerschrift, de diplomatieke *lingua franca* van die tijd². De correspondentie komt veelal neer op briefwisseling met allerlei Syrische en Palestijnse vorsten die van de farao afhankelijk zijn, en die vooral om goud en geschenken vragen: immers, 'Il y a autant d'or en Égypte que de sable', zoals men kan lezen³. Tevens zijn er brieven van en naar de koningen van Babylon en van Mitanni die kennelijk voor de beide farao's aantrekkelijke dochters hadden. Maar ook hier vindt men verzoeken om goud. Zo schrijft de koning van Mitanni, Toesjratta, aan zijn schoonzoon Amenhotep IV⁴: 'Que mon frère m'envoie donc de l'or, en quantité si grande qu'on ne saurait le dénombrer... Car le pays de mon frère possède beaucoup d'or, autant qu'il y a de terres. Puissent les dieux faire qu'il y en ait dix fois plus encore.' Maar van zijn kant laat Toesjratta zich ook niet kennen: 'Si mon frère désire quelque chose pour sa maison, je lui donnerai dix fois plus de ce qu'il désire. Ma terre est sa terre, ma maison est sa maison.'^{5 6 7}

Het volgende onderwerp dat de auteur Serguiev aan de orde stelt, is het verdrag uit 1278 voor Christus tussen Ramses II en de koning der Hittieten, Chattoeslilisj III^{8 9}.

1 Zie idem, pp. 11–13.

2 Zie idem, p. 13. Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 2 (1948), p. 822, waaruit men kan opmaken dat de specifieke diplomatieke taal toentertijd het Akkadische spijkerschrift was. Vergelijk Ziegler, p. 20.

3 Potiemkine, deel I, p. 12.

4 Zie Scala, p. 3. Kennelijk waren zowel Amenhotep III, als Amenhotep IV, en trouwens ook de vader van Amenhotep III, Tothmes (of Thotmosis) IV, circa 1425 – circa 1410 voor Christus, gehuwd met Mitannische prinsessen, zie Scala, pp. 2–3.

5 Potiemkine, deel I, p. 13.

6 Serguiev gaat niet dieper in op de Amarna-brieven. Toch kan men in die brieven, volgens Scala – zie deze, p. 1 – kennelijk ook verwijzingen vinden naar het oudste door Scala genoemde Egyptische verdrag, dat omstreeks 1450 voor Christus gesloten zou zijn tussen de toenmalige koning van Babylonië en de toenmalige farao van Egypte, en welk verdrag zou gelden als het begin van vriendschappelijke betrekkingen tussen Egypte en Babylonië.

7 Voor een aardig voorbeeld van een complete Amarna-brief, in Engelse vertaling, verwijs ik gaarne naar Waterman, pp. 222–223, met op plaat IV, nummer 10, een foto van de betrokken kleitablet. Het betreft een brief van de Kassietische koning van Babylon, Burnaburiash II, aan Amenhotep IV van Egypte.

8 1295–1260 voor Christus. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 10 (1951), p. 624.

9 Zie Potiemkine, deel I, pp. 13–15.

Het verdrag is in drievoud bewaard gebleven: in de Egyptische taal twee tabletten, te Karnak en te Ramesseüm, en in spijkerschrift één tablet, ontdekt te Bogaz-köy, de Hittietische hoofdstad nabij het huidige Ankara. Het verdrag is op zilveren tablet geschreven, en draagt verscheidene zegels om het authentieke karakter te benadrukken¹. Volgens de auteur Serguiev is dit verdrag van zeer groot belang, en wel om de volgende redenen²:

1. het zou het oudste internationaal publiekrechtelijke document zijn dat tot heden bekend is³;
2. de opbouw – met een preambule, de voorwaarden zelf, en een afsluiting – zou de norm stellen voor alle verdragen erna;
3. het verdrag zou duidelijk de gelijkstelling aantonen tussen de staat en de persoon van de heerser. Het verdrag was dan ook gesloten uit naam van de heersers zelf, en in het verdrag waren bepalingen opgenomen om elkaar niet aan te vallen, elkaar te helpen, en zelfs om bij elkaar militair in te grijpen ten einde onderlinge opstanden te onderdrukken.

Ook na het afsluiten van dit verdrag ging volgens de auteur Serguiev de uitwisseling van brieven en gezantschappen voort. Niet alleen de koningen schreven naar elkaar, maar ook hun dames, waaruit een wederzijds genoegen zou blijken ten aanzien van de wederzijdse verstandhouding. Na de dood van de Egyptische koningin trouwde Ramses II uiteindelijk met een dochter van Chattoeslilisj III⁴.

Het volgende onderwerp dat de auteur Serguiev behandelt, is de Assyrische diplomatie op het hoogtepunt van de macht van Assyrië, in de achtste en zevende eeuw voor Christus⁵. Serguiev beschrijft hoe Assyrië steeds machtiger wordt, vooral onder de dynastie der Sargoniden⁶. Het is vooral een politiek relaas, met weinig aspecten ten aanzien van onderhandelingen, zodat ik niet verder erop inga.

1 In het boek van Scala bevindt zich de tekst van dit verdrag in de Duitse taal op pp. 5–13.

2 Zie Potiemkine, deel I, p. 15.

3 Zoals hiervóór in een noot gesteld, verwijst Scala naar een veel ouder verdrag, maar daarvan is kennelijk niet de tekst zelf bekend.

4 Zie Potiemkine, deel I, p. 15.

5 Zie idem, pp. 15–18.

6 721–626 voor Christus. De koningen zijn: Sargon II – een der grootste Assyrische koningen – Sannherib, Esarhaddon en Assurbanipal. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 387, en deel 2 (1948), p. 557.

Tot slot van het hoofdstuk over de diplomatie volgens Potiemkine in het midden-oosten van de oudheid, behandelt de auteur Serguiev de diplomatie van koning Assurbanipal van Assyrië^{1 2}, alsmede diplomatieke aspecten van het Oud-Indische Wetboek van Manu. Op die aspecten van het Wetboek van Manu zal ik hier niet ingaan: ik kom erop terug in de volgende paragraaf.

Na de bespreking van de diplomatie van het midden-oosten in de oudheid behandelt de auteur Serguiev de diplomatie in het oude Hellas. Hij stelt hierbij³: ‘Au cours de son développement historique, la structure sociale de l’ancienne Grèce ou Hellade a subi des modifications successives. A l’époque d’Homère (XII^e-VIII^e siècle avant notre ère), l’État s’organisant sur la base de l’esclavage, c’est le système des clans qui prévaut encore. Pour la Grèce de la période classique (VIII^e-IV^e siècle avant notre ère), l’organisation politique est caractérisée par les villes-États (*polis*). Des rapports internationaux de formes très variées s’établissent alors entre ces petits mondes qui se suffisent à eux-mêmes.’ De auteur Serguiev gaat diep in op deze materie, vooral met betrekking tot de ‘klassieke’ periode, en hij geeft veel voorbeelden. Hij eindigt de betrokken geschiedenis bij de periode van het Hellenisme, de beschavingsvorm in de Griekse wereld van na Alexander de Grote⁴, waarbij onder andere de *polis*, de stadstaat, nog slechts pro forma bestaat, maar waarbij koningen in feite de absolute macht hebben⁵. Deze periode laat de auteur Serguiev lopen van ongeveer de vijfde⁶ tot de tweede eeuw voor Christus, na welke periode het Romeinse Rijk de nieuwe macht-hebber wordt⁷. Omdat het betrokken hoofdstuk geen gezichtspunten bevat die niet

1 668–626 voor Christus. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 2 (1948), pp. 552–553, 557.

2 Op pp. 18–25 van deel I van Potiemkine, illustreert de auteur Serguiev de diplomatie van Assurbanipal mede aan de hand van een weergave van diplomatieke correspondentie. Daaruit kan worden opgemaakt dat Assurbanipal de hem vijandelijke bondgenootschappen goed weet uiteen te spelen, waarna hij zijn vijanden stuk voor stuk weet te overwinnen. Maar uiteindelijk zouden alle oorlogen het land uitputten, zodat reeds enkele jaren na Assurbanipals dood, Assyrië ten onder gaat.

3 Potiemkine, deel I, p. 27.

4 356–323 voor Christus.

5 Zie Potiemkine, deel I, pp. 46–47, alsmede Winkler Prins Encyclopaedie, deel 10 (1951), pp. 522–523.

6 Aangezien volgens de auteur Serguiev – zie Potiemkine, deel I, p. 47 – de betrokken periode ‘embrasse environ *deux* siècles’, en omdat Alexander de Grote in de vierde eeuw voor Christus leefde – zie de vóórvorige noot – vermoed ik dat de schrijver op deze plaats bedoelt ‘vierde’.

7 Potiemkine, deel I, p. 47.

reeds – zij het in beknoptere vorm – bij Nicolson zijn terug te vinden, ga ik niet verder in op de diplomatie volgens Potiemkine in het oude Hellas.

De auteur Serguiev onderscheidt in de geschiedenis van de diplomatie van het oude Rome blijkbaar vier perioden¹:

1. De periode kennelijk vanaf de stichting van Rome – volgens de legende gesticht door Romulus op 21 april 753 voor Christus² – tot de tweede eeuw voor Christus, ongeveer het einde van de Punische oorlogen, waaruit Rome als wereldrijk was te voorschijn gekomen.
2. De periode tot aan de vestiging van het keizerrijk. Rome als machtige republiek³.
3. De keizertijd.
4. Het verval, uitlopend op de verovering van Rome in 476 van onze jaartelling.

Echter ook ten aanzien van dit totale onderwerp geeft de auteur Serguiev weinig relevante nieuwe gezichtspunten ten opzichte van het betrokken stuk van Nicolson. Ik geef dan ook slechts een paar punten ter aanvulling. De ontwikkeling van het Romeinse Rijk is aardig te herkennen aan degene die het recht had gezanten te sturen⁴, kennelijk de feitelijke machthebber van de periode. In de koningstijd⁵ was de rechthebbende om gezanten te sturen de koning zelf. Gedurende de republiek⁶ was dit de senaat, gedurende de keizertijd⁷ was dit de keizer⁸. In het werk van

1 Zie Potiemkine, deel I, pp. 48–76.

2 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 115.

3 De sterke opkomst van de Romeinse diplomatie begint kennelijk al in de derde eeuw voor Christus. Zie Potiemkine, deel I, p. 52.

4 Zie Potiemkine, deel I, pp. 50, 64.

5 Zie voor de ontwikkeling van het Romeinse Rijk in het algemeen, Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), pp. 123–129. De koningstijd betrof de jaren 753–510 voor Christus.

6 510–31 voor Christus.

7 Deze periode liep van 31 voor Christus tot 476 na Christus.

8 Vanaf keizer Theodosius de Grote (346–395 na Christus) werd een speciale functionaris, de *praefectus praetorianus*, verantwoordelijk voor alle aangelegenheden ten aanzien van gezantschappen. Hierdoor nam het aanzien van gezantschappen sterk af, en de hoedanigheid van ambassadeur werd allengs steeds meer gezien als last dan als eer. Dit had tot gevolg dat gespecialiseerde functionarissen, zoals advocaten, zich steeds meer gingen bezighouden met gezantschappen, tegen grote beloningen. Dit weer bracht mede dat er opleidingen ontstonden, speciaal gericht op toekomstige diplomaten. Deze opleidingen waren met name juridische opleidingen en opleidingen gericht op de welsprekendheid. Vooral die diplomatieke welsprekendheid ontwikkelde zich sterk, tot een nogal formalistisch en modelmatig geheel. Zie Potiemkine, deel I, pp. 72–74.

Potiemkine zijn veel voorbeelden te lezen van diplomatieke onderhandelingen, vooral, maar niet alleen, uit de periode van de Punische oorlogen. Gaarne verwijs ik daar naar¹. Ook met betrekking tot de keizertijd kan men in het werk van Potiemkine een aantal voorbeelden van onderhandelingen lezen, vooral ten aanzien van de Romeinse politiek ten opzichte van landen in het huidige Klein-Azië. Omdat ook deze voorbeelden geen nieuwe gezichtspunten opleveren met betrekking tot het onderhandelen zelf, verwijs ik gaarne eveneens naar de tekst in het boek van Potiemkine^{2 3}. Uiteindelijk neemt de keizerlijke Romeinse diplomatie meer en meer ‘oosterse’ kenmerken aan, met een hoogdravend, eenvormig taalgebruik zonder enige betekenis. Vanaf de regering van keizer Constantijn de Grote⁴ beginnen ook katholieke priesters, latere heiligen en bisschoppen een rol te spelen bij diplomatieke onderhandelingen. Deze katholieke invloed bij diplomatieke onderhandelingen nam steeds meer toe, in overeenstemming met het groeiende gezag van de pausen⁵. Het enorme Romeinse keizerrijk werd in 395 na Christus, na de dood van keizer Theodosius de Grote in twee onafhankelijke delen verdeeld, het West-Romeinse Rijk⁶ met eerst Rome als hoofdstad⁷, en het Oost-Romeinse Rijk met als hoofdstad Constantinopel⁸. Het West-Romeinse Rijk, dat verzwakt was vooral onder de invloed van de grote volksverhuizingen⁹, zou in 476 worden veroverd door Odoaker en zijn Germanen, en ophouden te bestaan¹⁰. Het Oost-Romeinse Rijk zou nog voortbestaan tot de verovering van de hoofdstad Constantinopel in 1453 door Mohammed II en zijn Turken¹¹.

1 Zie Potiemkine, deel I, pp. 52–63.

2 Zie idem, pp. 63–69.

3 Het is aardig om op te merken dat er vanaf ongeveer de eerste eeuw van onze jaartelling kennelijk ook al diplomatieke betrekkingen bestonden tussen het Romeinse keizerrijk en het toenmalige Chinese Rijk. Zie Potiemkine, deel I, p. 68.

4 Circa 288–337 na Christus.

5 Zie Potiemkine, deel I, p. 69.

6 Ook wel nog steeds ‘Romeinse Rijk’ genaamd.

7 Vanaf 403 na Christus was de hoofdstad Ravenna. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 128.

8 Het Oost-Romeinse Rijk wordt ook wel het ‘Byzantijnse Rijk’ genoemd, naar de vroegere stad Byzantium, die op dezelfde plaats was gelegen als de hoofdstad Constantinopel, het huidige Istanboel.

9 Vanaf ongeveer de vierde eeuw na Christus. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 18 (1954), pp. 242–244. Zie ook Potiemkine, deel I, pp. 74–76.

10 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 128.

11 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 5 (1949), pp. 332–336.

De *Middeleeuwen* volgens Potiemkine beslaan de periode vanaf de ondergang van het West-Romeinse Rijk in 476 tot ongeveer het einde van de vijftiende eeuw¹. Het relaas met betrekking tot deze periode is een weinig gestructureerd geheel in het werk van Potiemkine. Het verhaal is voornamelijk opgebouwd uit een aantal losse stukken, en geeft grotendeels een politieke ontwikkeling weer van de toenmalige, met name westerlijke, wereld, overigens vooral gezien vanuit diplomatiek standpunt. Na de ondergang van het West-Romeinse Rijk was er geen echt algemeen diplomatiek systeem meer in de toenmalige wereld, en een nieuw systeem moest zich nog ontwikkelen. Dat nieuwe systeem – het ‘Italiaanse’ systeem volgens Nicolson – is uiteindelijk voortgekomen uit het oude (West-)Romeinse systeem, dat werd voortgezet en verfijnd in met name het Oost-Romeinse Rijk, en dat vervolgens werd overgenomen door Venetië, door de overige Italiaanse staten, daarna door Frankrijk en Spanje, en tenslotte door de rest van het toenmalige Europa. Die ontwikkeling van het door Nicolson ‘Italiaanse’ stelsel genoemde systeem is inderdaad op te maken uit het werk van Potiemkine, waarin de volgende algemene lijnen zijn uitgezet²:

- Na de val van het West-Romeinse Rijk was er een komen en gaan van allerlei nieuwe staatjes en staten, waaruit uiteindelijk de grote Europese monarchieën zouden voortkomen, Frankrijk, Engeland, Spanje en het Moscovitische Rusland.
- De toenmalige zich ontwikkelende staatsvorm werd vooral gebaseerd op het zogenaamde leenstelsel.
- De diplomatieke praktijk in de beginjaren na de val van het West-Romeinse Rijk was mede gebaseerd op het ‘Romeinse’ systeem, onder invloed van twee factoren:
 1. Het Oost-Romeinse Rijk. Zoals men bij Potiemkine kan lezen³: ‘Ainsi naquit cette diplomatie, reflet du caractère primitif des nouvelles formations politiques, dont Byzance, gardienne des traditions diplomatiques de l’empire romain, demeura toujours en quelque sorte l’iniatrice, grâce à la solennité de son cérémonial, à son habileté, à sa perfidie, à son art des combinaisons et de l’utilisation à son profit de ses relations commerciales, culturelles et religieuses.’
 2. De zich ontwikkelende katholieke kerk, met een steeds grotere godsdienstige en wereldlijke invloed. Deze kerk ‘n’hésitera pas à utiliser, pour arriver à ses fins,

1 Zie Potiemkine, deel I, deuxième partie, ‘La diplomatie du moyen âge’, pp. 77–153. Ook dit deel bestaat uit drie hoofdstukken: ‘Chapitre premier: Les états barbares et Byzance’, pp. 82–105; ‘Chapitre II: La diplomatie de l’époque féodale’, pp. 106–122; ‘Chapitre III: La diplomatie de la période du renforcement de la monarchie féodale’, pp. 123–153. De schrijvers van de eerste twee hoofdstukken zijn S. Bakhrouchine en E. Kosminski. De auteur van het derde hoofdstuk is S. Kosminski.

2 Zie Potiemkine, deel I, pp. 79–81.

3 Zie idem, p. 79.

les méthodes politiques expérimentées dans l'empire romain: les interdictions, la subordination, l'espionnage et jusqu'aux meurtres secrets¹.

- Deze diplomatieke praktijk zou uiteindelijk ook die van de nieuwe grote monarchieën sterk beïnvloeden.

De auteurs van het betrokken deel in het werk van Potiemkine, Bakhrouchine en de beide Kosminski's, werken een en ander uit aan de hand van een aantal min of meer losstaande stukken. Ik ga op die stukken slechts in voor zover het van belang is – of interessant is – ten aanzien van de ontwikkeling van het onderhandelen, en voor zover het iets toevoegt aan hetgeen reeds is vermeld bij de bespreking van het werk van Nicolson. Waar relevant geef ik aanvulling uit andere bronnen. Te noemen zijn dan de volgende onderwerpen in het werk van Potiemkine:

'La cour de Constantinople et Attila'. Onderhandelingen tussen de Hunnenkoning Attila² en het hof van keizer Theodosius II³ zijn beschreven door de Oost-Romeinse diplomaat en geschiedschrijver Priskos, die zelf deze onderhandelingen heeft gevoerd⁴. De tekst is mede het onderwerp van deel I van het boek van De Boor, en in Duitse vertaling mede van het boek van Doblhofer. Bij Potiemkine is een korte samenvatting opgenomen⁵. Vooral de beschrijving van het eerste contact tussen de onderhandelaars is aardig: de Hunnen bleven te paard zitten, en *dus* konden de Oost-Romeinse onderhandelaars, om geen gezichtsverlies te lijden, ook niet afstijgen, zodat de onderhandelingen te paard werden gevoerd⁶. In de loop van de contacten namen uiteindelijk de Hunnen toch een aantal methoden over van de Oost-Romeinse onderhandelingspraktijk, waarvan enkele voorbeelden worden genoemd bij Potiemkine, zoals het uitwisselen van cadeaus en kennelijk het respecteren van diplomatieke onschendbaarheid⁷.

1 Zie idem, p. 80.

2 Circa 406–453.

3 401–450. Keizer vanaf 408.

4 Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 2 (1948), pp. 653–655, vooral p. 654.

5 Zie Potiemkine, deel I, pp. 83–84.

6 Zie Doblhofer, p. 16: 'Sie trafen sich, alle hoch zu Roß, vor der Stadt. Die Barbaren pflegen nämlich bei Unterredungen nicht abzusitzen; daher wollten auch die rhomäischen Gesandten, um sich nichts zu vergeben, nicht von den Pferden steigen, damit nicht etwa die Skythen vom Sattel aus, sie aber zu Fuß verhandeln müßten.'

7 Zie Potiemkine, deel I, p. 84.

‘Odoacre et Théodoric’¹. Odoaker², de veroveraar van het West-Romeinse Rijk in 476, had diplomatieke betrekkingen aangeknoopt met het Oost-Romeinse Rijk, en was door de Oost-Romeinse keizer, Zeno³, ook erkend als bestuurder. Niettemin vergunde deze keizer de koning der Oost-Goten, Theodorik de Grote⁴ om Italië namens hem te heroveren. De keizer deed dit overigens mede om zich de voor hem lastige Oost-Goten van het lijf te houden. Odoaker werd begin 493 definitief door Theodorik verslagen en niet lang daarna, op 15 maart 493, ‘werd hij bij een gastmaal door deze met zijn slagzwaard overlans gespleten’⁵, ‘livrant le pays aux Ostrogoths par sa perfidie et sa trahison’⁶. Hoewel Theodorik de soevereiniteit van de Oost-Romeinse keizer erkende, noemde hij zich koning van Italië, en stichtte hij het Oost-Gotische Rijk. Hij bestuurde zijn nieuwe rijk goed, en ook breidde hij het gestadig uit. Ook nam hij gaarne allerlei Romeinse gewoonten aan, en omringde hij zich met Romeinse geleerden en staatslieden, óók om diplomatieke aangelegenheden te regelen. Een belangrijke persoon voor onder meer de diplomatieke aangelegenheden was Theodoriks secretaris, de Romeinse senator, staatsman en geleerde Flavius Magnus Aurelius Cassiodorus⁷. Mede dankzij de diplomatieke activiteiten van de Oost-Goten raakten de Romeinse en Byzantijnse diplomatieke gebruiken en plechtigheden ook bekend bij allerlei volkeren in het West-Europa van die tijd.

‘La diplomatie Byzantine’⁸. De auteurs van het betrokken stuk, S. Bakhrouchine en E. Kosminski, gaan diep in op de materie, maar geven niet veel nieuws ten opzichte van wat Nicolson heeft geschreven. Ik maak dan ook slechts een paar opmerkingen, ter aanvulling van het reeds bij de bespreking van Nicolsons werk geschrevene:

- De Oost-Romeinse diplomatie was mede erop gericht om zich allerlei opdringerig gevonden volkeren van het lijf te houden. Een veel gebruikte manier was de aloude Romeinse regel *divide et impera*, verdeel en heers⁹. Het buitenlands-politieke

1 Zie idem, pp. 84–86.

2 Circa 433–493.

3 426–491. Keizer vanaf 474.

4 456–526.

5 Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), p. 664.

6 Potiemkine, deel I, p. 85.

7 In de volgende paragraaf kom ik terug op Cassiodorus.

8 Zie Potiemkine, deel I, pp. 86–93.

9 Zie ook Lavis/Rambaud, pp. 667–668.

systeem was gebaseerd op de onderlinge vijandschap tussen de verschillende volkeren, en men zette bewust de diverse volkeren tegen elkaar op om ze aldus zwak te houden. Ook werden allerlei huwelijksrelaties aangegaan met de vorsten van de diverse volkeren, om deze aldus aan zich te binden.

- De auteurs gaan diep in op de bedrieglijke ontvangstplechtigheden van buitenlandse gezanten aan het Byzantijnse hof, veel dieper dan Nicolson heeft gedaan¹, en verwijzen daarbij mede naar de geschriften van de reeds eerder ter sprake gekomen Bisschop van Cremona, Liutprand. Het is op deze plaats aardig een anekdote van Liutprand zelf te melden, die is terug te vinden in zijn *Antapodosis*, maar die vreemd genoeg in de onderhandelingsliteratuur kennelijk onbekend is. De anekdote gaat over het gevaar van sommige geschenken. Liutprand verhaalt van een gezantschap van zijn eigen vader, namens de toenmalige koning van Italië, Hugo van Arles², aan Constantinopel, waarbij als geschenk voor de keizer twee bijzondere honden waren meegenomen. Toen die honden de keizer in het oog kregen, werden ze woest en wilden ze hem aanvliegen. Ze konden slechts met moeite worden teruggehouden. Liutprand meent overigens dat dit kwam omdat de beesten de kleren van de keizer niet begrepen, en hem voor een gedrocht hielden in plaats van voor een mens³.
- Byzantijnse ambassadeurs mochten hun volmacht nimmer overschrijden. Bij onvoorziene gebeurtenissen – alsmede bij langdurige gezantschappen – moesten nieuwe instructies worden gevraagd. Gesloten verdragen kregen pas geldigheid na ratificatie door de Byzantijnse keizer.
- Soms werden buitenlandse gezanten langdurig in Constantinopel gehouden, zodat ze min of meer tot gevangenen werden van het Byzantijnse hof.
- Byzantijnse gezanten in het buitenland moesten bepaalde gedragsregels in acht nemen. Zoals omschreven bij Potiemkine⁴: ‘S’ils étaient tenus à se montrer aimables, à dispenser des louanges avec largesse, à se conformer aux circonstances et à ne pas imposer par la force ce qu’ils pouvaient obtenir par d’autres moyens, il leur était aussi prescrit de respecter les usages de leur propre pays. Quoique les affaires intérieures des pays qui les recevaient ne dussent pas les préoccuper, ils n’omet-

1 Overigens zonder nieuwe gezichtspunten te tonen.

2 Hugo van Arles was koning van 926 tot 947. Hij stierf in 948.

3 Zie Liutprandus, *Antapodosis*, Boek III, hoofdstuk 23, col. 843: ‘Qui cum eodem pervenisset, inter cætera, quæ imperatori Romano rex Hugo munera miserat, hujusmodi duos canes adduxit, quales in eadem non sunt aliquando patria visi. Qui dum ante imperatorem adducti fuissent, nisi multorum brachiis tenerentur, eum protinus morsibus laniarent. Puto enim, quia dum hunc Grecorum more teristro opertum habituque insolito viderunt indutum, non hominem sed monstrum aliquod putaverunt.’

4 Zie Potiemkine, deel I, p. 93.

taient jamais toutefois d'y mener quelques intrigues secrètes et cela en contradiction non avec l'esprit, mais avec la lettre de leurs instructions.'

- Buitenlandse gezanten aan het Byzantijnse hof, analfabeet als ze veelal waren, lieten zich vaak vergezellen door geestelijken en door juristen.
- 'Les rois barbares' gingen naar het Oost-Romeinse Rijk toe langzamerhand geschriften en formuleringen gebruiken die in niets onder deden voor die van dat rijk zelf. Ook de ontvangsten van die 'rois barbares', van Byzantijnse gezanten deden uiteindelijk in pracht en praal niets meer onder die van het Oost-Romeinse rijk zelf.

In het boek van Potiemkine wordt ook diep ingegaan op de veranderende positie van de pausen. Men kan lezen hoe zij steeds machtiger worden, eigenlijk vanaf het moment dat Pippijn III de Korte¹ in 751 een door hem gepleegde staatsgreep legitimiteit wilde geven door een pauselijke goedkeuring. Paus Zacharias² gaf inderdaad zijn goedkeuring³, hetgeen de pausen daarna de steun opleverde van de Frankische koningen. Niettemin bleef het pauselijke gezag steeds onderworpen aan de wereldlijke heersers, tot eind januari 1077, toen Rooms-Duitse koning en latere keizer Hendrik IV⁴ zijn tocht naar Canossa maakte, na een verloren confrontatie met de paus, Gregorius VII⁵, waarna de pausen niet alleen de geestelijke, maar ook de wereldlijke heerschappij hadden⁶. Pas na het pausdom van Bonifacius VIII⁷, na een door deze verloren confrontatie met koning Philips IV de Schone van Frankrijk⁸ – waardoor Frankrijk de machtigste staat in Europa was geworden⁹ – werd weer de koninklijke oppermacht gevestigd. Altijd moesten de pausen behoedzaam manoeuvreren teneinde hun macht niet te verliezen, zodat zij ook de beschikking moesten

1 714–768.

2 Paus van 741 tot 752.

3 Bij Potiemkine, deel I, p. 95, kan men lezen: Selon la tradition ecclésiastique, le pape Zacharie aurait répondu: «Que cela qui possède en réalité le pouvoir soit nommé roi et non pas celui qui l'a perdu», et le chroniqueur ajoute: «...alors, en vertu de son autorité apostolique, il ordonna que Pépin soit élevé au trône.» Daarna leest men overigens: 'Cette assertion n'est que pure invention. En tout cas le pape s'empessa de tirer profit de cette conjoncture si favorable en approuvant la nomination de Pépin le Bref.'

4 1050–1106. Hij was keizer vanaf 1084.

5 Paus van 1073 tot 1085.

6 Zie Potiemkine, deel I, pp. 124–127.

7 1294–1303.

8 1268–1314. Koning sedert 1285.

9 Zie Potiemkine, deel I, pp. 136–138.

hebben over een diplomatiek apparaat¹, dat zij kennelijk ook graag ter beschikking stelden aan derden².

In het werk van Potiemkine wordt ook diep ingegaan op de diplomatie van de reeds ter sprake gekomen Franse koning Lodewijk XI³. Deze geslepen politicus voerde zijn onderhandelingen bijna volledig op de door Nicolson 'Italiaans' genoemde manier, met dien verstande dat bij Lodewijk XI iedere goede trouw té openlijk afwezig was, hetgeen hem uiteindelijk isoleerde⁴. In zekere zin werd zijn diplomatie beheerst door de opmerking van zijn sluwe bondgenoot Francesco I Sforza⁵: 'Divisez vos ennemis, faites satisfaire provisoirement les prétentions de chacun d'eux, et ensuite frappez-les un par un, sans leur donner la possibilité de s'unir⁶.' Een van de gevolgen van het in de praktijk brengen van deze raadgeving was het gebruik maken van gezanten als vooral spionnen. Dit weer bracht mede dat Lodewijk XI zelf beducht was om gezanten te ontvangen, die hij immers ook slechts kon zien als spionnen en als vijanden⁷.

1 Zie idem, pp. 124, 125–126, 130.

2 Zie Saint-Pierre, pp. 5–11.

3 Zie Potiemkine, deel I, pp. 139–144.

4 Zie Maulde-la-Clavière, deel II (1892), pp. 295–296.

5 1401–1466.

6 Potiemkine, deel I, pp. 141–142. Vergelijk Maulde-la-Clavière, deel II (1892), p. 302: 'François Sforza disait: «Quand on a trois ennemis, on fait la paix avec le premier, une trêve avec le second, on attaque le troisième.»'

7 Zijn diplomaat Comines, zelf ook reeds ter sprake gekomen, omschreef dan ook het diplomatieke systeem van Lodewijk XI op treffende en logische wijze met de hierna volgende woorden, zoals weergegeven in het boek van Potiemkine, deel I, pp. 143–144: 'Ce n'est pas chose trop seure de tant d'allées et venues d'ambassades, car bien souvent se traictent de mauvaises choses. Toutesfois il est nécessaire d'en envoyer et d'en recevoir. Et pourroient demander ceulx qui liroient cest article, les remedes que je y ay veuz, qui en scauroient plus que moy; mais voicy que je feroye. Ceulx qui viennent des vrays amis et où il n'y a point de matière de suspicion, je seroye d'avis qu'on leur fait bonne chiere...' Toch mochten ze niet te lang blijven: 'Car l'amytyé qui est entre les princes ne dure pas tousjours. Si les ambassadeurs secretz ou publics viennent de par princes où la haine soit telle comme je l'aye veue continuelle entre tous ces seigneurs... en nul temps il n'y grantseureté, selon mon advis. On les doit bien traiter et honnorablement recueillir comme envoyer au devant d'eulx, et les faire bien logier, et ordonner gens seurs et saiges pour les accompagner, qui est chose honneste et seure: car par là on suit ceulx qui vont vers eulx, et l'on garde les gens legiers et malcontens de leur porter nouvelles, car en nulle maison tout n'est content. Davantage je les vouldroye tost ouyr et despecher, car ce me semble tres mauvaise chose que de tenir ses ennemis chez soi... Et pour un message ou ambassadeur qu'ilz m'envoyeroient, je leur en envoyeroye deux; et encore qu'ilz s'ennoyassent, disans que on n'y renvoyast plus... car vous ne sçauriez envoyer

Tenslotte vindt men in het werk van Potiemkine de ontwikkeling van de diplomatie in de diverse Italiaanse staten tot in feite één stelsel, het 'Italiaanse' stelsel volgens Nicolson. De tekst bevat echter geen bijzonderheden die de moeite waard zijn om ook hier te bespreken, zodat ik niet verder erop inga^{1 2}.

De *moderne tijd* in het werk van Potiemkine – die trouwens kennelijk eigenlijk doorloopt tot de Vrede van Versailles aan het einde van de Eerste Wereldoorlog³ – en de overige in dat werk genoemde perioden betreffen voornamelijk politieke ontwikkelingen en voegen ten aanzien van de geschiedenis van het onderhandelen nauwelijks iets toe aan het relaas van Nicolson. Ik ga dan ook niet verder in op het monumentale werk van Potiemkine.

Ik vat de indeling van Nicolson en van Potiemkine samen.

Nicolson

1. De diplomatie in Hellas en tijdens het Romeinse rijk
2. Het Italiaanse systeem
3. Het Franse systeem
4. De overgang tussen de oude diplomatie en de nieuwe

Potiemkine

1. Oudheid
2. Middeleeuwen
3. Moderne tijd
4. [Overige genoemde perioden]

espie si bonne ne si seure, ne qui eust si bien l'œil de veoir et d'entendre. Et si vos gens sont deux ou trois, il n'est possible qu'on se sceust si bien donner garde, que l'un ou l'autre n'ait quelques parolles, ou secretement ou aultrement, à quelqu'un. Et est de croire que ung saige prince met tousjours peine d'avoir quelque amy(*) ou amys avec partie adverse. On pourra dire que vostre ennemy en sera plus orgueilleux. Il ne me chault; aussi sçauray je plus de nouvelles: car, à la fin du compte, qui en aura le prouffit, en aura l'honneur.' [(*): In een voetnoot kan men lezen: 'Agent secret, en langage diplomatique de l'époque.']

- 1 Ik merk op dat er ten aanzien van de manier van onderhandelen in Venetië een aardig stuk is geschreven uit eigen ervaring door Comines, in zijn *memoires*, boek VII, hoofdstuk 15.
- 2 Buiten het werk van Nicolson en Potiemkine kan men ten aanzien van de betrokken periode ook elders informatie vinden, bijvoorbeeld in het boek van Ganshof. Een bespreking van ook dat boek zou echter te ver voeren, temeer omdat ook in dat boek niet echt een lijn zit met betrekking tot de manier van onderhandelen. Vergelijk voor een iets latere periode ook het boek van Mattingly.
- 3 Zie Potiemkine, deel I, p. 157.

Op basis van beide indelingen kom ik dan zelf met een indeling. De oudheid volgens Potiemkine beslaat drie perioden die voldoende van elkaar zijn te onderscheiden om ze ook als afzonderlijk te classificeren. Als ik de Helleense en Romeinse perioden als de 'klassieke' oudheid aanduid, dan is de eerste periode volgens Potiemkine, de diplomatie in het toenmalige midden-oosten, te beschouwen als een vóór-klassieke periode. Het kenmerk was vooral de gelijkstelling tussen staat en heerser, en de ondergeschiktheid van iedereen aan die heerser. Dit geldt ook voor het 'vóór-klassieke' Hellas. In het 'klassieke' Hellas, vanaf ongeveer de achtste eeuw voor Christus tot de slag bij Chaeronea in 338 eveneens voor Christus, werden onderhandelingen gevoerd namens de 'democratische' stadstaat, in het openbaar, en niet altijd op een even gelukkige wijze. Het oude Rome, vanaf ongeveer de derde eeuw voor Christus, kende een diplomatiek systeem dat met name juridisch getint was, met vooral veel – in latere tijd overdreven – ceremonieel, en met dictatoriale trekjes. Na de Romeinse tijd, vanaf 476 na Christus, is er de overgangperiode van de middeleeuwen, die uiteindelijk, vanaf ongeveer het einde van de vijftiende eeuw, leidt tot het 'Italiaanse' systeem van Nicolson, waarna het 'Franse' stelsel van Nicolson volgt, met name na de Vrede van Munster en Osnabrück in 1648. Tenslotte komt dan in 1919 'de overgang tussen de oude diplomatie en de nieuwe', zoals Nicolson het noemt, het stelsel van het voeren van onderhandelingen in het openbaar, waarbij hij ook de term 'Amerikaans' systeem zou goedkeuren¹. Een algemeen aanvaard echt nieuw systeem is er in de huidige tijd kennelijk nog niet. Als ik een aantal verschillen zou aangeven tussen het 'Italiaanse' systeem en het 'Franse' systeem, en dit zou toespitsen op commerciële onderhandelingen, dan zou ik komen tot het volgende. Het Italiaanse systeem richt zich op korte termijn winst, op opportunisme, op heimelijkheid, planning en uitvoering vinden ad-hoc plaats, gebruik van list en bedrog wordt niet uit de weg gegaan, de wederpartij wordt gezien als een tegenstander, die moet worden overwonnen, en het gaat bij het onderhandelen om wat je eruit kan slepen, ongeacht of de wederpartij nog winst maakt. Het Franse systeem richt zich op winst óók op lange termijn, op een blijvende relatie met de wederpartij, op betrouwbaarheid, planning en uitvoering zijn gescheiden in de zin dat de systematische voorbereiding zich richt op realistische doelen die de onderhandelaar in de hoedanigheid van slechts uitvoerder dient te bereiken, op 'goede trouw' als uitgangspunt, de wederpartij wordt gezien als een 'collega', waarmee men het overigens niet noodzakelijk eens hoeft te zijn, maar het is niet een 'vijand', en – en dit is het belangrijkste punt – de onderhandelingen dienen zich te richten op de *zekerheid* van nakoming, niet op het eens worden zelf aan de onderhandelingstafel. Het Franse systeem ziet, terecht, de onderhandelingen

1 Gezien de openbaarheid van de onderhandelingen lijkt dit systeem veel op het stelsel van het klassieke Hellas.

als een middel om tot een contract te komen¹, en het contract als een middel voor de uitvoering ervan. De uitvoering zelf, tenslotte, zou men een middel om de ondernemingsdoelen na te streven kunnen noemen, waarmee dit systeem ook is in te passen in mijn in het vorige hoofdstuk aangegeven hypothese-methode. Mijn conclusie is derhalve gelijk aan die van Nicolson, dat het Franse systeem, althans in ieder geval voor wat betreft de methodologie, superieur is aan een systeem als het Italiaanse².

Ik kom dan tot de volgende indeling:

1. Vóór-klassiek (tot achtste eeuw voor Christus)
2. Hellas (achtste – vierde eeuw voor Christus)
3. Eerste overgangperiode (vierde – derde eeuw voor Christus)
4. Rome (derde eeuw voor Christus – vijfde eeuw na Christus)
5. Tweede overgangperiode: middeleeuwen (vijfde – einde vijftiende eeuw)
6. Italië (einde vijftiende eeuw – eerste helft zeventiende eeuw)
7. Frankrijk (eerste helft zeventiende eeuw – einde eerste wereldoorlog)
8. Derde overgangperiode: Verenigde Staten (vanaf einde eerste wereldoorlog)

Als ik de perioden volgens deze indeling met een enkel woord zou willen kenmerken, dan kan geconcludeerd worden dat de ‘westerse’ manier van onderhandelen globaal de volgende ontwikkeling kent³:

1. De bode als ‘onderhandelaar’
2. De redekunstenaar als onderhandelaar
3. De jurist als onderhandelaar
4. De opportunist als onderhandelaar
5. De ‘partner’ als onderhandelaar
6. De redekunstenaar als onderhandelaar

Indien ontwikkelingsfase 6, ‘de redekunstenaar als onderhandelaar’ – te relateren aan de derde overgangperiode, het systeem van de Verenigde Staten, een herhaling is van nummer 2, het ‘klassieke’ Helleense systeem, dan *zou* men kunnen concluderen dat

1 Het gaat hierbij dus om ‘echte’ onderhandelingen, en fundamenteel niet om pseudo-onderhandelingen, zoals bedoeld in hoofdstuk 2.

2 Vergelijk in dit verband ook Thayer, pp. 38–48, vooral vanaf p. 46.

3 Ik laat hierbij de eerste en de tweede overgangperiodes weg, omdat deze overgangperiodes juist niet globaal te kenmerken zijn.

de geschetste ontwikkeling een cyclische is¹. Met andere woorden, op de huidige ‘openbare’ publiekrechtelijke manier van onderhandelingen zou een systeem kunnen volgen dat vooral juridisch getint is. En dat systeem op zijn beurt zal misschien worden misbruikt om opportunistische korte termijn winsten te behalen. Vervolgens zal dan kunnen blijken dat de uit dat systeem voortvloeiende onbetrouwbaarheid vraagt om een methode die meer gericht is op langere termijn. De ‘achterkamertjes-politiek’ waarin dat laatste systeem kan ontaarden zal dan mogelijk weer gevolgd worden door een openbare methode, waarmee de cirkel rond is. Het is aardig om deze ontwikkeling te vergelijken met de ideeën van Mastenbroek, wiens ‘nieuwe’ systeem² ook aan een soort ontwikkeling in de geschiedenis gerelateerd is. Mastenbroeks eerste fase is er dan een van min of meer openlijke agressie. Zijn tweede fase is er een van beheerste agressie, van slinkse middelen, manipulatie en intrige. Zijn derde, laatste, fase is er een van vooral beheersing van emoties in een andere richting dan die van agressie, als middel voor het ontwikkelen van betrouwbare relaties tot wederzijds voordeel³. Deze fasering loopt enigszins parallel met de door mij geschetste ontwikkeling: Mastenbroeks eerste fase is te koppelen aan mijn tweede en derde fasen; zijn tweede fase is te koppelen aan mijn vierde fase; en zijn derde fase is te koppelen aan mijn vijfde fase. Niettemin zijn er ook verschillen. Mastenbroeks fasering is kennelijk vooral gebaseerd op het werk van Elias, wiens onderzoek een periode betrof vooral vanaf het einde van de middeleeuwen. Bovendien koppelt Mastenbroek zelf zijn fasering helaas niet aan jaartallen of zelfs eeuwen⁴. Er is derhalve een verschil in de tijdsperioden van Mastenbroeks fasering en die van mij, hetgeen de door mij aangebrachte koppeling tussen onze faseringen toch weer wat losser maakt. Ook gaat het Mastenbroek meer om het gedrag zelf in de loop der tijd, en mij meer om de ontwikkeling van het onderhandelen in zijn totaliteit. Voorts is mijns inziens de

1 Nummer 1, de bode als ‘onderhandelaar’, valt kennelijk enigszins buiten de cyclus. Maar een bode is ook meestal geen onderhandelaar – vergelijk Van der Grinten/Kortmann, pp. 18–19.

2 Zie voor een bespreking van dit systeem het vorige hoofdstuk, de tweede paragraaf.

3 Zie W.F.G. Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), hoofdstuk 9, pp. 82–103.

4 Wel koppelt Mastenbroek kennelijk de aanbevelingen van onder andere François de Callières uit het begin van de achttiende eeuw, aan zijn eigen tweede periode, die van beheerste agressie, van manipulatie en intrige. Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 90. Ik ben het met deze koppeling oneens. Mijns inziens is Callières eerder te koppelen aan Mastenbroeks derde fase, de beheersing van emoties in een andere richting dan die van agressie, als middel voor het ontwikkelen van betrouwbare relaties tot wederzijds voordeel, mijn fase vijf, de ‘partner’ als onderhandelaar, mede omdat Callières het ‘opportunistische’ gedrag nogal nadrukkelijk afwijst. Zie bijvoorbeeld Callières (1716), p. 55 of p. 138. Zie trouwens ook Mastenbroek zelf in zijn betrokken boek, p. 84. Ik meen dan ook dat Callières juist een typische auteur is volgens het door Richelieu geïnitieerde ‘Franse’ stelsel. Ik kom overigens in de volgende paragraaf nog terug op het werk van Callières.

ontwikkeling in zekere zin mogelijk een cyclische, terwijl die volgens Mastenbroek kennelijk lineair is. Een ander punt is dat volgens Mastenbroek – als ik hem goed begrijp – de gedragingen zelf die behoren bij zijn diverse fasen, terug te vinden zijn ook in het heden¹. Beheerste agressie, slinkse middelen, manipulatie en intriges vinden we helaas inderdaad vaak terug in de dagelijkse praktijk. Voor de door mij genoemde fasering zou dit inhouden dat de kenmerken van iedere fase per tijdperk weliswaar de overhand hebben, maar dat dit niet uitsluit dat gedragingen kunnen voorkomen die eigenlijk behoren tot een ander tijdperk. De geschetste ontwikkeling is derhalve slechts zéér globaal en bovendien beperkt tot onze ‘westerse’ beschaving².

4.2 AUTEURS

In deze paragraaf zal ik de aanbevelingen van een aantal ‘klassieke’ auteurs op het gebied van onderhandelen aan de orde stellen, uiteraard zonder uitputtendheid te pretenderen³. Het is hierbij de bedoeling om na te gaan of er een specifieke periode in de in de vorige paragraaf besproken geschiedenis van het onderhandelen te noemen is waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commer-

1 Zie Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), pp. 94–95.

2 Een andere mogelijke conclusie *zou* overigens kunnen zijn dat in de geschiedenis kennelijk zeer globaal drie afzonderlijke ‘stijlen’ van onderhandelen zijn te onderscheiden: de ‘open’ Griekse (Helleense) stijl, de ‘opportunistische’ Italiaanse stijl, en de ‘systematische’ Franse stijl.

3 Vergelijk bijvoorbeeld de boeken van Hrabar en Mattingly, het artikel van Behrens of het stuk van Griselle. Zo zal ik niet ingaan op auteurs uit de westerse klassieke oudheid, omdat mij geen specifieke werken uit die periode met aanbevelingen voor onderhandelen bekend zijn. Wel verwijst ik gaarne in zijn algemeenheid voor de Helleense periode naar Demosthenes (384–322 voor Christus), die in zijn rede *Περὶ τῆς παραπρεσβείας*, beter bekend als *De falsa legatione*, vooral ingaat op hoe onderhandelen kennelijk niet moet, overigens niet het minst met het oogmerk om een politieke tegenstander onderuit te halen, en zonder echt concrete aanwijzingen over onderhandelen zelf te geven. Voor de Romeinse periode verwijst ik gaarne in zijn algemeenheid naar het werk over redenaarskunst van Cicero (106–43 voor Christus), vooral omdat in die tijd onderhandelen kennelijk ‘est réduit pratiquement à l’art de composer des «orations», c’est-à-dire des discours adaptés aux circonstances’, zoals Saint-Pierre stelt op pagina 3. Evenmin zal ik ingaan op auteurs over diplomatieke onderhandelingen uit de periode van na de Franse periode, van globaal na de Eerste Wereldoorlog, die, voor commerciële onderhandelingen weinig belangwekkend, vooral ingaan op ‘openbare’ onderhandelingen, zoals bijvoorbeeld bij de Verenigde Naties; wel verwijst ik in dit kader, ter vergelijking, naar een aan Sun Tzu toegeschreven uitspraak: ‘Generally, the control of the numerous is like control of the few. It is a matter of planning the divisions. A contest with the numerous is like a contest with the few. It is a matter of masterful Positioning’. Zie Wing, hoofdstuk V, nr 17.

ciële onderhandelaars. Hierbij zullen de volgende schrijvers, ingedeeld mede naar de periode van hun aanbevelingen, aan de orde komen:

- **Vóór-klassiek**
 - Manu
 - Kautilya
- **Middeleeuwen**
 - Flavius Magnus Aurelius Cassiodorus
 - Constantinos VII Porphyrogennetos
 - Al-Djâhiz
 - Nizam Oul-Moulk
 - Bernardus de Rosergio
- **Italië**
 - Niccolò Machiavelli
 - Pierre Danès
 - Francis Bacon
- **Frankrijk**
 - Kardinaal de Richelieu
 - François de Callières
 - Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord

Manu

Volgens de Indische mythologie was Manu de stamvader van de mensen en de stichter der sociale orde. Als zodanig is ook het beroemde *Wetboek van Manu* of *Mânavadharmaśâstra* aan hem toegeschreven¹. De ontstaansperiode van het wetboek, dat twaalf boeken kent, is niet onomstreden², maar volgens Loiseleur Deslongchamps, die zich mede baseert op de kennelijke rol van historische personen in het werk, zou de tekst zelf zijn geschreven omstreeks de dertiende eeuw voor Christus³. In boek zeven van het Wetboek van Manu, dat betrekking heeft op de koning, vindt men een aantal opmerkingen ten aanzien van onderhandelen. Ik geef eerst de tekst weer, volgens het boek van Loiseleur Deslongchamps⁴, en geef vervolgens commentaar en een samenvatting.

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 334–335.

2 Vergelijk idem, p. 299. Vergelijk ook Bühler, pp. XI–XXI, CVI–CXVIII.

3 Zie Loiseleur Deslongchamps, 'Préface', pp. III–V.

4 Zie idem, Boek VII: 'Conduite des rois et de la classe militaire', pp. 221–222, ten aanzien van de nummers 63–68; p. 228, ten aanzien van nummer 107; p. 237, ten aanzien van de nummers 159–161; pp. 243–244, ten aanzien van nummer 198.

63. Qu'il fasse choix d'un ambassadeur parfaitement versé dans la connaissance de tous les Sâstras¹, sachant interpréter les signes, la contenance et les gestes, pur dans ses mœurs et incorruptible, habile, et d'une illustre naissance.
64. On estime l'ambassadeur d'un roi lorsqu'il est affable, pur, adroit, doué d'une bonne mémoire, bien au fait des lieux et des temps, de belle prestance, intrépide et éloquent.
65. C'est du général que dépend l'armée, c'est de la juste application des peines que dépend le bon ordre; le trésor et le territoire dépendent du roi, la guerre et la paix de l'ambassadeur.
66. En effet, c'est l'ambassadeur qui rapproche des ennemis, c'est lui qui divise des alliés; car il traite les affaires qui déterminent la rupture ou la bonne intelligence.
67. Dans les négociations avec un roi étranger, que l'ambassadeur devine les intentions de ce roi, d'après certains signes, d'après son maintien et ses gestes, et au moyen des signes et des gestes de ses propres émissaires secrets, et qu'il connaisse les projets de ce prince, en s'abouchant avec des conseillers avides ou mécontents.
68. Étant complètement instruit par son ambassadeur de tous les desseins du souverain étranger, que le roi prenne les plus grandes précautions pour qu'il ne puisse lui nuire en aucune manière.
107. Lorsqu'il s'est ainsi disposé à faire des conquêtes, qu'il soumette à son autorité les opposans par la négociation, et par les trois autres moyens, qui sont: de répandre des présens, de semer la division, et d'employer la force des armes².
159. Qu'il prenne de l'ascendant sur tous ces princes par le secours des négociations et par les trois autres moyens, soit séparés, soit réunis, surtout par sa valeur et sa politique³.
160. Qu'il médite sans cesse les six ressources, qui sont: de faire un traité de paix ou d'alliance, d'entreprendre la guerre, de se mettre en marche, d'asseoir son camp, de diviser ses forces, de se mettre sous la protection d'un monarque puissant.
161. Après avoir considéré la situation des affaires, qu'il se détermine, suivant les circonstances, à attendre l'ennemi, à se mettre en marche, à faire la paix ou la guerre, à diviser ses forces ou à chercher un appui.

1 Zie idem, Boek IV: 'Moyens de subsistance; préceptes', p. 125, de voetnoot: 'Le mot *Sâstra* signifie *livre, science*; pris dans son sens général, il désigne les ouvrages sur la religion, les lois, ou les sciences, qui sont considérés comme ayant une origine divine.'

2 Bij dit nummer is een verwijzing opgenomen naar nummer 198, op pp. 243–244.

3 Bij dit nummer is een verwijzing opgenomen naar nummer 107, op p. 228.

198. Qu'il fasse tous ses efforts pour réduire ses ennemis, par des négociations, par des présents, et en fomentant des dissensions; qu'il emploie ces moyens à la fois ou séparément, sans avoir recours au combat.

Indien men bovenstaande teksten analyseert, kan men stellen dat de schrijver kennelijk – en terecht – onderhandelen beschouwt op een soort ‘instrumentele’ wijze: onderhandelen is slechts een middel, naast andere middelen, om het eigen doel te bereiken^{1 2}. Bovendien kan men uit de teksten opmaken dat onderhandelen vooral wordt gezien als middel om vijanden te onderwerpen³, en dat de onderhandelaar zelf niet veel meer is dan een soort spion van de koning^{4 5}. Met betrekking tot de gezant zelf, geeft de schrijver vooral een aantal algemene hoedanigheden weer, waaraan een gezant zou moeten voldoen^{6 7}: de gezant zou goed ontwikkeld moeten zijn, hij zou lichaamstaal moeten kunnen verstaan, hij zou eerlijk moeten zijn, onomkoopbaar, bekwaam en van goede komaf. Hij zou beminnelijk moeten zijn⁸, ongekunsteld en behendig. Hij zou een goed geheugen moeten hebben, goed moeten weten waar en wanneer te handelen; hij zou zelfverzekerd moeten zijn, volhardend en welbespraakt. Ten aanzien van het handelen zelf van de gezant, vindt men slechts⁹ dat hij achter de bedoelingen van de ‘ontvangende’ koning moet zien te komen, door vooral te letten op diens gebaren, houding en gedragingen, door wat hij verneemt van zijn eigen spionnen, en door zich in verbinding te stellen met inhalige en ontevreden raadgevers van de betrokken koning.

- 1 Zie van de betrokken teksten, de nummers 107, 159–161, 198.
- 2 Vergelijk de eerste paragraaf van het vóórvorige hoofdstuk ‘Onderhandelen’.
- 3 Zie de nummers 66–67, 107, 159, 198.
- 4 Zie de nummers 67–68.
- 5 Vergelijk hiervóór, wat Potiemkine heeft gesteld ten aanzien van de diplomatie in de vóór-klassieke periode: zij was met name gericht op de directe eigen belangen van de heersers, en iedereen, dus ook de gezant, was slechts een dienaar van de heerser.
- 6 Zie de nummers 63–64.
- 7 Vergelijk hiervóór, de bespreking van Nicolsons ‘Italiaanse’ stelsel, waar het kennelijk ook belangrijk werd gevonden aan welke hoedanigheden een gezant zou moeten voldoen. Vergelijk voor de moderne tijd bijvoorbeeld Raiffa (1982), pp. 119–122, of Le Poole (London 1991), pp. 18–24. Vergelijk in de literatuur over management, boeken over ‘excellente ondernemingen’, zoals dat van Tom Peters en Robert Waterman.
- 8 Hieruit zou men impliciet een zorg voor de ‘relatie’ kunnen afleiden.
- 9 Zie nummer 67.

Ik vat de stellingen van Manu samen:

- Onderhandelen is slechts een middel, naast andere middelen
- Onderhandelen is een niet-gewelddadig middel om vijanden te onderwerpen
- Onderhandelaars dienen te spioneren
- Onderhandelaars moeten letten op lichaamstaal en ander gedrag van hun tegen-speler
- Onderhandelaars dienen allerlei morele en andere hoedanigheden en vaardigheden te hebben, waaronder eerlijkheid
- Voorbereiding is belangrijk
- De relatie is belangrijk

Kautilya

Kautilya was de kanselier van keizer Candragupta Maurya¹ van het oude Indië. Aan deze Kautilya wordt het boek *Arthaśāstra* toegeschreven, volgens de Winkler Prins Encyclopaedie het grootste Indische leerboek over politiek². Het boek *Arthaśāstra* behandelt een groot aantal aangelegenheden die verband houden met het staatsbestuur, zoals binnenlands bestuur, spionnendienst, juridische zaken, oorlog en financiën. Ook wordt ingegaan op buitenlandse politiek en onderhandelingen. Bovendien vindt men er de middelen, zonder morele overwegingen, om ongewenste personen te verwijderen, de staatskas te vullen, de godsdienst te gebruiken tot eigen voordeel, enzovoort. Kautilya wordt dan ook wel eens vergeleken met Machiavelli³.

Ten aanzien van onderhandelingen is het een en ander terug te vinden in het boek *Arthaśāstra*, vooral in boek 1, hoofdstuk XVI, 'The mission of envoys'⁴, en in boek 2, hoofdstuk X, 'The procedure of forming royal writs'⁵. Ook Kautilya gaat kennelijk uit van een 'instrumentele' benadering, door te stellen: 'Negotiation, bribery, causing dissension, and open attack are forms of stratagem (upāya)'^{6 7}. Eveneens besteedt

1 320–296 voor Christus. Deze keizer was in feite de opvolger van Alexander de Grote als heerser over het toenmalige Indië. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 5 (1949), pp. 462–463. Vergelijk Shamasastri, p. V, en Sil, p. 19.

2 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 11 (1951), p. 831.

3 Zie ibidem, alsmede Sil, pp. 64–108, 113–132, en Christie, p. 316.

4 Shamasastri, pp. 29–32.

5 Idem, pp. 72–76.

6 Idem, p. 75.

Kautilya aandacht aan de gewenste hoedanigheden van gezanten: ‘Whoever has succeeded as a councillor is an envoy. Whoever possesses ministerial qualifications is *chargé d'affaires* (nisrishtārthah). Whoever possesses the same qualifications less by one quarter is an agent entrusted with a definite mission (parimitārthah), Whoever possesses the same qualifications less by one-half is a conveyer of royal writs (śāsana-harah).’ Bij de zinsnede ‘Whoever possesses ministerial qualifications [...]’ volgt een verwijzing naar hoofdstuk IX van boek 1 van het boek *Arthaśāstra*, ‘The creation of councillors and priests’¹. In dat hoofdstuk kan men dan de betrokken hoedanigheden terugvinden. Men leest daar²: ‘Native, born of high family, influential, well trained in arts, possessed of foresight, wise, of strong memory, bold, eloquent, skilful, intelligent, possessed of enthusiasm, dignity and endurance, pure in character, affable, firm in loyal devotion, endowed with excellent conduct, strength, health and bravery, free from procrastination and fickle-mindedness, affectionate, and free from such qualities as excite hatred and enmity – these are the qualifications of a ministerial officer (amātyasampat).’ De gezant volgens Kautilya moet, evenals die volgens Manu, spionnendiensten verrichten: ‘The envoy shall make friendship with the enemy’s officers such as those in charge of wild tracts, of boundaries, of cities, and of country parts. He shall also contrast the military stations, sinews of war, and strongholds of the enemy with those of his own master. He shall ascertain the size and area of forts and of the state, as well as strongholds of precious things and assailable and unassailable points. [...] He shall, through the agency of ascetic and merchant spies or through their disciples, or through spies under the disguise of physicians, and heretics, or through recipients of salaries from two states (ubhayavētana), ascertain the nature of the intrigue prevalent among parties favourably disposed to his own master as well as the conspiracy of hostile factions, and understand the loyalty or disloyalty of the people to the enemy, besides any assailable points. If there is no possibility of carrying on any such conversation (conversation with the people regarding their loyalty), he may try to gather such information by observing the talk of beggars, intoxicated and insane persons, or of persons babbling in sleep, or by observing the signs made in places of pilgrimage and temples, or by deciphering painting and secret writings (chitra-gūdhā-lēkhya-samjñābhīh). Whatever information he thus gathers he shall try to test by intrigues’³. De gezant moet weliswaar informatie verzamelen, maar

7 Als men deze stelling vergelijkt met nummer 107 van het *Wetboek van Manu* – zie hiervóór, ‘[...] par la négociation, et par les trois autres moyens, qui sont: de répandre des présents, de semer la division, et d’employer la force des armes’, dan valt een zekere overeenkomst toch wel op.

1 Shamasastri, pp. 14–15.

2 Zie idem, p. 14.

3 Idem, pp. 29–31.

hij mag geen informatie weggeven¹: ‘He shall not check the estimate which the enemy makes of the elements of sovereignty of his own master; but he shall only say in reply, “All is known to thee.” Nor shall he disclose the means employed (by his master) to achieve an end in view.’ Uiteraard moet de koning zelf oppassen voor gezanten van andere koningen: Zo kan men lezen²: ‘The king shall employ his own envoys to carry on works of the above description, and guard himself against (the mischief of) foreign envoys by employing counter envoys, spies, and visible and invisible watchman.’ Met betrekking tot het onderhandelen zelf vindt men meer dan in het *Wetboek van Manu*. Zo vindt men er het kennelijke belang van een goede voorbereiding: ‘Having made excellent arrangements for carriage, conveyance, servants and subsistence, he (an envoy) shall start on his mission, thinking that “The enemy shall be told thus: the enemy (para) will say thus; this shall be the reply to him; and thus he shall be imposed upon³.”’ De gezant moet zich niet laten imponeren, en dames en drank ver van zich houden⁴: ‘He shall not care for the mightiness of the enemy; shall strictly avoid women and liquor; shall take bed single; for it is well known that the intentions of envoys are ascertained while they are asleep or under the influence of liquor.’ Over onderhandelen kan men vinden: ‘Negotiation is of five kinds: Praising the qualities (of an enemy), narrating the mutual relationship, pointing out mutual benefit, showing vast future prospects, and identity of interest⁵.’ Over de werkzaamheden van de gezant leest men het volgende⁶: ‘Transmission of missions, maintenance of treaties, issue of ultimatum (pratāpa), gaining of friends, intrigue, sowing dissension among friends, fetching secret force; carrying away by stealth relatives and gems, gathering information about the movements of spies,

1 Idem, p. 31.

2 Idem, p. 32.

3 Idem, p. 29.

4 Idem, p. 30.

5 Idem, p. 75. De vijf typen onderhandelen volgens Kautilya worden dan nader uitgewerkt op dezelfde en de volgende pagina: ‘When the family, person, occupation, conduct, learning, properties, etc. (of an enemy), are commended with due attention to their worth, it is termed praising the qualities (gunasankīrtana). When the fact of having agnates, blood-relations, teachers (maukha), priestly hierarchy (srauva), family, and friends in common is pointed out, it is known as narration of mutual relationship (sambandhōpākhyāna). When both parties, the party of a king and that of his enemy, are shown to be helpful to each other, it is known as pointing out mutual benefit (para-sparōpakārasamdarśanam). Inducement, such as “This being done thus, such result will accrue to both of us,” is showing vast future prospects (āyātipradarśanam). To say, “What I am, that thou art; thou mayest utilize in thy works whatever is mine,” is identity of interest (ātmōpanidhānam).’ Dit alles lijkt vooral een sluwe manier van beïnvloeden.

6 Shamasastri, pp. 31–32.

bravery, breaking of treaties of peace, winning over the favour of the envoy and government officers of the enemy – these are the duties of an envoy (dūta).’ Maar hij moet ook hij ‘state the object of the mission as exactly as entrusted to him, even at the cost of his own life¹.’ Hij dient de situatie steeds goed te analyseren, ook wanneer hij wordt vastgehouden bij het mislukken van de missie², alsmede bij zijn ontvangst³: ‘Brightness in the tone, face, and eyes of the enemy; respectful reception of the mission; enquiry about the health of friends; taking part in the narration of virtues; giving a seat close to the throne; respectful treatment of the envoy; remembrance of friends; closing the mission with satisfaction – all these shall be noted as indicating the good graces of the enemy, and the reverse his displeasure.’ Bijzonder aardig is de gedachte om de relatie te onderscheiden van het onderwerp van de onderhandeling⁴: ‘A displeased enemy may be told: “Messengers are the mouthpieces of kings, not only of thyself, but of all; hence messengers who, in the face of weapons raised against them, have to express their mission as exactly as they are entrusted with, do not, though outcastes, deserve death; where is then reason to put messengers of Brāhman caste to death? This is another’s speech. This⁵ is the duty of messengers⁶.”’ Elders in het boek *Arthaśāstra*, vooral in boek 7, hoofdstuk IX,

1 Idem, p. 30.

2 Zie idem, p. 31: ‘If he has not succeeded in his mission, but is still detained, he shall proceed to infer thus: – Whether seeing the imminent danger into which master is likely to fall and desirous of averting his own danger; whether in view of inciting against my master an enemy threatening in the rear or a king whose dominion in the rear is separated by other intervening states; whether in view of causing internal rebellion in my master’s state, or of inciting a wild chief (ātavika) against my master; whether in view of destroying my master by employing a friend or a king whose dominion stretches out in the rear of my master’s state (ākraṇḍa); whether with the intention of averting the internal trouble in his own state or of preventing a foreign invasion or the inroads of a wild chief; whether in view of causing the approaching time of my master’s expedition to lapse; whether with the desire of collecting raw materials and merchandise, or of repairing his fortifications, or of recruiting a strong army capable to fight; whether waiting for the time and opportunity necessary for the complete training of his own army; or whether in view of making a desirable alliance in order to avert the present contempt brought about by his own carelessness, this king detains me thus? Then he may stay or get out as he deems it desirable; or he may demand a speedy settlement of his mission.’ Kautilya voegt hieraan toe, op dezelfde pagina: ‘Or having intimated an unfavourable order (śāsana) to the enemy, and pretending apprehension of imprisonment or death he may return even without permission; otherwise he may be punished.’

3 Shamasastri, p. 30.

4 Vergelijk de in het vorige hoofdstuk behandelde Harvard-methode.

5 Op deze plaats is tussen haakjes toegevoegd: ‘i.e. delivery of that speech *verbatim*’.

6 Shamasastri, p. 30.

‘Agreement for the acquisition of a friend or gold’¹, kan men gedachten vinden dat lange-termijn overwegingen de voorkeur verdienen boven korte-termijn overwegingen: ‘Which is better of two submissive friends: a temporary friend of large prospects, or a long-standing friend of limited prospects?’² Het antwoord zou dan moeten zijn: ‘[...] a long-standing friend of limited prospects is better, inasmuch as a temporary friend of large prospects is likely to withdraw his friendship on account of material loss in the shape of help given, or is likely to expect similar kind of help in return; but a long-standing friend, of limited prospects can, in virtue of his long-standing nature, render immense service in the long run’³.

Ik vat de stellingen van Kautilya samen:

- Onderhandelen is slechts een middel, naast andere middelen
- Onderhandelen is een sluwe vorm van beïnvloeden
- Onderhandelaars dienen te spioneren
- Onderhandelaars mogen geen informatie weggeven
- Onderhandelaars dienen allerlei morele en andere hoedanigheden en vaardigheden te hebben
- Onderhandelaars moeten zich niet laten imponeren
- Onderhandelaars moeten dames en drank ver van zich houden
- Voorbereiding is belangrijk
- De relatie is belangrijk
- De relatie dient te worden onderscheiden van het onderwerp van de onderhandeling
- Lange-termijn overwegingen verdienen de voorkeur boven korte-termijn overwegingen

Cassiodorus

Flavius Magnus Aurelius Cassiodorus leefde van circa 485 tot circa 580 van onze jaartelling. Deze senator, staatsman en geleerde was secretaris van Theodorik de Grote – in de vorige paragraaf ter sprake gekomen – en hij wist ook de gunst van diens opvolgers te verkrijgen, zodat hij uiteindelijk een soort eerste minister is geworden. Zijn belangrijkste verdienste is, dat hij de geestescultuur der Romeinen zou hebben gered. Door zijn toedoen werden de kloosters tot oorden van wetenschap, en plaatsen waar de oude cultuur bewaard bleef. Volgens de Winkler Prins Encyclopae-

1 Idem, pp. 321–324.

2 Idem, p. 322.

3 Ibidem.

die verdient hij meer dan wie dan ook de titel van ‘vader der scholastiek’¹. Zijn politieke geschriften zijn bewaard onder de algemene titel *Variae*, en bevatten mede denkbeelden over onderhandelen en gezantschappen – hetgeen Cassiodorus kennelijk belangrijk vond². Zo vinden we een aan Theodorik de Grote toegeschreven stelling: ‘Un compromis s’arrange facilement, si les esprits ne sont pas rechauffés par les armes’³. Aardig is een brief van Cassiodorus met betrekking tot gezanten die naar het Oost-Romeinse Rijk zouden kunnen worden gestuurd. Men zou zijn keuze met de nodige voorzichtigheid dienen te maken. Immers, ieder gezantschap vereist een wijs man, die de belangen van provincie en staat goed kan behartigen. Men moet derhalve de verstandigste persoon kiezen, die zich kan staande houden in het gesprek met de meest gehaaide en listige lieden, en die zich niet laat overwinnen in een debat met een gezelschap geleerde personen die allen een meester in dat vak zijn⁴. Het gaat hier derhalve vooral om redenaarstalent, en onderhandelen wordt kennelijk gerelateerd aan sluwheid. De aanzet naar het latere ‘Italiaanse’ systeem is dus al aanwezig.

De aanbevelingen van Cassiodorus zijn als volgt samen te vatten:

- Blijf kalm, men dient zich te beheersen
- Redenaarstalent is nodig
- Oppassen voor sluwe personen

Constantinos VII Porphyrogennetos

Deze ziekelijke en invalide keizer van het Oost-Romeinse Rijk, ‘in het purper geboren’⁵, leefde van 905 tot 959. Hij was keizer vanaf 912, maar stond eerst onder

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 5 (1949), pp. 564–565.

2 Zie idem, p. 565, alsmede Hrabar (1936), pp. 17–19, en Potiemkine, deel I, p. 85.

3 Zie Hrabar (1936), p. 18.

4 Zie Cassiodorus, Liber II, col. 547. Ik laat voor de volledigheid de totale brief hier volgen. Het is brief VI – met als onderwerp ‘Legatus eligitur in Orientem mittendus’ – die op genoemde plaats is terug te vinden. De brief luidt: ‘Deliberationis nostrae consilium virorum prudentium requirit obsequium, ut utilitatis publicae ratio sapientium ministerio compleatur. Et ideo illustris magnitudo lua, Deo auxiliante, cognoscat legationem nos ad Orientem deliberasse transmittere: cui te idoneum judicantes, jussis praesentibus evocamus, ut et tibi de aestimatione nostra crescat ornatus, et nostris jussionibus per te procuretur effectus. Sed licet omnis legatio virum sapientem requirat, cui provinciarum utilitas totiusque regni status committitur vindicandus; nunc tamen necesse est prudentissimum eligere, qui possit contra subtilissimos disputare, et in conventu doctorum sic agere, ne susceptam causam tot erudita possint ingenia superare. Magna ars est contra artifices loqui, et apud illos aliquid agere qui se putant omnia praevidere. Laetare igitur tanto iudicio, quando ante suscipis electionis donum quam tuum probare potuisses ingenium.’

voogdij, en moest vervolgens tot 945 zijn troon delen met de usurpator Romanos I Lekapenos¹. Echter ook daarna was de feitelijke macht in het rijk in handen van derden². Aangezien hij in de binnenlandse politiek van het rijk nauwelijks een rol kon spelen, hield hij zich vooral bezig met buitenlandse politiek – met goede resultaten, en hij bevorderde in hoge mate de wetenschap³. Hij stichtte bibliotheken, verzamelde boeken, waaronder ook die van ‘klassieke schrijvers’, hij schreef zelf boeken en liet boeken schrijven, onder meer over geschiedenis en over ‘praktische’ onderwerpen, mede ten gebruike door zijn diverse ministeries. Hij verzamelde alle informatie die hij kon. Zoals Moravcsik en Jenkins stellen⁴: ‘From every quarter the tide of information rolled in, was co-ordinated and written down. Learning became the key to worldly advancement. [...] This is the true glory of the Porphyrogenitus. It has been claimed for Michael Psellus⁵ that in the width of his interest and the depth of his learning he was the first man of the renaissance. That honour should be given rather to Constantine [...]. It was Constantine who founded the libraries from which his successors amassed their learning. With him Byzantium, rapidly approaching the apogee of its military glory, reached the apex of its intellectual achievement, an achievement fostered by the devotion of a patron of the arts whose like the world hardly saw in the thirteen centuries which divided Hadrian⁶ from Lorenzo the Magnificent⁷’. Tot de werken waarvan Constantinos zelf als auteur wordt genoemd, behoren een boek over protocollaire en ceremoniële aangelegenheden, Ἐκθεσις της

5 Πορφυρογεννητος houdt in dat hij geboren was als kind van een regerende keizer van het Oost-Romeinse Rijk: hij was geboren in ‘the imperial chamber known as the Πορφυρα and built of porphyry, the traditional birth-place of princes and princesses of the reigning sovereign’. Zie Jenkins, p. 10.

1 De voormalige vlootvoogd Romanos I Lekapenos regeerde als medekeizer van 919 – nadat hij de moeder van Constantinos als regentes had afgezet – tot januari 945, toen hij zelf werd afgezet door zijn eigen zoons. Hij overleed in 948. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 110, alsmede Moravcsik/Jenkins, p. 5.

2 Zie Moravcsik/Jenkins, pp. 5–6. Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 6 (1949), p. 353.

3 Zie Moravcsik/Jenkins, p. 6, alsmede Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 6 (1949), p. 353.

4 Zie Moravcsik/Jenkins, p. 9.

5 Constantijn Psellos, beter bekend als Michael, zijn naam als monnik. Deze Byzantijnse geleerde en staatsman leefde van 1018 tot circa 1078. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 15 (1952), p. 665.

6 Publius Aelius Hadrianus (76–138). Romeinse keizer vanaf 117.

7 Lorenzo de’ Medici (1449–1492), Florentijns heerser.

Βασιλείου ταξεως, maar beter bekend onder de Latijnse titel *De ceremoniis aulae Byzantinae*¹, en een ‘praktisch’, maar naamloos, boek over de regering van het keizerrijk, dat is bekend geworden onder de titel *De administrando imperio*^{2 3}. Het belangrijkste werk uit die tijd echter is een historische encyclopaedie – die oudere geschiedwerken kon vervangen – in 53 boeken, waarvan enige bewaard zijn gebleven; dit werk bestaat uit excerpten van Griekse geschiedschrijvers⁴. Met betrekking tot onderhandelen vindt men in *De ceremoniis aulae Byzantinae* vooral aangelegenheden van protocol en hofetiquette, waarop ik niet nader inga⁵. Het boek *De administrando imperio*, over de regering van het keizerrijk, heeft Constantinos geschreven ter onderricht van zijn zoon, de latere keizer Romanos II^{6 7}. Van dit boek is hoofdstuk 13 specifiek gewijd aan onderhandelingen^{8 9}. In dit hoofdstuk behandelt

1 Zie Porphyrogénète en Porphyrogenitus.

2 Zie Jenkins en Moravcsik/Jenkins.

3 De naam is in 1611 aan het werk gegeven door de Nederlandse geleerde Johannes Meursius (Johannes van Meurs, 1579–1639). Zie Moravcsik/Jenkins, pp. 9 en 23, alsmede Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), p. 620.

4 Dit werk is in vier delen uitgegeven door U.Ph. Boissvain, C. de Boor en Th. Büttner-Wobst, onder de titel *Excerpta historica iussu Imp. Constantini Porphyrogeniti confecta*, Weidmann: Berolini 1903–1910. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 6 (1949), p. 353. Zie ook de beide boeken van De Boor, die de eerste twee delen van het werk betreffen, ten aanzien van gezantschappen van en naar het Oost-Romeinse Rijk, alsmede het boek van Doblhofer dat een gedeeltelijke Duitse vertaling daarvan bevat, met onder meer de in de vorige paragraaf reeds genoemde beschrijving van de onderhandelingen tussen de Hunnenkoning Attila en de Oost-Romeinse diplomaat en geschiedschrijver Priskos, in de eerste helft van de vijfde eeuw.

5 Zie Porphyrogenitus, deel I (1829), hoofdstukken 87 (p. 393) en volgende, deel II (1830), p. 379 en verder. De betrokken tekst heb ik niet teruggevonden in de Franse vertaling – zie Porphyrogénète.

6 939–963. Keizer vanaf 959, na de dood van zijn vader. Naar verluidt is Romanos II vergiftigd door zijn echtgenote, de beruchte keizerin Theophano. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 110, en deel 17 (1953), p. 433. Ik merk hierbij op dat het eventuele huwelijk tussen de Rooms-Duitse keizer Otto II en een dochter van Romanos II en keizerin Theophano, prinses Theophano – kennelijk genoemd naar haar moeder, mede de inzet vormde van het reeds eerder ter sprake gebrachte gezantschap in 968 van bisschop Liutprand van Cremona. Zie daarvoor verder het relaas van Liutprand/Liutprandus zelf. Op Liutprand kom dadelijk in een noot nog terug.

7 Zie Jenkins, pp. 1, 9–12, alsmede Moravcsik/Jenkins, pp. 44–47.

8 Dit hoofdstuk is in de uitgave van Moravcsik/Jenkins getiteld: ‘Περὶ τῶν πλησιαζόντων ἔθνων τοῖς Τούρκοις’. In de Engelse vertaling: ‘Of the nations that are neighbours to the Turks’. Zie voor dit hoofdstuk Moravcsik/Jenkins, pp. 64–77. De annotaties van dit hoofdstuk zijn te vinden bij Jenkins, pp. 63–69. Het hoofdstuk zou waarschijnlijk geschreven zijn in 952 door Constantinos zelf – zie Moravcsik/Jenkins, p. 11, en Jenkins, p. 63.

Constantinos met name drie specifieke vragen die een Byzantijns heerser gesteld kan krijgen door afgezanten van andere volkeren, en hoe op deze vragen negatief geantwoord kan worden. De drie vragen zijn:

1. Verzoeken om keizerlijke ambtskledij, kroonjuwelen en dergelijke;
2. Verzoeken om het zogenaamde ‘Griekse Vuur’¹ te mogen ontvangen;
3. Verzoeken om huwelijksrelaties aan te gaan met het Byzantijnse keizerlijke huis.

Op alle drie de vragen geeft Constantinos een uitgebreid eventueel antwoord, inhoudende een beleefde weigering². Het is iedere keer een sluwe, gladde manier om de wederpartij met een kluitje in het riet te sturen³. Ik geef een enkel voorbeeld, met betrekking tot eventuele verzoeken om het ‘Griekse Vuur’. Constantinos schrijft dan⁴: ‘Similar care and thought you shall take in the matter of the liquid fire which is discharged through tubes, so that if any shall ever venture to demand this too, as they have often made demands of us also, you may rebut and dismiss them in words like these: «This too was revealed and taught by God through an angel to the great and holy Constantine, the first Christian emperor, and concerning this too he received great charges from the same angel, as we are assured by the faithful witness of our fathers and grandfathers, that it should be manufactured among the Christians only and in the city ruled by them, and nowhere else at all, nor should it be sent nor

9 In een aantal andere hoofdstukken gaat de schrijver in op de diverse volkeren waarmee een Byzantijns heerser te maken krijgt. Volgens Jenkins zou kennis van die hoofdstukken zeer waardevol zijn geweest voor die volkeren, reden waarom *De administrando imperio* ‘a secret and confidential document’ was. Zie Moravcsik/Jenkins, p. 12.

1 Het ‘Griekse Vuur’ was een geheim oorlogsmiddel. Het bestond uit een brandbare vloeistof die gewoonlijk door een metalen buis werd gespoten, zodat deze als een soort vlammenwerper fungeerde. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 9 (1950), p. 840.

2 Het komt telkens erop neer dat helaas niet aan het betrokken verzoek voldaan kan worden, vanwege godsdienstige redenen, of omdat keizer Constantijn de Grote (circa 288–337) – die in 330 de stad Constantinopel gesticht had – de zaken als onvervreemdbaar had ontvangen van God zelf, en dergelijke redenen. Indien met betrekking tot eventuele huwelijken zou worden gerepliceerd dat het toch wel eens was voorgekomen dat vanuit het buitenland in de Byzantijnse keizerlijke familie was getrouwd, geeft Constantinos ook nog een mogelijke dupliek om het verzoek beleefd te kunnen afwimpelen. Deze dupliek komt erop neer dat de enkele keer dat het inderdaad gebeurd is, meebracht dat de betrokken keizer later vervloekt is. Constantinos voegt – terzijde – hieraan toe dat hij vindt dat de culturen van de diverse volkeren gescheiden moeten blijven, omdat anders de harmonie tussen de volkeren verloren gaat, met haatgevoelens en strijd als resultaat – zie Moravcsik/Jenkins, vooral pp. 75–77.

3 Ik verwijs gaarne naar de tekst zelf van het hoofdstuk.

4 Zie voor de betrokken Engelse tekst Moravcsik/Jenkins, pp. 69, 71.

taught to any other nation whatsoever. And so, for the confirmation of this among those who should come after him, this great emperor caused curses to be inscribed on the holy table of the church of God, that he who should dare to give of this fire to another nation should neither be called a Christian, nor be held worthy of any rank or office; and if he should be the holder of any such, he should be expelled therefrom and be anathematized and made an example for ever and ever, whether he were emperor, or patriarch, or any other man whatever, either ruler or subject, who should seek to transgress this commandment. And he adjured all who had the zeal and fear of God to be prompt to make away with him who attempted to do this, as a common enemy and a transgressor of this great commandment, and to dismiss him to a death most hateful and cruel. And it happened once, as wickedness will still find room, that one of our military governors, who had been most heavily bribed by certain infidels, handed over some of this fire to them; and, since God could not endure to leave unavenged this transgression, as he was about to enter the holy church of God, fire came down out of heaven and devoured and consumed him utterly. And thereafter mighty dread and terror were implanted in the hearts of all men, and never since then has anyone, whether emperor, or noble, or private citizen, or military governor, or any man of any sort whatever, ventured to think of such a thing, far less to attempt to do it or bring it to pass.»'

Uit het betrokken hoofdstuk kan bovendien worden opgemaakt dat een belangrijke bron van zorg de volkeren uit het noorden vormden. Constantinos stelt hier dat zijn zoon Romanos voor deze volkeren speciaal moet oppassen, omdat deze volkeren een onverzadigbare dorst naar geld hebben, en altijd meer willen, in ruil voor hooguit een minimale tegenprestatie¹.

Met betrekking tot de manier van onderhandelen van Constantinos is ook nog het een en ander bekend van de reeds vaker ter sprake gekomen bisschop Liutprand van Cremona, die in 949 namens de toenmalige daadwerkelijke machthebber in Italië, Berengarius II van Ivrea², onderhandelingen heeft gevoerd aan het hof van Constanti-

1 Zie Jenkins, p.63, en Moravcsik/Jenkins, pp. 66–67. Op de laatstgenoemde pagina, 67, vinden we de Engelse vertaling van de betrokken tekst: '[...] all the tribes of the north have, as it were implanted in them by nature, a ravening greed of money, never satiated, and so they demand everything and hanker after everything and have desires that know no limit or circumscription, but are always eager for more, and desirous to acquire great profits in exchange for a small service.'

2 Berengarius II zou in 950, na de ontijdige dood van koning Lotharius (931–950), wiens voogd hij was, de troon van Italië verwerven, met zijn zoon Adalbert als medekoning. In 961 werden zij verjaagd door koning Otto I van Saksen – die kort daarop, in begin 962, door paus Johannes XII te Rome zou worden gekroond tot keizer van het Heilige Roomse Rijk der Duitse Natie. Berengarius II overleed in 966 in ballingschap, in het Duitse Bamberg. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 3 (1948), p. 704, alsmede Pognon, pp. 3–4.

nos, en die deze onderhandelingen ook heeft beschreven^{1 2}. Liutprands beschrijving van de ontvangstplechtigheid aan het Byzantijnse hof³ is waarschijnlijk Nicolsons bron geweest met betrekking tot wat deze erover heeft geschreven, zodat ik gaarne daarnaar verwijs⁴. Het is de reeds beschreven manier van overdreven uiterlijk vertoon en arrogantie, die bovendien gekoppeld is aan allerlei gladde smoesjes. Kortom, het Italiaanse systeem in de dop.

1 Zie Liutprandus, *Antapodosis*, Boek VI, col. 893–898.

2 Een paar opmerkingen over het leven van Liutprand – zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 12 (1951), pp. 823–824, Pognon, pp. 3–5, alsmede F.A. Wright, *The Works of Liudprand of Cremona*, Routledge: London 1930, pp. 1–9. Liutprand was geboren omstreeks 920 in Pavia, als telg van een aanzienlijk geslacht. Zijn vader overleed toen Liutprand nog erg jong was, maar zijn moeder hertrouwde, wederom met een aanzienlijk iemand. Na enige tijd page te zijn geweest aan het hof van de Italiaanse koning, toentertijd Hugo van Arles (koning van 926 tot 947) – de vader van de in de vóórvorige noot genoemde koning Lotharius – trad Liutprand in dienst van de Rooms-Katholieke Kerk. In die tijd was dit geen belemmering voor bezigheden buiten de Kerk, en met behulp van steekpenningen van zijn rijke stiefvader wist Liutprand dan ook privé-secretaris van de steeds machtiger wordende Berengarius II van Ivrea te worden. In 949 werd Liutprand door Berengarius II op een missie gestuurd naar Constantinopel. Tijdens de reis naar deze stad kwam Liutprand erachter dat hij van Berengarius II niet de gebruikelijke geschenken had meegekregen voor de Byzantijnse keizer, Constantinos, maar slechts een leugenachtige brief ('[...] nihil praeter epistolam, et hanc mendatio plenam [...]') – zie Liutprandus, *Antapodosis*, Boek VI, hoofdstuk 5, col. 895), zodat hij die geschenken persoonlijk moest bekostigen. Uiteindelijk werd hij door de keizer rijkelijk beloond – zie eveneens Liutprandus, *Antapodosis*, Boek VI, het bepaald anekdotische hoofdstuk 10, col. 897–898. (Liutprand verhaalt daar dat de keizer, die hem kennelijk wel mocht, hem uitnodigde om aanwezig te zijn bij een uitdeling van geld aan allerlei hovelingen. Liutprand ziet bewonderend aan hoe iedereen overeenkomstig zijn rang een bepaalde hoeveelheid geld krijgt. Als Liutprand dan vervolgens wordt gevraagd in hoeverre hij dit alles leuk vindt, antwoordt hij dat hij het vooral leuk zou vinden, als het hem zelf óók wat zou opleveren. Daarop, aldus Liutprand, bood de keizer hem met genoegen {'libenter'} een mantel aan en een pond goud, die Liutprand beide met nog meer genoegen {'libentius'} aanvaardde.) Niettemin voelde Liutprand zich door het gebrek aan geschenken om te geven zijdens Berengarius II zelf, door deze verraden. Een paar jaar later viel Liutprand dan ook in ongenade bij Berengarius II, waarna hij in 955 een positie verkreeg aan het Duitse hof van Otto I. Na in 960 wederom een diplomatieke missie te hebben ondernomen naar Constantinopel, dit maal namens Otto I, werd Liutprand in 961 benoemd tot bisschop van Cremona. In de tijd daarna hield Liutprand zich vooral voor Otto I bezig met allerlei Italiaanse aangelegenheden, zoals het arrangeren van voor Otto I gunstige keuzen van pausen en bisschoppen. In 968 was Liutprand wederom in Constantinopel, om te trachten een huwelijk te arrangeren tussen de zoon van keizer Otto I, Otto II, en de kleindochter van Constantinos, prinses Theophano. Deze vaker aan de orde gestelde – mislukte – missie heeft Liutprand beschreven in zijn *Relatio de legatione Constantinopolitana*. Liutprand overleed in januari 972.

3 Zie Liutprandus, *Antapodosis*, Boek VI, hoofdstuk 5, col. 895.

4 Zie de vorige paragraaf, de beschrijving volgens Nicolson van het Italiaanse systeem, en Nicolson zelf, p. 26.

De aanbevelingen van Constantinos VII zijn als volgt samen te vatten:

- Maak gebruik van uiterlijk vertoon en etiquette
- De wederpartij dient te worden afgepoeierd
- Er zou een tegenprestatie nodig moeten zijn

Al-Djâhiz

Het is aardig om in dit verband ook aandacht te besteden aan onderhandelingsgedachten van niet-westerse auteurs uit de middeleeuwen. Ik bespreek hierbij de Arabische auteur Al-Djâhiz en de Perzische schrijver Nizam Oul-Moulk.

Aboe Othmân Amr ibn Bahr al-Djâhiz was een Arabisch prozaschrijver en theoloog, die leefde van circa 770 tot 868¹. Hij was de eerste grote literaire prozaschrijver in de Arabische literatuur. Hij schreef een groot aantal verhandelingen in het genre dat in het Arabisch *adab* genoemd wordt, wat met ‘literaire eruditie’ kan worden weergegeven². Hij behandelt daarin de oude dichtkunst, de gewoonten en tradities van de Arabieren en van de Perzen, onderwerpen uit de biologie, de geografie en de geschiedenis, en in het algemeen allerlei wetenswaardige cultuurverschijnselen. Aan al-Djahiz wordt ook een werk toegeschreven onder de Franse titel *Le livre de la couronne*³, een *adab*-type werk dat bedoeld was om te onderrichten in hofetiquette en leven aan het hof in het algemeen, en dat bestemd was zowel voor de heerser zelf als voor zijn hovelingen⁴. Of al-Djâhiz daadwerkelijk auteur was van dit werk is omstreden⁵. Het werk bevat een paar opmerkingen over gezanten, en vooral over hoe deze gecontroleerd kunnen worden⁶. We kunnen dan lezen⁷: ‘Le roi a le devoir

1 Zie voor de informatie over al-Djâhiz: Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 7 (1950), p. 274.

2 Pellat, op pagina 8, omschrijft *adab* als volgt: ‘Les livres d’*adab* tendent fondamentalement à instruire et contiennent généralement un exposé, souvent agrémenté d’anecdotes, des connaissances nécessaires à un individu pour accomplir correctement sa tâche et bien se conduire en société; nous avons ainsi des manuels consacrés à l’éducation des scribes, des juges, des ministres, qui tous contiennent dans leur titre le mot *adab*.’ (Pellat, eveneens op pagina 8, merkt overigens op dat het in dit kader te bespreken boek, *Le livre de la couronne*, weliswaar een *adab*-type boek is, ‘bien que le mot n’apparaisse pas dans le titre.’) Ik merk op, gezien het type boeken, dat het mogelijk *zou* kunnen zijn dat er in die periode ook een specifieke onderhandelings-*adab* is geschreven.

3 Zie Pellat.

4 Zie idem, pp. 8–9.

5 Idem, pp. 11–13.

6 Zie idem, pp. 141–144.

de choisir un émissaire qui soit robuste de constitution et de tempérament, doué d'éloquence et d'aisance dans sa manière de s'exprimer, capable de saisir les finesses de langage et de répondre promptement, de transmettre la lettre et l'esprit du message du Roi; il doit avoir un accent sincère, ne pas être enclin à l'ambition ni au vice, bien retenir ce dont il a été chargé.' De schrijver vervolgt dan met: 'Le Roi est dans l'obligation de soumettre son émissaire à une longue épreuve avant de lui confier une mission.' De manier waarop de gezant dan getest wordt, komt telkens neer op het laten nagaan door een andere gezant of zelfs door meer gezanten, wat de te testen gezant gezegd heeft en wat het antwoord was, en om vervolgens het rapport van de te testen gezant te vergelijken met dat van de andere gezant of gezanten¹. Dit alles zou nuttig zijn, want we lezen²: 'Ardéchir I^{er} fils de Babek disait: «Combien de sang les émissaires ont fait verser d'une manière illicite! Combien d'armées massacrées, de troupes défaites, de femmes violées, de richesses pillées et d'engagements rompus, à cause de la trahison et des mensonges des émissaires!»' Het gaat hier derhalve vooral om de betrouwbaarheid van gezanten.

De aanbevelingen van Al-Djâhiz komen neer op het volgende:

- Redenaarstalent, taalbeheersing, de boodschap goed weten over te brengen en weten te converseren zijn nodig
- Men dient eerlijk over te komen
- Men dient zichzelf te beheersen
- Men dient in staat te zijn snel een antwoord te bedenken
- Men dient niet teveel te willen en ook geen slechte gewoonten te hebben
- Men dient de opdracht zelf goed in de gaten blijven houden
- De betrouwbaarheid van de eigen gezanten dient getest te worden

Nizam Oul-Moulk

Aboe Ali al Hasan ibn Ali ibi Ishak al-Toesi, beter bekend als Nizam Oul-Moulk, leefde van circa 1018 tot 1092³. Hij was vizier⁴ van de sultans Alp Arslan en Malik Sjâh van

7 Idem, p. 141.

1 Zie idem, pp. 141–144.

2 Idem, p. 142.

3 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), p. 549. Op die pagina wordt de bedoelde persoon overigens aangeduid als Nizâm al-Moelk.

4 Titel van Perzische oorsprong voor de hoogste bevelvoltrekkers van de vorst. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, Supplement en registerdeel (1955), p. 428.

het Turkse vorstengeslacht der Seldjoeken in Perzië. Als vizier van de laatstgenoemde sultan was hij de werkelijke heerser van het Seldjoekenrijk. Hij resideerde gewoonlijk te Isfahan. Op zijn naam staat een van de weinige Perzische prozawerken uit die tijd, een boek genaamd *Siasset Namèh*, een geschrift dat beoogt de juiste wijze van regeren aan te geven. Dit werk bevat ook een hoofdstuk dat van belang is voor onderhandelen: hoofdstuk XXI, 'Des ambassadeurs et de la manière de se conduire à leur égard'¹.

Beschouwing van dit hoofdstuk leert dat Oul-Moulk gezanten kennelijk niet alleen, net als in de vóór-klassieke periode, ziet als boden, maar vooral als spionnen: zij moeten zoveel mogelijk informatie zien te verkrijgen over de wederpartij. Zoals te lezen is²: 'Il est nécessaire de savoir que les souverains, en s'envoyant les uns aux autres des ambassadeurs, n'ont pas seulement pour but de remettre une lettre ou de transmettre un message qu'ils font connaître au public, mais ils ont en vue la connaissance de cent menus détails et la réalisation de cent désirs divers. Ils veulent, en effet, se renseigner sur l'état des routes et des défilés, sur les lieux où se trouvent des cours d'eau, des puits et des abreuvoirs; savoir si les routes sont praticables ou non pour une armée, où l'on trouvera des fourrages, et où on n'en trouvera pas, quels sont les agents que l'on rencontrera exerçant l'autorité, quelle est la force des troupes du prince, quelle est la quantité de ses approvisionnements en armes offensives et défensives. Ils veulent être instruits de la manière de vivre du prince, avoir des informations sur sa table, sur ses réunions intimes, sur l'organisation de sa cour et sur ses habitudes. Ils désirent savoir s'il joue au mail et s'il va à la chasse; ils souhaitent être renseignés sur son caractère, sur sa manière d'être, sur ses largesses, sa mine, sa générosité, sa tyrannie ou son équité; savoir s'il est vieux ou jeune, instruit ou ignorant, si son royaume est ruiné ou florissant, son armée satisfaite ou non, ses sujets riches ou pauvres, s'il est actif ou négligent en affaires, avare ou généreux, si son vizir est capable ou non, s'il est religieux et d'une bonne conduite, si ses généraux sont expérimentés, si ses courtisans sont savants, intelligents ou non. Les souverains désirent connaître ce qu'il aime, savoir s'il est expansif et gai quand il s'est livré au plaisir du vin, s'il est accessible à la pitié, ou s'il reste indifférent, si son penchant l'entraîne plus vers l'amour et les propos lestes, ou vers les mignons ou les femmes. De sorte que, s'ils veulent, à un moment donné, l'attaquer, s'opposer à ses projets ou critiquer ses défauts, comme ils sont fixés sur tout ce qui le concerne, ils peuvent

1 Zie Oul-Moulk, pp. 127–133.

2 Oul-Moulk, pp. 129–130.

réfléchir aux mesures à prendre dans ces circonstances. Ils connaissent les qualités et les vices du prince et agissent en conséquence.’¹

Het gevolg van deze zienswijze is dat Oul-Moulk adviseert dat te ontvangen gezanten min of meer geïsoleerd zouden moeten worden, opdat zij zo min mogelijk informatie kunnen verkrijgen²: ‘Quand des ambassadeurs viennent des pays étrangers, il n’en faut donner avis à personne, jusqu’à ce qu’ils soient arrivés à la cour. A l’aller comme au retour, nul ne les fréquentera ni ne leur fournira de renseignements.’

Bovendien zijn gezanten zeer goed te gebruiken om de wederpartij te misleiden³: ‘De tout temps, les souverains ont envoyé des ambassadeurs, chargés de présents, d’objets curieux, d’armes et de choses précieuses. Ils ont affecté de paraître faibles et animés d’un esprit de soumission. Après avoir donné cette illusion, ils ont, à la suite d’une mission confiée à un ambassadeur, levé des troupes et, à la tête d’hommes éprouvés, ils ont fait des incursions sur le territoire de leur ennemi et l’ont mis en fuite.’

Niettemin dient men gezanten te allen tijde goed te behandelen⁴: ‘[...] on les traitera avec égards et on les fera partir satisfaits. [...] Si l’on se conduit bien ou mal à leur égard, il en sera comme si on avait traité bien ou mal leur souverain. Les princes se sont témoigné, de tout temps, beaucoup d’égards les uns aux autres et ils ont traité leurs envoyés avec honneur, pour rehausser ainsi leur dignité et leur gloire. Si parfois la division a éclaté entre des souverains et si des ambassadeurs ont été envoyés, eu égard aux nécessités du moment, ils ont toujours pu s’acquitter de leur mission suivant leurs instructions; jamais ils n’ont été molestés et jamais on n’a manqué à l’habitude de les bien traiter, ce qui serait désapprouvé par tout le monde. C’est ainsi que nous voyons qu’il est dit: «Et l’Envoyé ne peut ne recevoir qu’un bon traitement évident.»’⁵

Tenslotte besteedt Oul-Moulk ook aandacht aan de hoedanigheden waaraan een gezant zou moeten voldoen⁶: ‘On confiera la charge d’ambassadeur à un homme

1 Oul-Moulk gaat vervolgens uitgebreid erop in dat gezanten geen verkeerde conclusies moeten trekken uit wat zij waarnemen. Zie Oul-Moulk, pp. 130–132.

2 Oul-Moulk, pp. 127–128.

3 Idem, p. 133.

4 Idem, p. 128.

5 Oul-Moulk verwijst hier naar de Koran: ‘ch. XXIV, v. 53.’

6 Oul-Moulk, pp. 132–133.

ayant l'habitude de servir les princes, hardi, sachant retenir sa langue, ayant parcouru le monde, possédant des connaissances dans toutes les sciences, sachant le Qoran par cœur, prévoyant et ayant une bonne tournure et une heureuse physionomie. Il sera préférable qu'il soit âgé et instruit. Si le prince confie une mission à un de ses familiers, cela ne pourra qu'augmenter la confiance que l'on accordera à celui-ci, et s'il envoie un homme brave, courageux, bon cavalier et guerrier renommé, cela sera parfait. Le roi semblera montrer par là que tous ses sujets ressemblent à ce hardi champion. Il vaut encore mieux qu'il soit d'une noble race, car sa noblesse lui fera attribuer un rang plus élevé et augmentera sa considération.'

De aanbevelingen van Oul-Moulk komen neer op het volgende:

- Onderhandelaars zijn boden
- Onderhandelaars moeten spioneren, zoveel mogelijk informatie verkrijgen
- Onderhandelaars dienen geen verkeerde conclusies te trekken
- Onderhandelaars zijn goed te gebruiken om de wederpartij te misleiden
- Men moet zorgen dat te ontvangen onderhandelaars zo min mogelijk informatie verkrijgen
- Men dient onderhandelaars goed te behandelen
- Onderhandelaars dienen niet het achterste van hun tong te laten zien¹

Bernardus de Rosergio

De canonist Bernardus de Rosergio² wordt geacht de eerste te zijn die in de westerse wereld een 'echt' onderhandelingsboek heeft geschreven³. Daarom ga ik iets dieper in op zijn leven⁴. Rosergio leefde in de vijftiende eeuw. Hij is waarschijnlijk geboren

1 Zie de genoemde hoedanigheden waaraan een gezant zou moeten voldoen: '[...] sachant retenir sa langue, [...]'].

2 Hij is ook bekend onder de naam Bernard du Rosier (kennelijk zijn algemeen aanvaarde naam. Zie Cayre, p. 271, Chevailler, p. 327, Hrabar {1899}, p. 314, Mattingly, p. 25, en Brémond, p. 575), alsook onder de naam Bernard du Rozier (Brémond, p. 575), onder de naam Bernard de Rousergues (Baudrillart, p. 760, en Stegmüller, p. 247), onder de naam Bernard de Rousergue (Ehrle, p. 429), en onder de naam Bernard de Rousier (Saint-Pierre, p. 99).

3 Zie Hrabar (1899), pp. 314–315, Chevailler, p. 328.

4 De informatie over zijn leven is afkomstig van Baudrillart, pp. 759–760, van Cayre, pp. 271 en verder, van Stegmüller, p. 247, en vooral van Bertrandus, folia XLVIII en LI (beide op de voorzijde). Het stuk van Bertrandus dat zich bevindt op folium XLVIII is ook te vinden bij Hrabar (1905), pp. VII–X.

in de Franse stad Toulouse¹, waar hij ook het grootste deel van zijn leven heeft gewoond. Zijn geboortjaar is onbekend. Hij is gestorven te Toulouse op 18 maart 1475. Verder weten we van zijn leven onder meer dat hij te Toulouse doctor in de beide rechten is geworden, en dat hij aan de universiteit van die stad ook gedurende vele jaren college heeft gegeven. Zijn loopbaan was overigens voornamelijk een kerkelijke. Reeds toen hij achttien jaar was – en het kandidaatsexamen in de rechtsgeleerdheid al had behaald – trad hij in de orde der Augustijnen, waar hij een voorspoedige carrière maakte. Na van 1427 tot 1430 kardinaal Pierre de Foix te hebben vergezeld op een mislukte diplomatieke missie naar koning Alfonsus V van Aragon om een schisma in de katholieke kerk te beëindigen na de dood van tegenpaus Benedictus XIII², vestigde Rosergio zich te Rome, waar hij als lid van de pauselijke Curie bijzonder gezien was bij de pausen Eugenius IV³ en Nicolaas V⁴. In 1447 werd Rosergio benoemd tot bisschop van Bazas. Dit episcopaat was niet zo'n succes, mede vanwege de vijandige houding van de Engelsen, die zich van de stad hadden meester gemaakt, tegen het einde van de honderdjarige oorlog⁵. Vervolgens werd Rosergio in 1450 benoemd tot bisschop van Montauban. Korte tijd later, in 1451, zond paus Nicolaas V hem samen met Bernard de Casillac, de bisschop van Albi, op een belangrijke diplomatieke missie naar Bohemen, in verband met opstanden der Hussieten. Kort na zijn terugkeer van deze missie⁶ werd Rosergio in januari 1452 benoemd tot twaalfde aartsbisschop van Toulouse. Hij trad af in mei 1474, en stierf niet lang daarna, zoals reeds gemeld op 18 maart 1475⁷ ⁸. Rosergio heeft bijzonder veel geschreven, voornamelijk over theologi-

- 1 Zie Stegmüller, p. 247, en Baudrillart, p. 759. Volgens Cayre, p. 271, is zijn geboorteplaats echter juist niet Toulouse, maar veeleer Mas-Sainte-Puelles, een plaatsje vlak bij Castelnau-d'Aud.
- 2 ±1334–1423. Zie voor nadere informatie over deze paus en over het schisma, Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 3 (1948), pp. 654–655.
- 3 1383–1447. Paus vanaf 1431.
- 4 1397–1455. Paus vanaf 1447.
- 5 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 10 (1951), pp. 760–761. Deze oorlog tussen Frankrijk en Engeland duurde van 1337 tot 1453.
- 6 Over deze missie zijn mij verder geen gegevens bekend.
- 7 Voor de gebeurtenissen tijdens zijn aarts-episcopaat verwijs ik gaarne naar Cayre, pp. 272–281. Cayre meldt ook in zijn in 1873 geschreven boek, dat Rosergio in 1828 herbegraven is in de kathedraal van Toulouse, en dat zijn oorspronkelijke grafsteen wordt bewaard in het stedelijk museum van Toulouse.
- 8 Waarschijnlijk bestaat de familie waartoe Rosergio heeft behoord, nog altijd. Zie Jouglé de Morenas (1949), p. 99, en idem (1935), p. 258, op welke laatste pagina te lezen valt dat de betrokken familie Durozier de Magneux de Vertpré et de Beauvoir vlak voor de Tweede Wereldoorlog kennelijk woonde in de Franse Forez. Vergelijk ook Rolland, p. 426, en Brémond, p. 575.

sche onderwerpen, kerkgeschiedenis, canoniek recht, kerkpolitiek en Mariaverering. Maar ook over heraldiek, over edelstenen, over astronomie en over de geschiedenis van het Franse koningshuis^{1 2}. Met betrekking tot onderhandelen zijn twee werken van Rosergio specifiek te noemen. Het eerste werk, getiteld ‘Liber legationis card. de Fuxo’, is een weergave van de gebeurtenissen tijdens de reeds genoemde mislukte missie van kardinaal Pierre de Foix, van wie Rosergio toentertijd secretaris was. Dit werk is meer van belang vanuit kerkhistorisch opzicht dan vanuit het gezichtspunt van onderhandelen, zodat ik niet verder op dit werk inga³. Het tweede werk is dan het zogenoemde eerste ‘echte’ boek over onderhandelen in de westerse wereld. Het werk is getiteld ‘Ambaxiatorum brevilogus’⁴. Rosergio heeft dit werk voltooid tijdens

- 1 Een lijst van Rosergio’s geschriften is te vinden bij Bertrandus, folio XLVIII (recto en verso). Een weergave van deze lijst is ook opgenomen in Hrabar (1905), pp. VIII–X. Zie overigens ook Stegmüller, p. 247, en de nadere werken waarnaar Stegmüller verder verwijst.
- 2 Ehrle, op pagina 429, stelt dan ook over Rosergio: ‘Bernard de Rousergue, ein fruchtbarer und gewandter Schriftsteller auf dem Gebiete des canonischen Rechts und eine der bedeutendsten Persönlichkeiten des französischen Clerus seiner Zeit [...]’. Vergelijk ook Hrabar (1899), die op pagina 315 schrijft: ‘La fécondité littéraire de Bernard du Rosier est tout à fait extraordinaire et un de ses biographes a pu dire, qu’il a composé « beaucoup d’oraisons et des livres presque sans fin ».’
- 3 Zie voor dit werk het stuk van Ehrle.
- 4 Het werk is overigens algemeen bekend onder de titel ‘Ambaxiator brevilogus’, zonder de toch wel logische uitgang *-um* aan het einde van het eerste woord van de titel. Zie bijvoorbeeld Behrens, p. 617, noot 1, Chevailler, p. 327, Saint-Pierre, p. 99, en Mattingly, p. 260, noot 4 van hoofdstuk 2. Dit komt waarschijnlijk omdat deze auteurs kennelijk te rade gegaan zijn bij de weergave van het werk, zoals afgedrukt in het boek van Hrabar (1905), pp. 1–28: Hrabar, op p. 1 en op p. 3 gebruikt ‘Ambaxiator brevilogus’ als titel. Niettemin vindt men in dit boek ook, op p. VI: ‘Corrigenda’. Onder dat kopje staat dan afgedrukt: ‘Pag. 1. et p. 3. [...] lege: Ambaxiatorum.’ Bertrandus, folio 48 (verso) noemt het werk: ‘liber intitulatus ambexiatorum breuilocus’. Zie trouwens ook overigens het boek van Hrabar zelf: op p. XIII heeft Hrabar het uitdrukkelijk over ‘Ambaxiatorum brevilogus’. Ik meen derhalve dat de juiste titel niet luidt: ‘Ambaxiator brevilogus’, maar wel: ‘Ambaxiatorum brevilogus’. Het definitieve antwoord op de vraag welke de juiste titel is zal ongetwijfeld te vinden zijn in het oorspronkelijke manuscript, dat zich schijnt te bevinden in de Bibliothèque Nationale te Parijs (MSS. Lat. n°. 6020, ff. 45–66) – zie Mattingly, p. 260, noot 4 van hoofdstuk 2, en Hrabar (1899), p. 316. Mattingly stelt overigens op de genoemde pagina 260 in noot 4 van hoofdstuk 2 over het Parijse manuscript: ‘I have been unable to locate another manuscript. The Paris MS. (cir. 1500) is published in full in Hrabar, leaving the slips of the pen uncorrected.’ Hrabar, in zijn stuk uit 1899, op p. 314, heeft het uitdrukkelijk ook over ‘Ambaxiator brevilogus’. Het *zou* dus mogelijk kunnen zijn dat de titel foutief is weergegeven door Rosergio zelf (of door de eventuele andere persoon die het Parijse manuscript van het oorspronkelijke manuscript van Rosergio zelf – indien dit laatste manuscript een ander, kennelijk verloren gegaan manuscript is – heeft overgeschreven). Gezien de corrigenda van Hrabar ga ik echter niet daarvan uit. Ik merk nog op dat de *complete* titel van het werk van Rosergio iets langer zou zijn – zie Hrabar (1905), p. 3 (met corrigendum): ‘Ambaxiatorum breuilogus prosaico moralique dogmate pro felici et prospero ducatu circa ambaxiatas insistencium excerptus’.

de kerstnachtwake van het jaar 1436, te Alcalá de Henares¹. ‘Ambaxiatorum brevilogus’ is verdeeld in een ‘Prohemium’² – waarin Rosergio onder meer stelt dat het nuttig is juist in die moderne tijd zichzelf een aantal vragen te stellen met betrekking tot gezantschappen, opdat zij niet waardeloos worden³, kennelijk omdat allerlei misverstanden erover zouden bestaan – en dertig hoofdstukken. Het is aardig om deze hoofdstukken te noemen⁴:

1. De nomine ambaxiatorum
2. De qualitate et moribus ambaxiatorum
3. De dignitate et auctoritate mittentium et mittendorum
4. De causis mittendi ambaxiatores
5. De prouisione et apparatu ambaxiatorum
6. De officio missorum in ambaxiata
7. De mode et ordine procedendi ad onus ambaxiate
8. De forma mittendi deputatos ad ambaxiatam
9. De forma procedendi in via per ambaxiatores observanda
10. De instruccionum suscepcone
11. De forma recipiendi ambaxiatores nouiter venientes
12. De forma proponendi per ambaxiatores obscruanda
13. De explicacione credencie
14. De discreta concertacione conferendi
15. De cautela respondendi in arduis per ambaxiatores obseruanda
16. De discreta instruccionum comunicacione
17. De grata conclusione per ambaxiatores diligenter prosequenda
18. De opportuna conclusione caucius inuicem discucienda
19. De grata et oblata conclusione et expedicione cum leticia per ambaxiatores suscipienda
20. De minus grata conclusione post discucionem data non omnino respuenda

1 Deze informatie bevindt zich in het werk van Rosergio zelf. Zie Hrabar (1905), p. 28: ‘Patratum fuit hoc opus apud villam Alchalam tholetane dyocesis, in curia magnifici principis domini Johannis castelle et legionis illustrissimi regis, in vigilia natalis domini anno incarnationis dominice millesimo CCCC° XXXVI° per christi famulum Bernardum de rosergio vtriusque iuris doctorem Prepositum metropolitane ecclesie tholetane.’ Alchala is kennelijk Alcalá de Henares, toentertijd de zetel van de aartsbisschop van Toledo: zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 1 (1947), p. 487. De vorst aan wiens hof Rosergio kennelijk verkeerde, was Johan II van Castilië (1405–1454, koning reeds vanaf 1406): zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 11 (1951), p. 573.

2 Zie Rosergio, p. 3.

3 ‘[...] grande hoc officium ne vilescat.’

4 Zie de inhoudsopgave van Rosergio zelf, op pp. 3–4.

21. De beneuolo captando regressu
22. De modo venerandi ambaxiatores in regressu per eos ad quos missi sunt
23. De securitate vie ambaxiatoribus obseruanda
24. De fide ambaxiatoribus adhibenda
25. De reuerencia et honoribus ambaxiatoribus debitis
26. De priuilegiis ambaxiatorum
27. De crimine impediencium, capiencium et depredancium ambaxiatores
28. De saluo conducta ambaxiatoribus non denegando
29. De grata recepcione ambaxiatorum redeuncium de ambaxiata
30. Publice vtile est officium ambaxiatorum

In al deze hoofdstukken geeft Rosergio een uiteenzetting over allerlei vraagstukken met betrekking tot gezantschappen. Volgens Saint-Pierre, die uitvoerig onderzoek naar het werk van Rosergio heeft gedaan¹, worden in grote lijnen twee onderwerpen systematisch behandeld²:

1. Juridische aspecten van gezantschappen. Deze aspecten worden uitgewerkt aan de hand van vijf vraagstukken:
 - a. Wie heeft het recht gezanten te sturen?
 - b. Wie kan gezant worden?
 - c. Wat zijn de taken van een gezant?
 - d. Welke middelen heeft een gezant tot zijn beschikking?
 - e. Welke voorrechten heeft een gezant?
2. Technische aspecten van gezantschappen. Ook deze aspecten worden uitgewerkt aan de hand van vijf vraagstukken:
 - a. De benoeming van een gezant;
 - b. De gezant tijdens zijn reis;
 - c. De ontvangst en het afscheid van een gezant;
 - d. Het onderhandelen zelf door een gezant;
 - e. Het einde van het gezantschap en de terugkeer van de gezant.

Het vernieuwende aan dit werk van Rosergio zou de behandeling zijn van de sub 2 genoemde technische aspecten van gezantschappen, hetgeen eerder nooit is geschied,

1 Zie Saint-Pierre, pp. 99–143.

2 Ik geef de betrokken aspecten slechts weer, met verwijzing naar de in de vorige noot genoemde pagina's van Saint-Pierre, zonder nader erop in te gaan, behoudens voor zover het de specifieke problematiek van de personen van de onderhandelaars en van het onderhandelen zelf betreft, waarop ik wel nader terug kom.

althans niet in die mate of niet zo diepgaand^{1 2}. Ik zal nader ingaan op de aspecten sub 1.b, ‘wie kan gezant worden?’ en sub 2.d, ‘het onderhandelen zelf door een gezant’.

Met betrekking tot wie gezant kan worden, kunnen we bij Rosergio een complete lijst eigenschappen vinden die niet of juist wel aanwezig moeten zijn³. De betrokken tekst luidt dan als volgt⁴: ‘Het gezond verstand en de ervaring als doeltreffende leidraad laat zien van welke karaktereigenschappen in overvloed een gezant voorzien moet zijn. Niet iemand die gezwollen is van hooghartige ijdele arrogantie, geen slaaf van taaie hebzucht, geen oneervol iemand, bedenkelijk door woord of daad, geen onaangenaam mens, toornig of kwaadaardig, niet schaamteloos driest, geen spotter met religieuze zaken. Evenmin iemand met overdreven geloof in deze zaken, niet onbeschaamd, niet achterbaks, niet onbillijk, niet onwelwillend in houding, gebaar en taal. Niet oververfijnd, geen overmoedig zwetser, niet drankzuchtig, niet uit op het vergaren van roem gebaseerd op ijdelheden, niet overstout, niet vooringenomen, niet kleingeestig, niet ongeduldig, niet traag, niet leugenachtig, geen vleier, geen huichelaar. Maar wel iemand die de waarheid spreekt, eerzaam, eenvoudig, bescheiden, beheerst, discreet, welwillend, fatsoenlijk, matig, rechtvaardig, vol plichtsbetrachting, vrijgevig, voorzichtig, met opgeruimd gemoed, edelmoedig, zachtaardig in woord en daad, geduldig en welwillend. Hij grijpt een kans als die zich voordoet, hij is grootmoedig, is dapper, plooibaar, bedaard, deugdzaam, in alle omstandigheden stevig voor de dag komend en vriendelijk. En het past en siert degene die gezant wil zijn om datgene wat niet zijn eigen wil is, maar hem is opgedragen, met grote zorgvuldigheid en trouw na te streven’⁵.

1 Zie Saint-Pierre, p. 122.

2 Deze technische aspecten vormen overigens als het ware een fasensysteem *avant la lettre*.

3 Zie Rosergio, hoofdstuk 2, p. 5.

4 Ik maak hierbij ten dele gebruik van een niet-gepubliceerde vertaling die ik informeel heb verkregen van Mastenbroek – waarvoor hartelijk dank. Voor een Franse vertaling, zie Saint-Pierre, pp. 106–107.

5 De Latijnse tekst, vermeld op de reeds genoemde pagina 5 van Rosergio, luidt als volgt: ‘Qualem et quibus moribus pollentem ambaxiatorem esse debere ostendit ratio magistraque rerum efficax experientia manifestat: non supercilio fastus vanitate tumentem, non auaricie tenacitate tyrannum, non inhonestum lubricum verbo vel facto, non molestum, non iracundum, non malignum, non proteruum, non irrisorum, non supersticiosum, non procassem, non sussuronem, non iniquum, non ingratum moribus gestibus et loquela, non delicatum, non importunum locacem, non vinolentum, non inanis glorie cupidum, non temerarium, non presumptuosum, non pusillanimum, non impatientem, non segnem, non mendacem, non adulatorem, non fictum sed varacem, probum, humilem, modestum, temperatum, discretum, beneuolum, honestum, sobrium, iustum et pium,

Ook bij deze auteur vinden we derhalve een profiel van de ‘excellente’ gezant. Saint-Pierre wijst in dit verband terecht nog op twee dingen¹. Ten eerste dat de gezant zelf weliswaar aan alle genoemde vereisten zou moeten voldoen, maar toch niet zijn eigen wensen ten uitvoer mag brengen, maar die van zijn opdrachtgever. Ook Rosergio benadert de onderhandelaar derhalve op een instrumentele wijze. Het tweede punt is dat de eerstgenoemde ‘positieve’ eigenschap, waarheidsgetrouwheid is. Deze eerste aanzet naar goede trouw bij onderhandelingen is dan ook volgens Saint-Pierre bepaald opmerkelijk, mede gezien in het licht van andere auteurs uit die periode die kennelijk niet zo’n moeite hebben met ‘le mensonge diplomatique’².

Ten aanzien van het onderhandelen zelf door een gezant zijn de aanbevelingen van Rosergio nogal verspreid in het werk^{3 4}.

In hoofdstuk 12 vinden we de volgende aanbevelingen:

- De gezant dient ervoor te zorgen zo spoedig mogelijk na aankomst een audiëntie te verkrijgen, overigens zonder door te drammen, opdat degene met wie hij moet onderhandelen niet ontstemd raakt. De verstandhouding dient derhalve goed te zijn, maar snelheid is ook belangrijk.
- Tijdens de audiëntie zelf dient de gezant zeer beheerst en vol respect het woord te voeren. Rosergio gaat diep in op allerlei details, zoals houding, gebaren, stem, volume en de woorden zelf van de gezant. Immers, ‘forma proponendi perficitur non tantum verbis, sed organo vocis, gestu, et modo proponentis.’⁵ Het vervolg komt globaal erop neer dat de gezant zich dient aan te passen aan zijn toehoorder, maar tevens ervoor dient te zorgen dat de boodschap wèl over komt.

largum, prudentem, hylarem datorem, et magnificum, dulcem in verbo et animo, patientem, atque benignum, opportunum, magnanimum, audacem, tractabilem, placidum, virtuosum, et fortem in omnibus se exhibendo, comunem; non que sua sunt, sed sibi que iniuncta sunt, cum omni diligentia fideliter prosequentem decet et conuenit ambaxiatorem quemlibet esse.’

1 Zie Saint-Pierre, p. 107.

2 Ibidem.

3 De betrokken aanbevelingen zijn terug te vinden in de volgende negen hoofdstukken: 12 (pp. 12–13), 13 (pp. 13–14), 14 (pp. 14–15), 15 (pp. 15–16), 17 (pp. 17–18), 18 (pp. 18–19), 19 (p. 19), 20 (pp. 20–21) en 21 (pp. 21–22). Saint-Pierre bespreekt de desbetreffende onderwerpen op pp. 112–113, 132–141.

4 De hierna volgende bespreking is niet bedoeld als vertaling van de woorden van Rosergio, maar als een weergave van de gedachten zoals die mijns inziens zijn terug te vinden in de aangegeven teksten van Rosergio.

5 Rosergio, p. 12. Vergelijk Cicero, pp. 285–290.

In hoofdstuk 13 kunnen we lezen met betrekking tot geloofsbrieven en instructies:

- De gezant dient zijn geloofsbrieven toe te lichten, zonder geheimen te verklappen, maar ook zonder te verzwijgen wat nodig is om wel te melden.
- Indien blijkt dat de aan de gezant gegeven instructies niet reëel zijn, dient de gezant zich niet in verlegenheid gebracht te tonen. Hij dient dan nieuwe instructies aan te vragen aan zijn opdrachtgever. Tot de ontvangst van die nieuwe instructies dient de gezant de vriendschap en de welwillendheid van zijn gastheer zorgvuldig te bewaren.

In hoofdstuk 14 lezen we over de volgende fase:

- Na zijn stellingname te hebben naar voren gebracht dient de gezant ernaar te streven een instemmend antwoord te verkrijgen. Tijdens het gesprek dient de gezant niet teveel inlichtingen te geven aan zijn gesprekspartner, zonder overigens helemaal niets te zeggen, want dan zou hij kunnen worden beschuldigd van dubbelhartigheid.
- Bij gebruik van tolken dient de gezant deze aan te horen, en de vertaalde woorden als zodanig niet te veranderen of af te wijzen, opdat hij niet kan worden beschuldigd van dubbelhartigheid of domheid.
- Indien de overeenstemming niet direct volgt, dan dient de gezant op een verfijnde manier de overeenstemming toch te trachten te verwerven, door in te gaan op gemakkelijker onderwerpen, waarover wel overeenstemming kan worden bereikt, door in te gaan op dubbelzinnigheden en daarbij de nadruk te leggen op datgene waarover de partijen toch overeenstemming kunnen bereiken. Een deelakkoord is dus kennelijk beter dan helemaal geen akkoord.
- De gezant dient op de hoogte te zijn van de gebruiken van de diverse volkeren. Hij heeft een ruime internationale ervaring, zodat hij kan optreden 'zo listig als een slang, en toch zo natuurlijk als een onschuldig meisje'¹.

In hoofdstuk 15 vinden we het volgende:

- Tijdens de onderhandelingen dient de gezant niet te schreeuwen of misbaar te maken, maar de boodschap kalm over te brengen aan zijn toehoorders, ook indien – zoals vaak geschiedt – de boodschap zelf onaangenaam is.
- Indien de tijd om na te denken gering is, dan dient de gezant ervoor te zorgen dat hij zijn toehoorder niet kwetst met zijn woorden. Het is dan ook vaak moeilijk te weten of men beter kan spreken of moet zwijgen. De gezant dient dan te doen wat zijn hart hem ingeeft. Daarbij moet hij echter wel meester over zichzelf blijven.

1 Zie Rosergio, p. 15: 'Prodest tamen ad cognoscendum modos et vias huiusmodi plurimorum et diuersarum nascionum et condicionum hominum et negociorum diuersorum, in facto noticiam per experienciam in diueris locis et curiis magnorum per prius habuisse, per quam hiidem amaxiatores prudentes sicut serpentes, et simplices sicut columbi subsistant.'

Hoofdstuk 17 gaat vooral over snelheid bij onderhandelingen:

- Het doel van de missie is de onderhandelingen zo spoedig mogelijk succesvol af te ronden, zodat de gezant met goed gevoel kan terugkeren naar zijn opdrachtgever. Rosergio gaat vervolgens in op gevaren van tijdverlies, zoals frustratie, of een bijna-akkoord dat verloren gaat omdat zoveel tijd inmiddels verstreken is dat de overeenstemming over dit bijna-akkoord niet meer als waardevol wordt gezien, enzovoort. De gezant dient derhalve op zorgvuldige wijze op de hem ontvangende vorst in te praten om de onderhandelingen spoedig en met succes af te ronden.
- Tijdens de onderhandelingen dient de gezant veelvuldig aan te geven dat hij ernaar verlangt om snel te kunnen terugkeren naar zijn opdrachtgever. Deze trouw aan zijn opdrachtgever zal zeker worden opgemerkt, hetgeen aanbevelenswaardig is, omdat hij dan een goed excuus heeft om te kunnen vertrekken als hij zou worden geconfronteerd met andere onderwerpen dan die waarover hij kwam onderhandelen.
- Een ander voordeel van snelheid bij onderhandelingen is, dat de opdrachtgever zelf een goede naam zal krijgen omdat hij dan zelf ook snelheid van zakendoen kennelijk waardeert, zodat hij zelf hem bezoekende gezanten snel kan terugzenden, waardoor deze niet achter geheimen van hemzelf komen. Het is voor een vorst derhalve een goede zaak om gezanten snel te zenden en te laten terugkeren, ongeacht of zij goed nieuws of kwaad nieuws brengen.

In hoofdstuk 18 lezen we het volgende:

- De gezant dient zich niet te laten betrekken bij andere onderwerpen van onderhandeling dan die waartoe hij gezonden is. Ook dient hij niet méér na te streven dan van pas komt. Anders immers zouden de onderhandelingen ten zeerste vertraagd kunnen worden, of zou zelfs *ieder* onderhandelingsresultaat verloren kunnen gaan.
- Het kan nuttig zijn dat gezanten optreden in een team. Ten eerste omdat in dat geval de ene gezant de andere kan aanvullen: twee¹ weten immers meer dan één. Ten tweede omdat niet iedereen even belezen is, en juist de minder belezene vaak praktischer resultaten weet te bereiken dan de meer belezene².

In hoofdstuk 19 kunnen we het volgende vinden:

- De gezant dient het positieve besluit over de onderhandelingen van de hem ontvangende vorst in ontvangst te nemen met een verheugd gezicht en onder het tonen van grote blijdschap.
- Nadat de gezant het positieve bericht heeft ontvangen dient hij geen ergernis te laten blijken ingeval zich tijdens de onderhandelingen eventuele vertragingen hebben voorgedaan.

1 Of natuurlijk nog meer personen.

2 Zie Rosergio, p. 19: 'Nam ignaros litteris rationis acumine sepius pollere compertum est, et precellere plurimos iudicio rationis.'

- De gezant dient zich ten aanzien van het behaalde resultaat niet te laten kennen als een ondankbaar of veeleisend persoon.

In hoofdstuk 20 lezen we het volgende:

- Bij een minder gelukkige afloop van de onderhandelingen dient de gezant het besluit van de hem ontvangende vorst niet te verwerpen, maar op gepaste wijze en met bescheidenheid aan te horen.
- De gezant dient daarbij zijn persoonlijke gevoelens over minder gelukkige afloop van de onderhandelingen niet te laten blijken, temeer daar de wederpartij inmiddels een goede mening over hem heeft gekregen.
- Bij een minder gelukkige afloop van de onderhandelingen dient kwaadheid derhalve te wijken voor kalmte, onbezonnenheid voor verstand, onverbiddelijkheid voor zachtmoedigheid, arrogantie voor vriendelijkheid. Het gezicht van de gezant blijft onaangedaan bij het beluisteren van de negatieve boodschap, mede met het oog op betere tijden¹. Aldus kan de negatieve boodschap ook zonder verdraaiingen worden doorgegeven aan de opdrachtgever².

In hoofdstuk 21, tenslotte vinden we:

- Na afloop van de onderhandelingen dient de gezant op correcte wijze afscheid te nemen van de hem ontvangen hebbende vorst³.

Ik vat de aanbevelingen van Rosergio samen:

- Een gezantschap is een instrument van degene die ervan gebruik maakt
- Een gezant dient waarheidsgetrouw te zijn

1 Zie Rosergio, p. 20: 'Igitur colera cedat iudicio, leuitas grauitati, rigor mansuetudini, procassitas affabilitati; humanus aspectus missorum procerus permanens et serenus tamquam ex propriis aduertere dulciter potest illos qui conclusionem minus gratam vel negatiuum tribuunt, vt futura prospiciant et ad meliora que magis expediunt condecendant, quatinus magis grata que possibilia sunt tribuant refferenda.'

2 Rosergio, op p. 20, gaat vervolgens nog een tijdje op dezelfde weg door: 'Missi ergo studeant aperienda discernere prout expedierint inuenire, inuenta discutere, discussa prudenter proferre, caucius persuadere, gestu placidoque sermone, si in vanum laborare non velint, et vacui non redire, nec terror animi tanta turbacio missos preoccupare debet, dum minus gratam seu negatiuum reportant conclusionem, quod propter hoc ipsi missi sunt perdant prudencie, temperancie, mansuetudinis, equanimitatis et grauitatis bonam extimacionem suam; viros enim prudentes detegendo comprobant que obuiant votis aduersa.'

3 Rosergio meldt in dit verband ook nog, in hoofdstuk 22, op p. 22, dat het altijd aan te bevelen is indien de gezant die onderweg is terug naar zijn opdrachtgever, de lof prijst van de vorst van wie hij op de terugreis is, bij iedereen die het maar horen wil. Dit kan altijd nuttig zijn voor het geval van een onderhandeling in de toekomst tussen de betrokken gezant en de desbetreffende vorst.

- De verstandhouding tussen de gezant en degene met wie hij moet onderhandelen is zeer belangrijk
- De gezant dient de goede verstandhouding met zijn onderhandelingspartner te bevorderen
- Snelheid bij onderhandelen is zeer belangrijk, mede om een goede naam te krijgen
- De gezant moet op de hoogte zijn van de goede manier om het woord te voeren
- De gezant dient waar nodig het gesprek gaande te houden, maar mag niet het achterste van zijn tong laten zien
- Een negatieve boodschap dient de gezant niet te verwerpen, maar met een 'poker face' aan te horen
- De gezant dient zijn emoties te beheersen, zeker wanneer de boodschap onaangenaam is
- De gezant dient zich verheugd te tonen bij een gunstige afloop van de onderhandelingen
- Een deellovereenstemming is altijd beter dan helemaal geen overeenstemming
- De gezant dient internationale ervaring te hebben
- De gezant dient listig te zijn, maar daarbij natuurlijkheid van gedrag te tonen
- De gezant dient zich te beperken tot de onderwerpen waarover hij kwam om te onderhandelen
- Onderhandelen met een team heeft voordelen boven onderhandelingen door een enkele gezant
- Na afloop van de onderhandelingen dient de gezant op correcte wijze afscheid te nemen van zijn onderhandelingspartner

Het is aardig om in dit verband ook naar Mattingly te verwijzen, vooral naar diens hoofdstuk III, 'Diplomatic Practice'¹, dat mede gewijd is aan het betrokken werk van Rosergio. In dit hoofdstuk geeft Mattingly ook een samenvatting van de praktische adviezen van Rosergio. Mattingly schrijft dan het volgende²: 'Yet we need not pause long over his advice about the tactics of negotiations. Translated from the clichés of the fifteenth century to those of the twentieth, what Rosier has to say might have been said by Andrew D. White, or Jules Jusserand or Harold Nicolson. Students in foreign service schools in Rome and Paris, London and Washington are reading in their textbooks much the same generalities at this moment.'

One must be as clear as possible in exposition, but one need not say everything one has in mind at once before feeling out the opposite point of view. One must listen attentively, and look especially for points of possible agreement; these it is usually

1 Mattingly, pp. 30–38.

2 Zie idem, pp. 34–35.

desirable to settle first. One must adjust one's methods to circumstances, and be prepared to make all concessions consistent with the dignity and real interests of one's principal and the clear tenor of one's instructions. One must press steadily and persistently but patiently towards an agreement, remembering that the more quickly a just solution is arrived at, the more valuable it will be, since time is always an element in politics, and undue delay may, in itself, be a kind of failure. But one must always be polite and considerate of one's colleagues, not prod them, or irritate them unnecessarily, not make a fuss over trifles, not allow oneself to be carried away by the vain desire to triumph in an argument or to score off an antagonist. Above all one must not lose one's temper. One must remember that the diplomat's hope is in man's reason and good will.

If all this says more about the value of patience, truthfulness, loyalty and mutual confidence, and less about bluff, bedazzlement, intrigue and deception than might be considered appropriate for the century in which Machiavelli was born, perhaps it is not the less realistic on that account. Scholars and literary men often seem more given to the inverted idealism of *realpolitik* than working diplomats. Even Machiavelli himself was not in practice Machiavellian. Rosier may really have believed, along with other experienced diplomats, that, in the long run, humdrum virtue is more successful than the most romantic rascality.

Indien we het bovenstaande beschouwen, alsmede het eerder geschrevene in deze paragraaf, dan moeten we concluderen dat Rosergio zeker niet de eerste was die zich met onderhandelingen heeft bezig gehouden. Zijn tijdgenoten en directe voorgangers waren canonisten die voornamelijk doende waren de juridische aspecten van onderhandelingen te onderzoeken¹. De praktische aspecten van onderhandelingen zijn al voordien, bij oudere schrijvers dan Rosergio, aan de orde geweest, zie het eerder geschrevene in deze paragraaf. Toch kunnen we stellen dat Rosergio de eerste *moderne* schrijver is geweest op het gebied van onderhandelen, met aanbevelingen die fundamenteel gericht zijn op 'echte' onderhandelingen en helemaal niet op pseudo-onderhandelingen, en die ook in latere tijd – zoals Mattingly hiervoor terecht aangaf – niet zouden misstaan². Nader onderzoek naar 'Ambaxiatorum brevilogus' is dan ook mijns inziens zeker op zijn plaats. Ook is de uitgave van dit werk in een moderne taal aan te bevelen, opdat kennisname ervan ook mogelijk is voor niet klassiek geschoolden.

1 Zie Saint-Pierre, pp. 10–11, 103.

2 Overigens met inachtneming van wat trekjes die toch wel behoren tot het Italiaanse systeem, zoals de aanbeveling om toch vooral listig te zijn, maar zich daarbij onschuldig voor te doen.

Ik sluit nu de periode van de middeleeuwen af. Algemene conclusies over deze periode zijn niet te trekken ten aanzien van aanbevelingen voor onderhandelingen: het is een tussenperiode. Wel is soms de aanzet te herkennen naar het 'Italiaanse' systeem, waarvan de aanbevelingen van een drietal qua tijd typisch tot dit systeem behorende schrijvers hierna aan de orde komen.

Niccolò Machiavelli

Deze bekende Italiaanse staatsman en schrijver leefde van 1469 tot 1527¹. Hij klom op tot secretaris van de Raad van Tien – een soort ministerie van oorlog – en tot tweede kanselier van de toenmalige republiek Florence. Hij heeft veel gezantschappen verricht voor de Florentijnse republiek, naar bestemmingen zowel binnen als buiten het toenmalige Italië, en hij heeft de Florentijnse militie gereorganiseerd. In 1512 kwam Florence onder het gezag van de familie de' Medici², en Machiavelli werd ontslagen. Politiek heeft Machiavelli daarna niets meer betekend. Hij heeft veel geschreven, zoals zijn bekende boek *Il Principe*, 'De vorst', postuum uitgegeven in 1532. Ook heeft hij een verhandeling geschreven over de Eerste Decade van Titus Livius, een commentaar op het eerste deel van Livius' geschiedenis van het oude Rome³, alsmede een boek over oorlogsvoering, een verhandeling over vorstendommen, een blijspel en enkele kleinere werken van poëzie. Ook zijn van Machiavelli veel brieven bewaard gebleven.

Ten aanzien van adviezen die bruikbaar zijn bij onderhandelingen, deze kan men verspreid in de diverse werken vinden, zoals in de verhandeling over de Eerste Decade van Titus Livius⁴: 'I believe it very prudent to abstain from menacing and insulting anybody with words, for neither of them takes any strength from the enemy. But menaces make him more cautious, insults make him hate you more and plan with greater zeal to harm you.' Ook in *De vorst* kan men het een en ander vinden, zoals de aanbeveling aan vorsten om vooral níet te goeder trouw te zijn, maar dit wèl te schijnen⁵. Eveneens kan men aanbevelingen vinden in een in 1506 geschreven praktische aanwijzing voor een ieder die op een gezantschapsreis gaat naar Milaan,

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 212–213. Zie ook de inleiding van Otten in Machiavelli's boek *De vorst* (pp. 11–66).

2 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 494–496.

3 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 12 (1951), p. 827.

4 Zie Machiavelli (1989), volume I, p. 400. Zie ook Niccolò Machiavelli (1997), Boek II, hoofdstuk 26, pp. 357–358.

5 Zie Machiavelli (1983), hoofdstuk XVIII, pp. 155–158.

met aanbevelingen over het aanvragen van audiëntie, geloofsbrieven, fooien voor allerlei bedienden, enzovoort¹. Ook zijn er aanwijzingen te vinden, uit 1509, over hoe te onderhandelen met keizer Maximiliaan I^{2 3}.

Veel aardiger met betrekking tot aanbevelingen voor onderhandelen is een brief die Machiavelli als ambteloos burger maar wel als ervaren onderhandelaar in oktober 1522 heeft geschreven aan een zekere Raffaello di Francesco Girolami toen deze als gezant zou worden gezonden naar keizer Karel V⁴. De desbetreffende brief bevat vooral algemene aanwijzingen, maar is toch zeer concreet⁵.

Machiavelli's aanbevelingen volgens deze brief kunnen worden samengevat als volgt⁶:

- De gezant kan beter bekwaam zijn dan getrouw zijn; succes is beter dan alleen maar goede bedoelingen⁷
- De gezant dient zoveel mogelijk algemene informatie te verkrijgen van de omgeving van de vorst, en daarmee zijn voordeel te doen⁸
- De gezant dient een goede naam te krijgen⁹
- Eerlijkheid is op zichzelf minder belangrijk dan de naam eerlijk te zijn¹⁰
- Goede rapporten helpen met het krijgen van een goede naam bij de achterban¹¹
- Informatie is te verkrijgen door vriendschappen te sluiten met hovelingen¹²

1 Zie Saint-Pierre, pp. 161–162.

2 1459–1519. Maximiliaan I was keizer vanaf 1493.

3 Zie Niccolo Machiavelli, *Gesammelte Schriften*; Müller: München 1925; Band II, pp. 178–179.

4 1500–1558. Keizer van 1519 tot 1556. Kleinzoon en opvolger van de in de vóórvorige noot genoemde keizer.

5 Zie ook Saint-Pierre, pp. 162–167, en Wiethoff, pp. 1092–1094.

6 Zie Machiavelli (1989), volume I, pp. 116–119.

7 Machiavelli (1989), volume I, p. 116.

8 Idem, pp. 116, 118–119.

9 Idem, p. 116.

10 Idem, pp. 116–117: 'And if, to be sure, sometimes you need to conceal a fact with words, do it in such a way that it does not become known or, if it does become known, that you have a ready and quick defense.'

11 Machiavelli (1989), volume I, pp. 117.

12 Ibidem.

- De gezant dient zoveel mogelijk informatie te zien te verkrijgen van de eigen achterban; deze informatie is goed uit te wisselen¹
- De gezant doet er meestal goed aan in zijn rapporten zijn conclusies niet aan zichzelf toe te schrijven, maar aan niet nader te noemen derden²
- De gezant dient zijn rapporten steeds aan te vullen in de loop der tijd³
- Machiavelli sluit af met voorbeelden van wat gerapporteerd zou moeten worden⁴

Pierre Danès

Pierre Danès, die leefde van 1497 tot 1577, was 'lecteur' voor Grieks aan het Collège de France, ambassadeur van Frankrijk bij het Concilie van Trente in 1540, biechtvader van de latere koning François II, en vanaf 1557 bisschop van Lavaur⁵. In 1534 bevond Danès zich in het gevolg van George de Selve, ambassadeur van Frankrijk te Venetië⁶ ⁷. Danès heeft een aanbeveling voor onderhandelaars geschreven, met jaaraanduiding van 1561, en bestemd voor een aanstaande ambassadeur van Frankrijk in Rome. Het stuk zou overigens ouder zijn volgens Danès' biograaf en naamgenoot l'abbé Danès, en zou volgens deze oorspronkelijk geschreven zijn voor de eerder genoemde George de Selve tijdens hun verblijf in 1534 te Venetië⁸. Het betrokken geschrift is kennelijk een *trouvaille*⁹, en het is verder bij mijn weten niet meer

1 Idem, pp. 117–118.

2 Idem, p. 118: 'And because to put your judgment in your own mouth would be offensive, you can use in such letters this method: first, tell about the affairs that are going on, the men who manage them, and the feelings by which they are moved; then use such words as these: "Considering, then, everything about which I have written, prudent men here judge that the outcome will be such and such." This method, well handled, has in my days brought great honor to many ambassadors; also, badly handled, it has dishonored many.'

3 Machiavelli (1989), volume I, pp. 118.

4 Zie idem, pp. 118–119. Bijvoorbeeld over of de buitenlandse vorst gierig is of vrijgevig, of hij oorlogszuchtig is of juist van vrede houdt, of hij populair is, wie hem adviseert, of zijn hovelingen omkoopbaar zijn, hoe tevreden deze zijn, enzovoort.

5 Zie Delavaud, pp. 602–603. Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 6 (1949), p. 221.

6 Delavaud, p. 604.

7 George de Selve (1508–1542), eveneens bisschop van Lavaur, was in 1533 tezamen met Jean de Dinteville (1504–1555), toen deze laatste ambassadeur van Frankrijk in Engeland was, onderwerp van Holbeins beroemde schilderij dat bekend is onder de naam 'The ambassadors'. Zie Delavaud, p. 604. Dit schilderij bevindt zich thans te Londen, in de National Gallery.

8 Zie Delavaud, pp. 604–605. Delavaud stelt overigens op pagina 605 dat hij geen documentatie heeft gevonden ter oplossing van 'ce petit problème'.

9 Aldus Delavaud, p. 602.

verschenen na Delavauds publicatie in de *Revue d'histoire diplomatique* van 1914/1915.

De aanbevelingen van Danès komen neer op het volgende:

- De werkzaamheden van de gezant bestaan voornamelijk uit drie onderdelen¹:
 - Voorbereiding
 - De onderhandelingen zelf
 - Rapportage
- De gezant dient in het gevlj te komen van de gezant van degene naar wie hijzelf wordt gezonden, ter verkrijging van informatie²
- Tijdens de eerste audiëntie dient de gezant als eerste de goede relatie te benadrukken, en als tweede de belangrijkste onderdelen van zijn instructies te melden³
- De gezant dient een goede naam te verwerven⁴
- De gezant dient tijdens zijn verblijf zoveel mogelijk informatie te verzamelen, zonder dit overigens te laten blijken⁵
- De gezant dient zich daartoe altijd vriendelijk en desnoods met vleierij op te stellen⁶
- Contacten met andere gezanten zijn positief, niet alleen om informatie te verkrijgen, maar ook om hen eventuele diensten te bewijzen, met nuttige wederdiensten ten gevolge⁷
- De gezant dient bij gesprekken vooral te luisteren; indien tegenspraak nodig is, behoort deze niet beledigend te zijn, maar respect uit te lokken⁸

1 Zie Danès, p. 608: 'Pour donner donc commencement à ce discours, je crois à propos de faire auparavant une division générale en trois parties principales appartenantes à la charge d'Ambassadeur, savoir l'instruction et intelligence, le Négociier et le traiter, l'Ecrire et tenir son maître bien averti. Au premier chef, la diligence et la dextérité sont requises; au second, la prudence et la candeur; au dernier le jugement et le savoir.'

2 Zie Danès, p. 608.

3 Ibidem.

4 Ibidem.

5 Idem, pp. 608–609.

6 Idem, p. 609.

7 Idem, pp. 609–610.

8 Idem, p. 610: 'Quant on veut contredire l'avis d'autrui, dans une conference, quelque bonne et justifiée que soit la cause qu'on soutient, il faut apporter tel temperament que nul ne puisse rester offensé de la contradiction et qu'au contraire un chacun s'aperçoive du respect que celui de l'avis contraire a pour la compagnie.'

- De gezant mag soms toegeven, maar dan dient daar later wel een tegenprestatie voor terug te komen¹
- Omdat alle situaties anders zijn, bestaan er geen algemene regels hoe de gezant zich dient te gedragen in specifieke omstandigheden; dit wordt aan zijn eigen oordeel overgelaten²
- De gezant dient de belangrijke dingen te rapporteren, niet de onbelangrijke dingen³
- Danès geeft voorbeelden van wat specifiek gerapporteerd zou moeten worden⁴
- De gezant dient niet alleen de positieve dingen te rapporteren maar ook de eventuele negatieve dingen⁵

Francis Bacon

De laatste auteur met aanbevelingen die tot het 'Italiaanse' systeem behoren die ik behandel, is Francis Bacon. Deze Engelse geleerde, jurist en staatsman was geboren in 1561. In 1584 werd hij lid van het Engelse parlement. Hij was bevriend met Essex⁶, die hem met zijn carrière hielp. Desondanks was vooral Bacon verantwoordelijk voor Essex' veroordeling na diens mislukte opstand in 1601. Onder koning James I⁷ werd hij tot hoge ambten geroepen, en werd hij in de erfelijke adelstand verheven. Niettemin werd hij in 1621 ervan beschuldigd zich als rechter te hebben laten omkopen. Daarvoor is hij inderdaad veroordeeld, en hij heeft zelfs enige tijd in de gevangenis gezeten. Na zijn vrijlating trok hij zich terug uit het openbare leven, en hield zich nog slechts bezig met studie. Hij overleed in 1626⁸. Voor wat betreft zijn

1 Zie Danès, p. 610: 'Il faut ceder quelquefois par complaisance, pour ensuite dans un autre colloque ramener aimablement les autres au parti de la justice.'

2 Zie Danès, p. 610.

3 Idem, pp. 610–611.

4 Idem, p. 611. Bijvoorbeeld hoe de houding was van de ontvangende vorst, welke woorden hij gebruikte, hoe zijn lichaamstaal was, wat zijn manier van spreken was, hoe het verloop was van de onderhandelingen en welke middelen hierbij gebruikt zijn, enzovoort.

5 Zie Danès, pp. 611–612.

6 Robert Devereux, Earl of Essex was een gunsteling van koningin Elizabeth I. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 8 (1950), pp. 313–314.

7 1566–1625, koning van Engeland vanaf 1603.

8 Zie voor deze informatie Bacon (1985), Franse pagina en pp. 7–11. Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 3 (1948), pp. 10–11.

aanbevelingen voor onderhandelingen zijn Bacons *Essays* van belang, en wel vooral ‘Of Cunning’¹ en ‘Of Negotiating’².

Bacons aanbevelingen in deze zijn als volgt samen te vatten:

- Sluwheid is inferieur aan wijsheid³
- Het is nuttig mensen aan te kijken, want sommigen hebben weliswaar een duister innerlijk maar ook een doorzichtig uiterlijk⁴
- Een sluwe methode om iets te verkrijgen is het benadrukken van andere onderwerpen, om pas als de ander niet meer op zijn hoede is het werkelijk gewenste onderwerp aan de orde te stellen⁵
- Als de ander haast heeft en derhalve niet goed over iets kan nadenken, is dit tijdstip zeer geschikt om iets aan de betrokkene voor te stellen⁶
- Het is nuttig te verwijzen naar derden als bron voor wat men zelf wil zeggen over dingen waarin men niet zelf verwickeld wil raken⁷
- Het is nuttig een antwoord dat men krijgt te verdraaien tot het antwoord dat men graag wil hebben⁸
- Het is nuttig geduldig te zijn en pas datgene te zeggen wat men wil als de tijd daarvoor rijp is⁹
- Het is beter te bouwen op de gezondheid van het eigen beleid dan op misleiding en trucs jegens de ander¹⁰

1 Essay 22, geschreven in 1612 en 1625. Zie Bacon (1985), pp. 126–129.

2 Essay 47, geschreven in 1597. Zie Bacon (1985), pp. 203–204.

3 Zie Bacon (1985), ‘Of Cunning’, p. 126.

4 Ibidem: ‘It is a point of cunning to wait upon(*) him with whom you speak, with your eye, as the Jesuits give it in precept; for there be many wise men that have secret hearts and transparent countenances.’ [(*)]: ‘wait upon’ betekent ‘watch carefully’.]

5 Bacon (1985), ‘Of Cunning’, pp. 126, 127.

6 Idem, p. 127.

7 Idem, p. 128.

8 Ibidem: ‘It is a good point of cunning for a man to shape the answer he would have, in his own words and propositions, for it makes the other party stick the less.’

9 Bacon (1985), ‘Of Cunning’, p. 128.

10 Idem, p. 129: ‘Some build rather upon the abusing of others, and (as we now say) *putting tricks upon them*, than upon soundness of their own proceedings. But Solomon saith: *Prudens advertit ad gressus suos; stultus divertit ad dolos(*)*.’ [(*)]: zie Bacon (1978), p. 113, noot 4: “De wijze ziet toe op zijn eigen stappen; de dwaas wendt zich tot listen” (vergelijk Spreuken, XIV, 15).]’

- Het is meestal beter mondeling te onderhandelen dan schriftelijk¹
- Schriftelijke onderhandelingen zijn nuttig in verband met bewijsvoering, vanwege niet onderbroken kunnen worden in een betoog, en om schriftelijke reacties uit te lokken²
- Mondelinge onderhandelingen zijn nuttig om indruk te maken op degenen die daarvoor gevoelig zijn, en om in de gelaatsuitdrukking van de wederpartij te zien tot hoever men kan gaan³
- Gebruik de juiste mensen voor de taken waarvoor zij het meest geschikt zijn⁴
- Het is in het algemeen beter om eerst de ander voorzichtig te peilen dan om deze direct met iets te overvallen⁵
- Het eerste contact is uiterst belangrijk in gevallen waarbij men elkaar wederzijds nodig heeft⁶
- Tegenover sluwe mensen is het nuttig hun echte doelen te weten te komen en zelf weinig te zeggen⁷
- In alle moeilijke onderhandelingen dient men niet ernaar te streven tegelijkertijd te willen zaaien en oogsten; de zaak dient te worden voorbereid om stapje voor stapje te kunnen rijpen⁸

Als men de aanbevelingen van alle drie de auteurs bekijkt, van Machiavelli, van Danès en van Bacon, dan kan men deze vergelijken met Nicolsons conclusies over het Italiaanse systeem: (1) 'Knowing their existence to be precarious, these despots and oligarchs aimed at immediate results only; they had no idea at all of the value of long-term policies or of the gradual creation of confidence. To them the art of negotiation became a game of hazard for high immediate stakes; it was conducted in an atmosphere of excitement, and with that combination of cunning, recklessness and ruthlessness which they lauded as "Virtù".' En (2) 'Their methods were unsound both in theory and practice. In teaching men that international justice must always be

1 Bacon (1985), 'Of Negotiating', p. 203.

2 Ibidem.

3 Ibidem.

4 Ibidem.

5 Ibidem.

6 Idem, pp. 203–204: 'If a man deal with another upon conditions, the start or first performance is all(*)'. [(*) : 'all' betekent 'all-important'.]

7 Bacon (1985), 'Of Negotiating', p. 204.

8 Ibidem: 'In all negotiations of difficulty, a man may not look to sow and reap at once, but must prepare business, and so ripen it by degrees.'

subordinated to national expediency, in inculcating the habits of deception, opportunism, and faithlessness, the Italians did much to bring the whole art of diplomacy into disrepute. In their desire to obtain immediate results in precarious situations, they indulged in transitory “*combinazioni*” and ignored what might be called the “gradualness” of good negotiation.’¹ Men kan dan concluderen dat de drie behandelde schrijvers niet zover gaan als Nicolson laat geloven. Immers, manipulatie en oneerlijkheid worden weliswaar niet uit de weg gegaan, maar worden zeker niet gepropageerd zoals Nicolson ten onrechte onder meer stelt, en worden eerder hooguit gezien als kennelijk noodzakelijke kwaden. Ook, een goede relatie met de wederpartij wordt juist als iets positiefs gezien. Voorts staat opportunisme bepaald niet duidelijk voorop. Niettemin, goede trouw bij onderhandelingen speelt kennelijk geen rol. Het streven naar onmiddellijke resultaten, zoals verwoord door Nicolson, is zelfs helemaal niet terug te vinden, integendeel, rustig zaaien en pas later geleidelijk oogsten komt eerder terug bij alle drie de besproken schrijvers. Een echt lange termijn perspectief is overigens inderdaad niet terug te vinden. Dat de wederpartij een tegenstander is die moet worden overwonnen is evenmin als zodanig terug te vinden. Wel is het duidelijk dat informatie verkrijging, op welke manier ook, een belangrijk doel is voor onderhandelaars bij de drie auteurs².

De verschillen tussen de door Nicolson aangegeven eigenschappen van onderhandelaars volgens het ‘Italiaanse’ systeem en het geschrevene van de drie hiervoor behandelde auteurs zijn mogelijk te verklaren door het door Nicolson zelf al aangegeven verschil tussen feitelijk gedrag en mooie geschreven aanbevelingen³. Ook is het mogelijk dat de drie behandelde schrijvers weliswaar voor wat betreft hun tijd per definitie leefden in de periode van Nicolson’s ‘Italiaanse’ systeem⁴, maar eigenlijk Nicolson’s ‘Italiaanse’ tijdperk al gepasseerd waren⁵.

Om na te gaan of het ‘Italiaanse’ systeem inderdaad onderdeel uitmaakt van een zinvolle onderscheiding is het nuttig om na te gaan hoe men dan over onderhandelen

9 Zie Nicolson, p. 31, en hiervoor, paragraaf 4.1.

1 Zie Nicolson, p. 46, en hiervoor, paragraaf 4.1.

2 Vergelijk ook Griselle, p. 780, die het in dit verband heeft over ‘espionnage officiel, exercé avec des formes infiniment courtoises’.

3 Zie hiervoor paragraaf 4.1, en Nicolson, pp. 36–37.

4 Zie hiervoor paragraaf 4.1. Zoals daar aangegeven gaat het om de periode globaal vanaf het einde van de 15e eeuw tot aan de Vrede van Munster en Osnabrück in 1648, waarna het ‘Franse’ systeem het ‘Italiaanse’ systeem zou opvolgen.

dacht in periode van het ‘Franse’ systeem¹. Om het ‘Franse’ systeem nader te analyseren begin ik met de aanbevelingen van de Kardinaal de Richelieu, volgens Nicolson een van de grondleggers van dit systeem².

Kardinaal de Richelieu

Armand Jean du Plessis de Richelieu leefde van 1585 tot 1642³. Hij werd reeds op 22-jarige leeftijd bisschop van Luçon, waarna hij zich spoedig een reputatie verwierf als goede bestuurder. In 1614 werd hij vertegenwoordiger van de clerus in de Franse Staten-Generaal, waarna hij zich de gunst wist te verwerven van de Koningin-Moeder, Maria de Médicis⁴. Kort daarop, in 1616, werd hij Staatssecretaris van Oorlog en Buitenlandse Zaken. Echter, in 1617 viel Richelieu in ongenade bij de koning, Lodewijk XIII⁵, die ruzie had met zijn moeder, en Richelieu werd verbannen. Niettemin wist Richelieu te bemiddelen tussen de koning en zijn moeder, en wist hij de vrede tussen beiden te herstellen. Daardoor, en ook wegens andere verdiensten, werd hij eerst beloond met zijn benoeming tot kardinaal⁶, en vervolgens met zijn benoeming tot Eerste Minister⁷. In die laatste hoedanigheid streefde hij binnenlands ernaar het koninklijk gezag volstrekt te herstellen, en streefde hij buitenlands ernaar Frankrijk te laten uitsteken boven alle andere Europese landen. Dit streven was vooral verstandelijk ingegeven⁸, en de middelen werden dan ook bewust aan deze doelen

5 Vergelijk de hiervoor in paragraaf 4.1 behandelde indeling van Potiemkine, die de ‘moderne tijd’ laat beginnen vanaf de zestiende eeuw, derhalve na de periode van de door Nicolson aangehaalde voorbeelden ter zake van het ‘Italiaanse’ systeem zoals Lodewijk XI van Frankrijk (1423–1483).

1 Zie hiervoor paragraaf 4.1. Het gaat om de periode die loopt van halverwege de zeventiende eeuw tot aan het einde van de eerste wereldoorlog.

2 Zie hiervoor paragraaf 4.1. De andere grondlegger was zoals aldaar aangegeven volgens Nicolson de Nederlandse jurist Hugo de Groot, met zijn op de Verlichting gebaseerde ideeën over een boven de mensen staand algemeen natuurrecht. Omdat Richelieu’s gedachten in deze direct toepasselijk zijn op onderhandelen, en De Groots gedachten niet zozeer, besteed ik slechts aandacht aan de ideeën van Richelieu.

3 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), pp. 17–18. Zie ook Henry Bertram Hill, pp. v–viii. Richelieu is overigens al eerder in dit hoofdstuk ter sprake gekomen, bij de bespreking van Nicolson’s indeling in paragraaf 4.1.

4 1573–1642. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), p. 365.

5 1601–1643. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 6–7.

6 In 1622.

7 In 1624.

8 Zie Richelieu, het voorwoord van Léon Noël, pp. 21–24, met onder meer verwijzingen naar Descartes’ stelregels voor een goede moraal, die Richelieu kennelijk ‘instinctief’ toepaste, aldus Noël,

aangepast¹. Aldus vernietigde hij alle politieke privileges van de Hugenoten², hij pakte de edelen aan die zich tegen de wil van de koning teweer stelden³, hij drukte intriges de kop in, en zelfs joeg hij zijn vroegere beschermvrouwe, Maria de Médicis, het land uit. Nadat het koninklijke gezag volstrekt was vastgesteld, liet Richelieu in 1635 Frankrijk deelnemen aan de Dertigjarige Oorlog⁴. Hoewel hij kardinaal was van de Katholieke Kerk, steunde Richelieu de protestantse kant in die oorlog, teneinde de macht te breken van de landen van de katholieke Habsburgers, Spanje en Oostenrijk, welke landen volgens Richelieu een bedreiging vormden voor Frankrijk. Richelieu stierf in 1642, weliswaar voordat de oorlog was beëindigd, maar nadat de winnende uitkomst voor Frankrijk wel al in zicht was gekomen⁵. Uiteindelijk gaven Spanje en Oostenrijk in 1659 hun verlies openlijk toe, en was het absolutistische Frankrijk de dominante staat in Europa geworden.

Richelieu heeft veel geschreven, waaronder zijn *Testament politique*⁶. Dit werk bevat in het tweede deel een hoofdstuk zes, een hoofdstuk met de titel 'Qui fait voir qu'une négociation continuelle ne contribue pas peu au bon succès des affaires'⁷, en dat een aantal adviezen bevat op het gebied van onderhandelen. Deze adviezen zijn als volgt samen te vatten:

p. 23. Zie overigens voor deze stelregels Descartes, pp. 61–66. Deze stelregels zijn: (1) gehoorzaam zijn aan de wetten en gewoonten van het land, (2) zo standvastig mogelijk zijn, en eenmaal begonnen handelingen zonder aarzelen voltooien, (3) niet het noodlot trachten te bedwingen, en daartoe eventueel eigen wensen en verlangens aanpassen, dus niets wensen buiten het eigen bereik, en (4) nagaan wat mensen feitelijk doen, en trachten daaruit het beste te doen.

- 1 Zie Henry Bertram Hill, die op pp. vi–vii stelt: 'Although he could be both devious and harsh, he preferred the method of subtlety, and he skillfully practiced the art of the possible. [...] he treated each problem in the context of his long-range purposes. If one approach seemed inappropriate at the moment, he held it in reserve while trying another. If nothing worked he waited for conditions to change. The only fixed aspects of his policy were his utter determination and patience.'
- 2 Zie voor achtergronden Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 11 (1951), pp. 13–15.
- 3 Voor 'de wil van de koning' in deze zinsnede kan men overigens ook lezen: 'Richelieu's wil'. Zie Henry Bertram Hill, p. vii.
- 4 1618–1648.
- 5 Richelieu's opvolger Mazarin (1602–1661) – zie voor deze Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 479–480 – zette Richelieu's politiek voort.
- 6 Het auteurschap van dit werk is niet onomstreden geweest, maar wordt inmiddels kennelijk zonder twijfel inderdaad aan Richelieu toegeschreven. Zie Richelieu, de 'Préface' van Léon Noël, pp. 9–10. Zie ook Henry Bertram Hill, pp. x–xiv.
- 7 Zie Richelieu, pp. 347–356.

- Onderhandelingen dienen ononderbroken plaats te vinden. Dit heeft als voordelen¹ (1) dat zaken die langzamer lopen uiteindelijk veelal toch voor elkaar zullen komen, (2) dat zelfs indien er niets concreets wordt behaald, er toch nuttige informatie wordt verkregen², en (3) dat er eventuele tijdwinst wordt behaald³. Een lange-termijn visie is dus eenvoudigweg noodzakelijk⁴
- Onderhandelen is een middel tot een doel⁵
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit⁶
- Men moet altijd rekening houden met nabuurstaten, zowel omdat deze staten de eigen staat kunnen last bezorgen, als omdat deze staten problemen van verder weg kunnen tegenhouden. Men dient dus buiten de eigen landsgrenzen te kunnen kijken⁷

1 Idem, pp. 347–348 en pp. 352–353.

2 De conclusie is dan ook (zie Richelieu, p. 348): ‘Celui qui négocie toujours trouve enfin un Instant propre à venir à ses fins, et, quand même il ne se trouveroit pas, au moins est-il vrai qu’il ne peut rien perdre, et que, par le moyen de ses négociations, il est averti de ce qui se passe dans le monde, ce qui n’est pas de petite conséquence pour le bien des États.’

3 Richelieu, p. 353.

4 Idem, pp. 347–348.

5 Zie Richelieu, p. 347, die in overeenstemming met zijn verstandelijke benadering dan ook concludeert: ‘[...] négocier [...] est chose du tout nécessaire pour le bien des États.’

6 Dat Richelieu onderhandelen primair ziet als een fundamenteel rationele activiteit, en dus niet als iets dat door de emotie wordt beheerst, volgt eigenlijk, gezien zijn totale benadering, al uit het voorgaande. Thayer schrijft hierover op p. 46: ‘A realist, Richelieu also preached that national policies should be based on cold calculations of national interests and not on dynastic or sentimental considerations. A state, he said, should choose allies out of consideration of their power and permanence and not because it likes them.’ Bij Richelieu heb ik dit overigens niet in deze vorm kunnen terug vinden. Wel is een dergelijke verstandelijke benadering te vinden bij Richelieu in hoofdstuk twee van deel twee van zijn *Testament Politique*, getiteld ‘Qui montre que la raison doit être la règle et la conduite d’un État’, pp. 323–329, waarin hij op p. 326 schrijft: ‘S’il est vrai que la raison doit être le flambeau, qui éclaire les princes en leur Conduite et en celle de leurs États, il est encore vrai que, n’y ayant rien au monde qui compâtisse moins avec celle de la passion, qui aveugle tellement qu’elle fait quelquefois prendre l’ombre pour le Corps, un prince doit surtout Éviter d’agir par un tel principe [...]. On se repent souvent à loisir de ce que la passion fait faire avec précipitation, et l’on n’a jamais lieu de faire le même des choses, à quoi l’on s’est porté par des considérations raisonnables.’ Ook in het hierop volgende hoofdstuk drie zijn deze gedachten terug te vinden; dit hoofdstuk, pp. 330–333, is getiteld: ‘Qui montre que les intérêts publics doivent être l’unique fin de ceux qui gouvernent les États, ou de moins qu’ils doivent être préférés aux particuliers’. Een en ander neemt niet weg dat uiteindelijk ook emotionele factoren een rol kunnen spelen.

7 Richelieu, pp. 349–350.

- Men dient te handelen naar gelang de omstandigheden, en naar gelang de middelen die men heeft jegens de tegenspeler¹. Dit heeft mede tot gevolg dat men voor sommige tegenspelers meer tijd moet inruimen dan voor andere tegenspelers²
- Bij onderhandelingen dient men bewust rekening te houden met de persoonlijkheid van de tegenspeler. Mensen verschillen nu eenmaal van elkaar³
- Van bluff behoeft men niet onder de indruk te zijn⁴
- Goede onderhandelaars zijn niet dom, maar ook niet te spits: zij houden het goede midden. De slimsten zorgen bovendien ervoor noch zelf bedrogen te worden, noch de wederpartij te bedriegen⁵
- Eerlijkheid duurt het langst⁶
- Omdat woorden eenvoudig verdraaid kunnen worden, dienen onderhandelaars hun woorden zorgvuldig te kunnen wegeen, en deze woorden eveneens zorgvuldig te kunnen opschrijven⁷
- Als men eenmaal begint een doel na te streven, dan dient men dit niet op te geven⁸
- Bij het uitblijven van succes dient men zich niet te laten ontmoedigen⁹

1 Idem, p. 350: 'Il faut agir en tout lieu et, ce qui est bien à remarquer, selon l'humeur et par les moyens convenables, à la portée de ceux avec lesquels on négocie.'

2 Richelieu, p. 350.

3 Idem, pp. 350–351.

4 Idem, p. 351: 'Il y a des gens si présomptueux qu'ils estiment devoir user de bravades en toutes rencontres, croyant que c'est un bon moyen pour obtenir ce qu'ils ne peuvent persuader par raison et à quoi ils ne sauroient contraindre par la force. Ils pensent avoir fait du mal quand ils ont menacé d'en faire: mais, outre que ce procédé est contraire à la raison, il ne réussit jamais avec les honnêtes gens.'

5 Richelieu, p. 351: 'Pour bien agir, il faut des gens, qui tiennent le milieu entre ces deux extrémités, et les plus déliés, se servant de la bonté de leur esprit pour empêcher d'être trompés, doivent bien prendre garde de n'en user pas pour tromper ceux avec qui ils traitent.'

6 Richelieu, p. 352: 'On se méfie toujours de celui qu'on voit agir avec finesse, et qui donne impression de sa franchise et sincérité n'avance pas peu ses affaires.' In de bij de tekst behorende voetnoot 1 staat overigens vermeld: 'Sans nul doute, mais l'impression peut n'être pas exacte.'

7 Richelieu, p. 352.

8 Idem, p. 352: 'Il faut poursuivre ce qu'on entreprend avec une perpétuelle suite de dessein en sorte qu'on ne cesse jamais d'agir que par raison et non par relâche d'Esprit, par indifférence des choses, par vacillation de pensées et par résolutions contraires.'

9 Richelieu, p. 352. Richelieu stelt op die pagina bovendien: 'Il est difficile de combattre souvent et d'être toujours vainqueur.'

- Voordelen dient men niet te laten liggen¹
- De reputatie van een vorst is uiterst belangrijk, en gaat eigenlijk boven al het andere. Om zijn reputatie niet te verliezen dient de vorst derhalve voorzichtig te zijn met het aangaan van verplichtingen, want eenmaal aangegane verplichtingen dienen nauwgezet te worden nagekomen^{2 3}
- Onderhandelaars dienen hun bevoegdheid nimmer te overschrijden, opdat hun vorst geen onmogelijke verplichtingen zal aangaan⁴
- Tenslotte, onderhandelaars dienen te allen tijde ervan te worden weerhouden de voorkeur te geven aan een slechte overeenstemming boven geen overeenstemming⁵

Als we deze aanbevelingen vergelijken met die van de drie daarvoor behandelde auteurs uit de 'Italiaanse' periode, dan zien we inderdaad drie fundamentele verschillen: (1) de nadruk bij Richelieu op lange termijn-denken, (2) de primair fundamenteel verstandelijke benadering van Richelieu, en (3) de nadruk bij Richelieu op goede trouw. Wat mij betreft zijn deze drie verschillen voldoende redenen om inderdaad verschil te maken tussen een 'Italiaans' systeem en een 'Frans' systeem, zoals Nicolson doet⁶. Trouwens ook valt positief op Richelieu's fundamentele gerichtheid niet op pseudo-onderhandelingen, maar op 'echte' onderhandelingen.

- 1 Richelieu, p. 355: 'En matière d'État, il faut tirer profit de toutes choses; ce qui peut être utile ne doit jamais être méprisé.'
- 2 Richelieu, pp. 354–355. De conclusie is dan ook (op p. 355): 'Les Rois doivent bien prendre garde aux traités qu'ils font: mais quand ils sont faits, ils doivent les observer avec religion.'
- 3 Richelieu voegt eveneens op p. 355 overigens hieraan toe dat dit uitgangspunt ten onrechte niet overal wordt aangehouden.
- 4 Zie Richelieu, p. 355: 'L'importance de ce lieu me fait remarquer qu'il est tout à fait nécessaire d'être exact au choix des ambassadeurs et autres négociateurs, et qu'on ne sauroit être trop sévère à punir ceux qui outrepassent leur pouvoir, puisque, par telle faut, ils mettent en compromis la réputation des princes et le bien des États tout ensemble.'
- 5 Richelieu, pp. 355–356: 'La facilité ou la corruption de certains Esprits est quelquefois si grande et la démangeaison qu'ont quelques autres, qui ne sont ni faibles ni méchants, de faire quelque chose, est souvent si extraordinaire que, s'ils ne sont retenus dans les bornes, qui leur sont prescrites, par la crainte de leur perte absolue, il s'en trouvera toujours qui se laisseront plutôt aller à faire de mauvais traités que de n'en faire point.'
- 6 In feite is Richelieu's aanpak een rationele en instrumentele benadering, net zoals later Clausewitz de krijgskunde ook zou benaderen, en wiens gestructureerde benadering inderdaad ook zeer bruikbaar is voor onderhandelingen – zie het vorige hoofdstuk.

In de periode van het ‘Franse’ systeem, die zoals hiervoor besproken¹ loopt vanaf globaal de eerste helft van de zeventiende eeuw tot 1919, is het nodige geschreven over onderhandelen. Ik noem, slechts als voorbeelden, François de Callières, Fortune Barthélémy de Félice², Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord, James Harris Malmesbury³, en Charles de Martens. Ik zal van deze auteurs van het ‘Franse’ systeem bespreken François de Callières en Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord. Callières omdat hij kennelijk wordt gezien als zeer gezaghebbend auteur⁴, en Talleyrand omdat hij zeer invloedrijk is geweest in zijn tijd⁵.

François de Callières

François de Callières leefde van 1645 tot 1717⁶. Hij was de zoon van een generaal van Lodewijk XIV, en diende eerst als een soort ‘geheim agent’, maar later als ‘officieel’ diplomaat in diverse landen. Hij was een van de vertegenwoordigers van Frankrijk bij de vredesonderhandelingen die zouden leiden tot de Vrede van Rijswijk in 1697, ter beëindiging van de Negenjarige Oorlog⁷. Na deze onderhandelingen werd Callières benoemd tot *secrétaire du cabinet*, een baan met een hoog inkomen en veel aanzien⁸. Hij was ook een gevierd auteur, en lid van de Académie française. In 1716 verscheen zijn boek *De la manière de négocier avec les Souverains*⁹ ¹⁰, dat nogal verspreid in het boek, mede de volgende aanbevelingen bevat:

- 1 Zie de vorige paragraaf.
- 2 Kennelijk is het oorspronkelijke stuk van Félice verschenen in 1778. Zie Zartman (1987), p. 47, met een Engelse vertaling op pp. 47–65.
- 3 Begin negentiende eeuw, zie Gore-Booth, pp. 446–447.
- 4 Zie bijvoorbeeld Gore-Booth, pp. 442–445, Jusserand, p. 152, Martens, p. 141, Mastenbroek (2002), pp. 23–27, Mattingly, p. 100, Nicolson, pp. 62–68, en Ziegler, p. 196.
- 5 Zie bijvoorbeeld Chambrun, pp. 274–276, Wildner, p. 43, die het over Talleyrand heeft als ‘Großmeister der Diplomatie’, en Constantin, pp. 23–27 en 708–709. Constantin noemt Talleyrand zelfs ‘prince des négociateurs’, zie p. 708. Talleyrand was overigens bepaald niet onomstreden: zie bijvoorbeeld het voorwoord van Furet in Lacour-Gayet (1991), p. xvi, Orieux, pp. 11–12, Bordogne, pp. 10–11, Waresquiel, pp. 9–11, Dwyer, pp. vii, 1–3 en Potiemkine, deel I, p. 351.
- 6 Zie voor de informatie over Callières, Nicolson, p. 62, Callières’ uitgave door Keens-Soper/Schweizer, pp. 4–15, en Waquet, pp. 39–74.
- 7 Zie hiervoor Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), p. 422.
- 8 Zo wist hij zijn broer Hector te laten benoemen tot Gouverneur-Generaal van Nieuw-Frankrijk, het latere Canada. Zie Callières’ uitgave door Keens-Soper/Schweizer, p. 12.
- 9 Ik merk op dat van dit boek mede in 1919 een Engelse uitgave is verschenen van Whyte. Whyte’s boek is volgens Keens-Soper en Schweizer echter meer een zeer slechte bewerking dan een vertaling – zie Callières’ uitgave door Keens-Soper/Schweizer, p. 53, terwijl hun eigen uitgave, uit 1983,

- Onderhandelen is een middel tot een doel¹
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit²
- Niet spreken voordat men weet wat men wil zeggen, en zich niet laten uitlokken tot spreken³
- De eigen gedachten geheim houden tot het juiste tijdstip om deze te openbaren, maar intussen wel open lijken te zijn⁴
- Informatie uitwisselen⁵

zou zijn gebaseerd op een juiste vertaling uit 1716. Het is frappant dat de uitgave van Whyte onlangs, in 2000, wederom is uitgegeven, met een nogal schreeuwerig commentaar dat het boek zo goed is voor managers en dergelijke. Zoals op de kaft staat: 'From sovereigns to CEO's, envoys to executives – classic principles of diplomacy for success in today's business world'.

- 10 Een Franstalige heruitgave is inmiddels verschenen in 2002. Zie Callières (2002). Ook in het in 2005 uitgekomen boek van Waquet is de volledige tekst van Callières' boek opnieuw verschenen. Zie Waquet, pp. 178–268.
- 1 Dit volgt uit zijn tweede hoofdstuk 'De l'utilité des negociations', pp. 11–28, waarin Callières (1716) veel argumenten geeft waarom onderhandelen inderdaad een nuttig instrument is. Hij verwijst daarbij onder meer naar Richelieu's *Testament Politique*, zie pp. 18–20. Vergelijk ook Whyte, die op pagina vii zelfs stelt in dit verband: 'The very choice of the word *manière* in his title shows that he conceives of diplomacy as the servant, not the author, of policy'.
- 2 Dit kan worden opgemaakt uit zijn eerste hoofdstuk 'Dessein de l'ouvrage', pp. 1–10. Callières (1716) schrijft op p. 3: 'Tout Prince Chrétien doit avoir pour maxime principale de n'employer la voye des armes pour soutenir ou faire valoir ses droits, qu'après avoir tenté & épuisé celle de la raison & de la persuasion, & il est de son intérêt d'y joindre encore celle des bienfaits qui est le plus sûr de tous les moyens pour affermir & pour augmenter sa puissance'. Dergelijke overwegingen komen trouwens her en der verspreid wel vaker voor in Callières' boek uit 1716; zie bijvoorbeeld pp. 55 en 139.
- 3 Callières (1716), pp. 32–33: 'Il faut sur tout qu'un bon Negociateur ait assez de pouvoir sur lui-même pour resister à la demangeaison de parler avant que de s'être bien consulté sur ce qu'il a à dire, qu'il ne se pique pas de répondre sur le champ & sans préméditation aux propositions qu'on lui fait, & qu'il prenne garde de tomber dans le défaut d'un fameux Ambassadeur étranger de notre tems, qui étoit si vif dans la dispute, que lorsqu'on l'échauffoit en le contredisant, il reveloit souvent des secrets d'importance pour soutenir son opinion.' Zie ook idem, p. 64: 'Il est encore très-difficile qu'un homme facile à irriter soit le maitre de son secret, & que lorsque sa bile s'enflame, il ne lui échape des paroles ou des signes capables de faire penetrer ses pensées, ce qui cause souvent la ruine des plus grands desseins.'
- 4 Idem, p. 34: 'Un habile Negociateur ne laisse pas penetrer son secret avant le temps propre; mais il faut qu'il sçache cacher cette retenue à ceux avec qui il traite; qu'il leur témoigne de l'ouverture & de la confiance, & qu'il leur en donne des marques effectives dans les choses qui ne sont point contraires à ses desseins [...]'
- 5 Idem, pp. 34–35: '[...] il y a entre les Negociateurs un commerce d'avis réciproques, il faut en donner, si on veut en recevoir, & le plus habile est celui qui tire le plus d'utilité de ce commerce, parce qu'il a des vûes plus étenduës, pour profiter des conjonctures qui se presentent.'

- Informatie verwerven¹
- Niet arrogant zijn²
- Geen valse beloften doen, niet te kwader trouw zijn³
- Kalm blijven en geduldig zijn⁴
- Eerlijk en geloofwaardig blijven⁵

- 1 Idem, p. 46: 'On appelle un Ambassadeur un honorable Espion; parce que l'une de ces principales occupations est de découvrir les secrets des Cours où il se trouve [...] Vergelijk idem, p. 273: 'Les deux fins principales d'un Negociateur sont, comme il a été dit, d'y faire les affaires de son Maître & d'y découvrir celles d'autrui.'
- 2 Idem, pp. 53–54: 'Il y a des genies nez avec une élévation & une superiorité qui leur donnent de l'ascendant sur ceux avec qui ils traitent; mais un Negociateur de ce caractere doit prendre garde de ne se pas trop confier en ses propres lumieres, & de ne pas abuser de sa superiorité, jusqu'à la rendre pesante & incommode, les esprits mediocres échapent souvent au plus habile, & il en est quelquefois la dupe par trop de confiance en son habileté, il faut qu'il l'employe à leur être utile & agreable, s'il veut s'en assurer.'
- 3 Idem, pp. 54–56: 'Un bon Negociateur ne doit jamais fonder le succès de ses negociations sur de fausses promesses & sur des manquemens de foy; c'est une erreur de croire, suivant l'opinion vulgaire, qu'il faut qu'un habile Ministre soit un grand maître en l'art de fourber: la fourberie est un effet de la petitesse de l'esprit de celui qui la met en usage, & c'est une marque qu'il n'a pas assez d'étenduë pour trouver les moyens de parvenir à ses fins, par les voyes justes & raisonnables. On demeure d'accord qu'elle le fait souvent réussir, mais toujours moins solidement, parce qu'elle laisse la haine & le desir de vengeance dans le cœur de ceux qu'il a trompez, & qui lui en font tôt ou tard ressentir les effets.
Quand même la fourberie ne seroit pas aussi méprisable qu'elle l'est à tout esprit bien fait; un Negociateur doit considerer qu'il aura plus d'une affaire à traiter dans le cours de sa vie, qu'il est de son intérêt d'établir sa reputation, & qu'il doit la regarder comme un bien réel, puisqu'elle facilite dans la suite le succès de ses autres negociations, & le fait recevoir avec estime & avec plaisir dans tous les pays où il est connu; il faut donc qu'il établisse si bien l'opinion de la bonne-foi de son Maître & de la sienne propre, qu'on ne doute jamais de ce qu'il promet.' Vergelijk idem, p. 280: 'Outre que le mensonge est indigne d'un Ministre public, il fait plus de tort que de profit aux affaires de son Maître, parce qu'on n'ajoute plus de foy aux avis qui viennent de sa part [...] Zie ook idem, p. 286: 'Un Negociateur ne doit pas être facile à promettre, mais exact à executer ce qu'il a promis, on s'offense moins d'un refus que d'un manque de parole.'
- 4 Idem, p. 66: 'Un homme qui se possede & qui est toujours de sang froid, a un grand avantage à traiter avec un homme vif & plein de feu; & on peut dire qu'ils ne combattent pas avec armes égales. Pour réussir en ses sortes d'employs, il y faut beaucoup moins parler qu'écouter; il faut du flegme, de la retenuë, beaucoup de discretion & une patience à toute épreuve.'
- 5 Idem, p. 136: 'Dans toutes ces differentes manieres de negocier, il doit fonder principalement le succès de ses Negociations sur la droiture & sur l'honnêteté de son procedé; s'il prétend réussir par des subtilitez, & par la superiorité de genie qu'il croit avoir sur ceux avec qui il traite, il est fort sujet à se tromper; il n'y a point de Prince ni d'Etat, qui n'ait un Conseil assez habile pour connoître ses veritables intérêts.' Vergelijk idem, pp. 261–262: 'Un habile Negociateur doit encore éviter avec soin la sottise vanité de vouloir se faire croire un homme fin & adroit pour ne pas jetter de la défiance

- Zoeken naar wederzijds voordeel¹
- Niet dreigen²
- Goed voorbereiden³
- De ander proberen te begrijpen, proberen zich in diens positie te verplaatsen⁴

dans l'esprit de ceux avec qui il negocie, il doit au contraire travailler à les convaincre de sa sincérité, de sa bonne-foy & de la droiture de ses intentions, pour faire concourir les interets dont il est chargé avec ceux du Prince ou de l'Etat, auprès duquel il se trouve comme le veritable & solide but, auquel doivent tendre toutes ses negociations.'

- 1 Idem, pp. 137–138: '[...] il faut qu'il épuise les lumieres & les ressources de son esprit, pour leur faire trouver des avantages effectifs dans les choses qu'il est chargé de leur proposer. Un ancien Philosophe a dit, que l'amitié qui est entre les hommes, n'est qu'un commerce où chacun cherche son intérêt, on le peut dire à plus juste titre des liaisons & des traitez qui se font entre les Souverains: il n'y en a point qui ne soient fondez sur leurs avantages reciproques, & lorsqu'ils ne les y trouvent pas, ces traitez ne subsistent gueres, & se détruisent d'eux-mêmes: ainsi le grand secret de la Negociation est de trouver les moyens de faire compatir ces communs avantages, & de les faire marcher, s'il se peut d'un pas égal, il faut même que le plus puissant de deux Souverains qui traitent ensemble, fasse les premieres avances, & les dépenses necessaires pour acheminer cette union, parce qu'il a en vûë de plus grands objets & des avantages beaucoup plus considerables que l'argent qu'il employe à donner des subsides à un Prince inferieur & des gratifications ou des pensions à ses Ministres, pour l'engager à l'aider de ses forces & à favoriser ses desseins.'
- 2 Idem, p. 139–140: 'Si un Negociateur neglige les voyes honnêtes, & celles de la raison & de la persuasion pour prendre des manieres hautaines, & qui sentent la menace; il faut qu'il soit suivi d'une armée prête à entrer dans le pays où il negocie pour y soutenir ses prétentions, sans cela il peut compter qu'elles n'y seront pas reçûes, quand mêmes elles seroient avantageuses au Prince à qui il les propose de cette sorte.
Lorsqu'un Prince ou un Etat est assez puissant pour donner la loi à tous ces voisins, l'art de la Negociation devient inutile, parce qu'il n'y a qu'à expliquer ses volonte; mais quand les forces peuvent être balancées, un Prince libre ou un Etat independant ne se détermine à favoriser l'un des deux partis qu'à cause des avantages qu'il trouve, & des bons traitemens qu'il en reçoit.' Vergelijk idem, pp. 263–265: 'Si un Negociateur sert un grand Prince dont la puissance donne de la jalousie à ses voisins, il doit beaucoup plus vanter sa moderation que ses forces, & n'en parler que comme d'un moyen propre à soutenir la justice de ses droits, & non pas à assujettir les Princes & les peuples libres à ses volonte.
C'est le propre des menaces d'aigrir les esprits, elles poussent souvent un Prince ou un Etat inferieur à des extremitez auxquelles il ne se seroit pas porté si on lui avoit representé les choses avec douceur; cela vient de ce que tous les hommes sont vains & sacrifient souvent de solides interêts à leur vanité.'
- 3 Zie idem, hoofdstuk XIII, pp. 211–227: 'Ce que doit faire un Ambassadeur ou un Envoyé avant que de partir.' Bijvoorbeeld, zie idem, p. 214: 'Il doit encore se faire informer par ceux qui ont negocié dans le Pays où il va [...]'
- 4 Idem, pp. 228–230: 'Quelque élevez que soient les Princes, ils sont hommes comme nous, c'est-à-dire sujets aux mêmes passions, mais outre celles qui leur sont communes avec les autres hommes, l'opinion qu'ils ont de leur grandeur, & le pouvoir effectif qui est attaché à leur rang leur donnent des idées differentes de celles du commun des hommes, & il faut qu'un bon Negociateur agisse

- De juiste woorden weten te kiezen¹
- Bij voorkeur mondeling onderhandelen²
- Goed luisteren³
- Stap voor stap onderhandelen, niet te snel willen ‘scoren’⁴
- De zaak goed aanpakken door op een plezierige manier rekening te houden met de belangen van de ander⁵

avec eux par rapport à leurs idées, s'il veut ne se pas tromper. Il faut donc qu'il se dépouille en quelque sorte de ses propres sentimens pour se mettre en la place du Prince avec qui il traite, qu'il se transforme, pour ainsi dire en lui, qu'il entre dans ses opinions & dans ses inclinations, & qu'il se dise à lui-même après l'avoir connu tel qu'il est, *si j'étois en la place de ce Prince avec le même pouvoir, les mêmes passions & les mêmes préjugés, quels effets produiroient en moi les choses que j'ai à lui représenter?* s'il fait souvent cette réflexion, elle lui fera d'une grande utilité pour régler sa conduite & ses discours à l'égard du Prince avec qui il traite, & pour s'insinuer agréablement dans son esprit.'

- 1 Idem, p. 230: 'L'un des meilleurs moyens de persuader est de plaire: pour y réussir, il faut qu'un Négociateur s'applique à dire des choses agréables & à adoucir par la choix des termes, du ton, de l'air, & des manières de s'exprimer celles qui sont fâcheuses par elles-mêmes.'
- 2 Idem, p. 250: 'Il est plus avantageux à un habile Négociateur de négocier de vive voix, parce qu'il a plus d'occasions de découvrir par ce moyen les sentimens & les desseins de ceux avec qui il traite, & d'employer sa dextérité à leur en inspirer de conformes à ses vûes par ses insinuations & par la force de ses raisons.'
- 3 Idem, pp. 250–252: 'La plupart des hommes qui parlent d'affaires ont plus d'attention à ce qu'ils veulent dire qu'à ce qu'on leur dit, ils sont si pleins de leurs idées qu'ils ne songent qu'à se faire écouter, & ne peuvent presque obtenir sur eux-mêmes d'écouter à leur tour. [...] L'une des qualités la plus nécessaire à un bon Négociateur est de sçavoir écouter avec attention & avec réflexion tout ce qu'on lui veut dire, & de répondre juste & bien à propos aux choses qu'on lui représente, bien loin de s'empresser à déclarer tout ce qu'il sait & tout ce qu'il desire.'
- 4 Idem, pp. 253–254: 'C'est un des plus grands secrets de l'art de négocier que de sçavoir, pour ainsi dire, distiller goût à goût dans l'esprit de ceux avec qui on négocie les choses qu'on a intérêt de leur persuader.
Il y a quantité d'hommes qui ne se résoudroient jamais à entrer dans une entreprise quoiqu'elle leur fût avantageuse, si on la leur faisoit voir d'abord dans toute son étendue & avec toutes ses suites, & ils s'y laissent conduire lorsqu'on les y fait entrer successivement, parce que le premier pas attire le second, & ainsi des autres.'
- 5 Idem, pp. 255–257: 'Il y a dans la manière de négocier une certaine dextérité qui consiste à sçavoir prendre les affaires par les biais les plus faciles, ce qu'un Ancien exprime ainsi * [Voetnoot op p. 256: * *C'est Epictète dans son Manuel*]: Chaque chose, dit-il, présente deux faces, l'une qui la rend très-aisée à porter, & l'autre très-mal-aisée, ne la prends point par la mauvaise, car c'est par où tu ne sçaurois ni la prendre ni la porter; mais prends-la par le bon côté, & tu la porteras sans peine. Le moyen le plus sûr de prendre la bonne face, est de faire ensorte que ceux avec qui on traite, trouvent leurs intérêts dans les propositions qu'on leur fait & de les leur faire connoître non seulement par des raisons effectives; mais encore par des manières agréables, en témoignant de condescendre à leurs sentimens dans les choses qui ne sont pas essentiellement contraires au but

- Gezichtsverlies voorkomen¹
- Zelf de geschriften opstellen²
- Geen verwijten maken, maar juist prijzen³
- Spoedige uitvoering van verkregen beloften verlangen, maar uitvoering van zelf gegeven beloften zo lang mogelijk uitstellen⁴
- Zorgvuldig zijn bij het opstellen van geschriften⁵

où on a dessein de les conduire; ce qui les engage insensiblement à une pareille condescendance en d'autres choses qui sont quelquefois plus importantes.'

- 1 Idem, pp. 257–259: 'Il ne se trouve presque point d'hommes qui veüillent avouër qu'ils ont tort, ou qu'ils se trompent, & qui se dépouillent entierement de leurs sentimens en faveur de ceux d'autrui, quand on ne fait que les contredire par des raisons opposés quelque bonnes qu'elles puissent être, mais il y en a plusieurs qui sont capables de se relâcher de quelques-unes de leurs opinions, quand on leur en accorde d'autres, ce qui se fait moyennant certains menagemens propres à les faire revenir de leurs préventions; il faut pour cela avoir l'art de leur alleguer des raisons capables de justifier ce qu'ils ont fait ou ce qu'ils ont crû par le passé, afin de flater leur amour propre, & leur faire connoître ensuite des raisons plus fortes appuyées sur leurs interêts, pour les faire changer de sentiment & de conduite. Quelques déraisonnables que foient la plûpart des hommes, ils conservent toujours ce respect pour la raison qu'ils veulent que les autres hommes croient qu'ils agissent conformément à ses regles, & ils sont capables de s'y soumettre quand on a l'art de leur faire connoître, sans blesser leur orgueil & leur vanité.'
- 2 Idem, p. 268: 'Il faut qu'un habile Negociateur se charge du soin d'en rediger les articles, parce que celui qui les met par écrit a l'avantage d'y pouvoir exprimer les conditions dont on est convenu dans les termes les plus favorables aux interêts de son Maître, sans qu'ils contreviennent aux choses resoluës entre les parties, & lorsqu'un Negociateur ne peut pas obtenir de les dresser, c'est à lui à examiner avec soin les expressions des articles qu'on lui presente, afin d'empêcher qu'on n'y en introduise d'équivoques dont le sens puisse être interprété au désavantage des droits de son Prince.'
- 3 Idem, pp. 271–272: 'Il ne doit jamais blâmer la forme du gouvernement & moins encore la conduite du Prince avec qui il negocie, il faut au contraire qu'il louë tout ce qu'il y trouve de loüable ans affectation & sans basse flaterie. Il n'y a point de Nations & d'Etats qui n'ayent plusieurs bonnes loix parmy quelques mauvaises, il doit louer les bonnes & ne point parler de celles qui ne le sont pas.'
- 4 Idem, pp. 274–275: 'Lorsqu'il a obtenu quelque chose d'important pour le service de son Prince, il ne doit pas perdre de temps pour en solliciter l'expedition, & il doit au contraire n'engager son Maître, ni s'engager lui-même que le plûtard & le moins souvent qu'il le pourra, il faut qu'il ait auparavant des ordres bien positifs par écrit, afin qu'il ne puisse être blâmé ni désavoué sur ce qu'il aura promis.'
- 5 Idem, pp. 290–292: 'Il est du devoir d'un habile Negociateur d'y faire exprimer bien nettement toutes les conditions qui sont à l'avantage des droits ou des prétentions de son Maître, & de ne se pas contenter qu'ils y soient énoncés en termes generaux & sujets à diverses explications; mais de les faire specifier d'une maniere qui ne laisse aucun doute, il est necessaire pour cela qu'il sçache bien la Langue dans laquelle ce Traité est écrit, afin de connoître toute l'étenduë que l'on peut donner à la signification des termes qu'on y employe, & de choisir les plus propres & les plus expressifs, surquoy on peut en faire acroire à un Negociateur novice & ignorant, qui ne sçauoit pas la force des termes, ni l'art d'écrire & de s'énoncer clairement, & c'est de cette ignorance de l'une

Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord

Charles-Maurice de Talleyrand-Périgord leefde van 1754 tot 1838¹. Geboren op 13 februari 1754 in een zeer oude, maar niet-rijke, familie² tijdens het ancien régime ten tijde van Lodewijk XV, maakte hij een bijzondere diplomatieke carrière. Hij was gezant van Frankrijk nog onder Lodewijk XVI en tijdens de Franse revolutie; vervolgens was hij tijdens de Eerste Republiek³, het Consulaat, en het Eerste Keizerrijk onder Napoleon minister van buitenlandse zaken van Frankrijk. Bij dit alles verrijkte hij zich bovendien enorm. Vervolgens bereidde hij de restauratie voor van het Huis Bourbon in Frankrijk, hij vertegenwoordigde Frankrijk wederom als minister van buitenlandse zaken op het Congres van Wenen na de val van Napoleon, en uiteindelijk ging hij met pensioen als ambassadeur van Frankrijk onder de constitutionele monarchie van Louis-Philippe.

De basis van deze carrière was kennelijk gelegd in zijn jeugd, die er een zou zijn geweest van armoede en eenzaamheid⁴. Bovendien was hij kreupel, waardoor hij niet de gebruikelijke militaire loopbaan kon volgen. Hij werd dan ook, zeer tegen zijn zin,

des parties contractantes & de l'adresse de l'autre que naissent des difficultez entre les Souverains sur l'explication des conditions de leurs Traitez, ce qui les jette dans de nouveaux démêlez, & sert de prétexte de rupture à celui qui veut recommencer la guerre par l'interpretation qu'il donne à son avantage aux termes & aux expressions obscures, ambiguës ou équivoques qui se trouvent dans quelques articles de leurs Traitez.'

- 1 Zie voor levensbeschrijvingen onder meer Duff Cooper, Orioux, Waresquiel, Bordonove, Dwyer, pp. 3–35, en Lacour-Gayet (1991). Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 17 (1953), p. 309.
- 2 Volgens Orioux, pp. 14–15, gaat de familie terug tot een zekere Wilgrin, die zou hebben geleefd in de negende eeuw. Zie overigens ook Pognon, p. 287, volgens wie deze persoon Bougrin werd genoemd, die in 866 was benoemd tot graaf van Périgord, die een hoveling zou zijn geweest van Karel de Grote, en die gestorven zou zijn in 886. Volgens Bordonove heette de betrokkene Wilgrim en was hij een bloedverwant (*parent*) van koning Karel de Kale, welke laatste hem in 843 zou hebben benoemd tot graaf van Périgord. Idem Orioux, zie pp. 14, 68. Gezien het door Orioux eveneens genoemde sterfjaar van 886 van de betrokkene lijkt het verband van deze persoon met Karel de Grote (742–814), hoewel niet uitgesloten, toch minder waarschijnlijk dan een verband inderdaad met Karel de Kale (823–877), die zelf een kleinzoon was van Karel de Grote. Volgens Orioux, p. 68, zou de familie dan ook direct afstammen van de Karolingers. Zie voor dit laatste geslacht ook Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 11 (1951), pp. 784–785. Zie voor Talleyrands familie-achtergrond verder Bordonove, p. 15–17, Waresquiel, pp. 25–28 en Orioux, pp. 14–15, 67–75. Zie ook Dwyer, p. 18 (noot 12).
- 3 Zie voor een beknopte geschiedenis van Frankrijk in de betrokken tijd: Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 8 (1950), pp. 910–911.
- 4 Zie de drie voetnoten hiervoor genoemde literatuur.

door zijn ouders bestemd voor een kerkelijke loopbaan, terwijl zijn jongere broer werd voorbestemd om in zijn plaats hoofd van de familie te worden. Om hem over te halen toch maar die kerkelijke loopbaan te blijven volgen werd hij naar zijn oom gestuurd die coadjutor was van de aartsbisschop van Reims, waarbij men hoopte dat het meemaken van het luxueuze leven van de toenmalige kerkvorsten ook hem zou aanspreken. Hoewel hij niet erg daarvan onder de indruk geraakte vervolgde hij toch zijn kerkelijke opleiding, en hij werd uiteindelijk in 1779 tot priester gewijd. Vervolgens kreeg hij een betrekking bij zijn oom die inmiddels zelf aartsbisschop van Reims was geworden. Deze positie gaf hem een zekere financiële onafhankelijkheid, maar hij ontplooipte toch vooral het leven van een elegante hoveling, hij omringde zich graag met dames, en hij hield zich nauwelijks bezig met specifiek kerkelijke aangelegenheden. Niettemin wilde hij graag carrière maken binnen de Kerk. Om deze carrière te bevorderen liet hij zich kiezen als vertegenwoordiger van de geestelijkheid binnen de Staten-Generaal van Frankrijk. Als afgevaardigde maakte hij veel indruk, en uiteindelijk werd hij in 1788 benoemd tot bisschop van Autun¹. Bij het uitbreken van de Franse revolutie ontpopte hij zich als fervent revolutionair, en hij verkreeg veel invloed. Uiteindelijk stelde hij de secularisatie van de kerkegoederen voor, legde de eed op de grondwet af, nam ontslag als bisschop van Autun, en werd tenslotte in 1791 door de Paus in de ban gedaan. Zijn kwaliteiten als onderhandelaar waren inmiddels wel opgemerkt, en in de loop van 1792 was hij herhaaldelijk als gezant in Londen met als opdracht Engeland neutraal te houden in de oorlog die inmiddels was uitgebroken tussen Frankrijk en Oostenrijk. Tijdens zijn derde verblijf in Londen, in december 1792, bleek hij in ongenade gevallen te zijn bij de Franse revolutionaire en steeds radicaler wordende machthebbers, zodat hij niet veilig kon terugkeren naar Frankrijk². Hij verbleef in Londen tot maart 1794 toen hij op grond van nieuwe Engelse vreemdelingenwetgeving Engeland werd uitgezet. Hij vertrok naar de Verenigde Staten, waar hij kennelijk een speculant werd³. Hij wilde echter graag terugkeren naar Frankrijk om zijn carrière daar voort te zetten. Na de val van Robespierre⁴,

1 Zie Duff Cooper, pp. 23–25, Orieux, pp. 131–134, Bordonove, pp. 43–44, Lacour-Gayet (1991), pp. 89–94, Dwyer, pp. 4–5: kennelijk ging het meer om een benoeming die ondanks het openlijk weinig kuise leven van Talleyrand niet geweigerd kon worden dan om een benoeming die van harte ging. De doorslag werd kennelijk gegeven door een verzoek, om Talleyrand tot bisschop te benoemen, van Talleyrands stervende vader aan de koning, Lodewijk XVI, die dit verzoek van een oude vriend van zijn vader Lodewijk XV niet wilde weigeren.

2 Zie Duff Cooper, p. 65, Orieux, pp. 199–200, Bordonove, pp. 75–76, Lacour-Gayet (1991), pp. 175–177.

3 Volgens Dwyer, pp. 8, 178 (nummer 674), overigens met minder succes dan kennelijk algemeen wordt aangenomen: zie ibidem en bijvoorbeeld ook Duff Cooper, p. 76.

4 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 16 (1953), p. 60–61.

waarmee een einde kwam aan de zogeheten ‘*terreur*’¹, en na het vervolgens aan de macht komen van gematigder groepen in Frankrijk van wie hij in veiligheid mocht terugkeren, bereikte hij uiteindelijk in september 1796 Parijs. Hij deed er weer van zich spreken en via connecties binnen het Franse *directoire*² werd hij op 19 juli 1797 benoemd tot minister van buitenlandse zaken van Frankrijk³. Op 6 december van dat jaar ontmoette hij voor het eerst Napoleon Bonaparte⁴, die hij twee jaar later zou helpen met een staatsgreep aan de macht te komen en die hij lange tijd als minister, als onderhandelaar en als hoveling zou dienen⁵. In die hoedanigheden streefde

- 1 Voor dit ‘schrikbewind’ zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 17 (1953), pp. 394–395.
- 2 Het *directoire* was het ‘Uitvoerend Bewind’ van de eerste Franse Republiek, dat heeft bestaan van september 1795 tot Napoleons staatsgreep van november 1799, en dat onder meer bevoegd was ministers te benoemen. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 7 (1950), pp. 247–248.
- 3 Deze benoeming gaf Talleyrand de gelegenheid een fortuin te vergaren met steekpenningen, welke gelegenheid hij ook gaarne greep. Met het vergaren van steekpenningen zou hij ook niet meer ophouden. Zie Duff Cooper, pp. 88–89, Orioux, pp. 264–269, Bordonove, pp. 112–113, Lacour-Gayet (1991), pp. 244–250, Dwyer, pp. 9–10. Duff Cooper, op p. 89, meldt hierbij nog dat Talleyrands corruptie op zichzelf niet ongebruikelijk was in die tijd, maar dat hij wel een slechte naam kreeg vanwege de enorme omvang van de gevraagde steekpenningen: ‘he took millions where they took thousands’. Hoewel ook andere redenen erbij zijn genoemd, heeft deze corruptie hem in 1799 kennelijk zelfs voor een korte periode zijn ministerschap gekost, zie Duff Cooper, p. 107, Orioux, pp. 351–355.
- 4 Zie voor deze markante persoon Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), pp. 228–235.
- 5 Tijdens Talleyrands ministerschap vond nog een gebeurtenis plaats die vermeld dient worden, omdat deze kennelijk hem altijd wel zeer bijzonder is verweten: de moord op de hertog van Enghien op 21 maart 1804, waarbij ook Talleyrand nauw was betrokken, volgens zijn vijanden zeer actief, volgens hemzelf slechts zeer zijdelings en passief. Bewijzen voor de ene of de andere stelling zijn er overigens kennelijk niet, maar de betrokken moord, waarvoor overigens Napoleon zelf achteraf de volledige verantwoordelijkheid op zich heeft genomen, is Talleyrand daarna toch altijd blijven achtervolgen. De desbetreffende hertog, een afstammeling van een zijlijn van het Franse koningshuis, woonde in het Duitse Baden, en hij werd ervan verdacht aan het hoofd te staan van een samenzwering om de Franse Republiek ten val te brengen. In opdracht van Napoleon en zijn naaste adviseurs, waaronder Talleyrand, werd de hertog uit het buitenland ontvoerd en naar Frankrijk overgebracht. Hoewel zijn onschuld kennelijk al snel vast stond, is hij vervolgens toch standrechtelijk geëxecuteerd. Zowel binnen als buiten Frankrijk werd deze executie gezien als een laffe moord die de reputaties van Napoleon, Talleyrand en, internationaal, Frankrijk zelf zoveel kwaad heeft gedaan dat er al snel werd gesproken van een blunder die nog erger was dan de misdaad zelf: ‘c’est pire qu’un crime, c’est une faute’. Het auteurschap van deze uitspraak is onduidelijk. De uitspraak zou afkomstig kunnen zijn van een vertrouweling van Napoleon, een zekere Antoine Boulay de la Meurthe, maar ook anderen worden als auteur ervan genoemd, zelfs – hetgeen echter onwaarschijnlijk is gezien zijn betrokkenheid bij de desbetreffende gebeurtenissen – Talleyrand zelf. Zie verder Duff Cooper, pp. 139–144, Orioux, pp. 417–424, Waresquiel, pp. 322–334, Bordonove, pp. 171–179, Lacour-Gayet (1991), pp. 505–526, Dwyer, p. 11, Potiemkine, deel I, pp. 358–359 en Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 8 (1950), pp. 199–200.

Talleyrand bij Napoleons veroveringen naar meer terughoudendheid dan Napoleon zelf wilde betrachten, en uiteindelijk vond hij dat Napoleons ongebreidelde ambities slechts tot de ondergang konden leiden¹. Zijn invloed bij Napoleon nam daardoor steeds verder af, en in augustus 1807 trad hij af als minister van buitenlandse zaken en kreeg hij een hoge functie aan het Parijse hof. Niettemin bleef hij voor buitenlandse zaken geraadpleegd worden door Napoleon en hij hielp Napoleon tijdens een congres te Erfurt, in Pruisen, in september 1808. Bij dit congres hield hij ook besprekingen met de Russische tsaar, achter de rug om van Napoleon, waarbij Talleyrand bij de tsaar erop aandrong juist niet akkoord te gaan met Napoleons voorstellen. Daarna correspondeerde hij ook in het geheim met de tsaar en begon hij, weinig discreet, tegen Napoleon te intrigeren samen met Fouché, Napoleons minister van politie², die soortgelijke ideeën over Napoleons politiek had als Talleyrand. Napoleons reactie op Talleyrands openlijke geïntrigeer liet niet lang op zich wachten en op 28 januari 1809 viel Talleyrand in ongenade³. Hij bleef echter aan Napoleons

- 1 Vooral na Napoleons grandioze overwinning op de Oostenrijkers en de Russen op 2 december 1805 in de slag bij Austerlitz, de zogenaamde Drie-Keizersslag, drong Talleyrand met veel nadruk bij Napoleon aan op gematigde vredesvoorwaarden jegens Oostenrijk, niet alleen omdat het voortbestaan als één geheel van Oostenrijk, dus de niet-vernietiging ervan, noodzakelijk zou zijn 'au salut futur des nations civilisées', maar ook omdat dit land in dat geval een nog altijd krachtige bufferstaat zou kunnen vormen ter bescherming van Frankrijk in het oosten, hetgeen bij vernietigende vredesvoorwaarden onmogelijk zou worden. Desondanks wilde Napoleon zich ostentatief doen gelden als grote overwinnaar en hij eiste van Talleyrand dat deze een dienovereenkomstig vredesverdrag zou afsluiten. Tot teleurstelling van Napoleon, die hem niettemin vorstelijk beloonde, matigde Talleyrand zich toch enigszins bij het resulterende, voor Oostenrijk nog altijd vernederende vredesverdrag van Presburg (het huidige Bratislava, in Slowakije), welke matiging overigens kennelijk ook werd opgemerkt in het Oostenrijkse kamp zelf. Zie Duff Cooper, pp. 149–152, 185, Orieux, pp. 437–441, Waresquiel, p. 351, Bordonove, pp. 195–198, Lacour-Gayet (1991), pp. 547–559.
- 2 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 8 (1950), pp. 704–705.
- 3 Zie Duff Cooper, pp. 186–189, Orieux, pp. 513–516, Bordonove, pp. 240–241, Lacour Gayet (1934), pp. 98–99; Lacour Gayet (1991), pp. 661–662, Waresquiel, pp. 400–401, Couchoud/Couchoud, deel II, pp. 175–176, Schell, p. 111. Publiekelijk zou Napoleon hem onder meer hebben toegeschreeuwd: 'Vous êtes un voleur, un lâche, un homme sans foi; vous ne croyez pas en Dieu; vous avez toute votre vie manqué à tous vos devoirs; vous avez trompé, trahi tout le monde; il n'y a pour vous rien de sacré; vous vendriez votre père. [...]' L'Empereur eindigt dan zijn tirade met: 'Tenez, monsieur, vous n'êtes que de la m...(*) dans un bas de soie.' Lacour-Gayet (1934), p. 99, stelt daarbij: 'Talleyrand avait affecté de paraître sur le moment plus impassible qu'il n'avait accoutumé d'être. Toute sa vengeance avait été dans le mot tombé de ses lèvres, avec un sourire de pitié dédaigneuse: «Quel dommage qu'un si grand homme soit si mal élevé!»' [(*) : Bij Bordonove, op p. 241, bij Waresquiel, op p. 400, bij Schell, p. 111, en bij Orieux, op p. 515, vindt men *le mot de Cambronne* voluit geschreven – zie voor de Franse generaal Cambronne, Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 5 (1949), p. 421. De betrokken kwalificatie zelf schijnt overigens te stammen van James Maitland, Lord Lauderdale (1759–1839), toen kennelijk ambassadeur van Engeland te Parijs – zie Broglie, deel I, p. 305, voetnoot 3 – die hem zou hebben gebruikt ten aanzien van Talleyrand in 1807. Zie Couchoud/Couchoud, deel II, p. 176, voetnoot 1. Vergelijk ook Waresquiel, p. 695, noot 5 van p. 400.]

hof verbonden en wachtte zijn tijd voornamelijk meer op de achtergrond af, intussen in het geheim corresponderend met Napoleons buitenlandse vijanden, waaronder de Franse koninklijke troonpretendent, de latere Lodewijk XVIII, die in Engeland verbleef. Uiteindelijk kwam Napoleon militair steeds meer in het nauw en begin april 1814 deed hij tenslotte afstand van de Franse troon¹. Talleyrand had zich vlak daarvoor aan het hoofd van een voorlopige regering weten te stellen en hij bewerkstelligde vervolgens de restauratie van het oude Franse koningshuis. De nieuwe koning, Lodewijk XVIII², benoemde hem tot wederom minister van buitenlandse zaken, in welke hoedanigheid hij Frankrijk vertegenwoordigde tijdens het Congres van Wenen ter regeling van de Europese staatkundige verhoudingen na de val van het Napoleontische keizerrijk³. Mede vanwege de verdeeldheid van de diverse mogendheden wist Talleyrand daar uiteindelijk voor Frankrijk zeer gunstige resultaten te boeken⁴. Na terugkeer in Parijs was hij korte tijd tevens eerste minister, maar mede

- 1 Napoleon werd vervolgens geïnterneerd op het eiland Elba in de Middellandse Zee, maar van daaruit keerde hij al spoedig naar Frankrijk terug voor een nieuwe machtsgreep, die echter op niets uitliep omdat hij in juni 1815 zijn Waterloo vond. Daarna werd hij verbannen naar een eiland ver weg van Frankrijk in de Atlantische Oceaan, St Helena, waar hij in mei 1821 stierf. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), pp. 228–235, daarvan vooral pp. 231–232.
- 2 Deze was een broer van de in 1793 onthoofde Lodewijk XVI. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), p. 10.
- 3 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 18 (1954), pp. 424–425.
- 4 Dit congres duurde van 18 september 1814 tot 9 juni 1815. Tijdens dit congres werden ook de geneugten des levens zozeer niet vergeten dat een aanwezige, de Prins de Ligne, op een kennelijke vraag hoe het congres liep, spottend antwoordde dat het congres niet liep maar danste: '[...] il ne marche pas, il danse.' Zie voor deze uitspraak Duff Cooper, p. 245 en Orieux, p. 613. Ook Talleyrand wist van een goede sfeer kennelijk goed gebruik te maken. Zijn chef Carême – volgens Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 5 (1949), p. 518, 'de vermaardste kok van zijn tijd' – moet hem daarbij zeer van dienst zijn geweest. Zie Orieux, p. 610, Waresquiel, pp. 477–478, Bordonove, p. 285 en Van Eijkern, pp. 55, 79. Bordonove, op p. 285, stelt dat 'Talleyrand voulait avoir la meilleure table de Vienne'. Bij Van Eijkern, p. 79, kan men bovendien lezen dat Talleyrand zelfs zou hebben gezegd tegen Lodewijk XVIII voor zijn vertrek naar Wenen, dat hij meer verwachtte te bereiken met zijn 'cuisinier en zijn kookpotten' dan met uitgebreide instructies voor de onderhandelingen. Op de zojuist gemelde pagina van de Winkler Prins Encyclopaedie kan men een variant hiervan lezen: 'Sire, j'ai plus besoin de casseroles que d'instructions écrites.' Zie eveneens Schell, p. 61. Deze mooie uitspraken zijn niet verder terug te vinden, dus mogelijk zijn het verzinsels, temeer daar het bekend is dat Talleyrand juist intensief heeft samengewerkt met de koning om tot goede instructies te komen – zie Bordonove, p. 283 en Orieux, pp. 595–596. Misschien vinden de bovenbedoelde uitspraken hun grondslag in de hierna te noemen uitspraak die Talleyrand inderdaad gedaan schijnt te hebben, echter tijdens het congres zelf. Toen de koning hem liet vragen of hij in Wenen voldoende diplomatieke ondersteuning had, zou Talleyrand hebben geschreven: 'Sire, j'ai plus besoin de cuisiniers que de diplomates.' Zie voor deze uitspraak Orieux, p. 613. Zie verder Duff Cooper, pp. 245–248, Dwyer, p. 14 en Orieux, pp. 606–616.

wegens gebrek aan politieke steun werd hij al snel, eind september 1815, gedwongen af te treden, niet alleen als eerste minister maar ook als minister van buitenlandse zaken. Hij ging met pensioen en in de jaren die volgden bleef hij vooral op de achtergrond. In de juli-revolutie van 1830¹, die zowel de val veroorzaakte van de ‘autocratische’ koning Karel X² als de proclamatie tot koning van de ‘liberale’ Louis-Philippe, de ‘Burgerkoning’³, speelde Talleyrand een zijdelingse rol⁴. Op 6 september 1830 benoemde de nieuwe koning Talleyrand tot ambassadeur in Engeland, mede om erkenning als nieuwe Franse vorst te verkrijgen van de Engelsen en juist om dit te bewerkstelligen leek Talleyrand de geschiktste kandidaat. Hij zou bijna vier jaar dit ambassadeurschap vervullen, gedurende welke periode hij niet alleen snel deze erkenning verkreeg, maar onder meer ook bewerkstelligde dat de Belgische opstand van 1830 tegen het Nederlandse koningschap op een voor Frankrijk gunstige manier werd opgelost^{5 6}. Hij keerde in augustus 1834 terug naar Parijs en nam formeel ontslag als ambassadeur in november van dat jaar. Langzamerhand verslechterde zijn gezondheid en vlak nadat hij zich toch nog verzoend had met de Katholieke Kerk, die hem lang geleden in de ban had gedaan, stierf de ‘prince des négociateurs’⁷ op 17 mei 1838 op vierentachtigjarige leeftijd^{8 9}.

1 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 11 (1951), pp. 628–629.

2 Deze was de broer en opvolger van de inmiddels overleden koning Lodewijk XVIII.

3 Voor deze ‘Lodewijk Philips van Orleans’, telg uit een jongere tak van de Franse koninklijke familie, zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 13 (1952), pp. 14–15. Overigens, uiteindelijk mislukte de poging om in Frankrijk een constitutionele monarchie daadwerkelijk te vestigen kennelijk mede omdat Louis-Philippe niet metterdaad bereid was de rol van een parlementaire koning te spelen. Bij de februari-revolutie van 1848 werd hij verjaagd en de republiek werd opnieuw uitgeroepen.

4 Zie Duff Cooper, pp. 313–317, Orieux, pp. 737–740, Bordonove, p. 336, Lacour-Gayet (1991), pp. 1060–1075, Dwyer, p. 14.

5 Zie Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 3 (1948), pp. 622–625.

6 Bij Potiemkine, deel I, p. 410, kan men lezen dat bij het vaststellen van de nieuwe Belgisch-Nederlandse grens Talleyrand opmerkelijk welwillend was tegenover de Nederlanders. Potiemkine vervolgt dan dat dit begrijpelijk werd uit vele jaren later gepubliceerde documenten ‘prouvant que Talleyrand avait reçu du roi Guillaume I^{er} un «pot de vin» de dix mille livres sterling en or.’

7 Constantin, p. 708. Vergelijk de titel van Bordonoves boek: *Talleyrand, Prince des diplomates*. Zie Bordonove. Zie ook Dwyer, pp. 15, 22 (noot 66).

8 Zie Duff Cooper, pp. 344–375, Orieux, pp. 788–824, Waresquiel, pp. 604–614, Bordonove, pp. 358–376, Lacour-Gayet (1991), pp. 1221–1252.

9 Bij Lacour-Gayet (1991), pp. 1271–1315, is nog een soort ‘uitleiding’ te lezen over de betekenis van Talleyrand, als ‘homme privé’ en ‘homme public’. Het zou te ver voeren om in dit onderzoek

Talleyrand was geen auteur op het gebied van onderhandelen, maar uit diverse geschriften is toch goed op te maken hoe hij over onderhandelen en de juiste hoedanigheden van onderhandelaars dacht. Dit leidt dan tot de volgende aanbevelingen:

- Wees te goeder trouw¹
- Maak een voorbehoud waar nodig²
- Weet te converseren, wees eervol, tactvol, houd de juiste afstand, weet te zwijgen³

daarop verder in te gaan. Hier wordt slechts wel opgemerkt dat mede gezien zijn lange carrière onder veel verschillende meesters het niet onlogisch is dat Talleyrand niet onomstreden was en is. Zie bijvoorbeeld Orioux, p. 12 en Bordonove, p. 10. Talleyrand zelf was zich trouwens ook ervan bewust dat hij omstreden was. Kennelijk maakte hij zich toch zorgen over zijn reputatie bij toekomstige generaties vanwege zijn mogelijk vermeende gebrek aan loyaliteit jegens de vele meesters, die hij had gediend in de loop der tijd. Voor zijn dood in 1838, eind 1836, heeft hij dan ook een soort apologie geschreven waarin hij aangaf slechts Frankrijk te hebben willen dienen als Frankrijk zelf, ongeacht de machthebber van het moment en dat hij wel degelijk alle machthebbers, waaronder met name Napoleon, correct had gediend maar dat deze zelf in voorkomende gevallen eerst zichzelf hadden laten vallen voordat Talleyrand dit deed met hen. Zie Lacour-Gayet (1991), pp. 1191–1193, Duff Cooper, pp. 348–353, Bordonove, pp. 355–356, Orioux, p. 796. Hoe het ook zij en wat men verder van hem ook moge denken, Talleyrand was een uitzonderlijke persoon.

- 1 Bij Talleyrands lofrede van 3 maart 1838 op de niet lang daarvoor overleden Charles-Frédéric Reinhard, een Duitser die in Frankrijk carrière had gemaakt als diplomaat en die onder meer een van Talleyrands tussentijdse opvolgers was geweest als minister van buitenlandse zaken, gaf Talleyrand onder meer met veel nadruk aan dat goede trouw zeer belangrijk is. Zie Lacour-Gayet (1991), pp. 425–426, 1219. Zie tevens idem p. 1361, noot 1 (p. 426): ‘*Éloge de M. le comte Reinhard*, 3 mars 1838.’ Ook is een verwijzing ernaar te vinden bij Bordonove, p. 359, en bij Constantin, pp. 26, 162 – met daarbij een verdere verwijzing naar Bouthoul, p. 363. Het betrokken tekstdeel luidt als volgt: ‘Cependant, toutes ces qualités, quelque rares qu’elles soient, pourraient n’être pas suffisantes, si la bonne foi ne leur donnait une garantie dont elles ont presque toujours besoin. Je dois le rappeler ici, pour détruire un préjugé assez généralement répandu. Non, la diplomatie n’est pas une science de ruse et de duplicité. Si la bonne foi(*) est nécessaire quelque part, c’est surtout dans les transactions politiques, car c’est elle qui les rend solides et durables. On a voulu confondre la réserve avec la ruse. La bonne foi n’autorise jamais la ruse, mais elle admet la réserve; et la réserve a cela de particulier, c’est qu’elle ajoute à la confiance.’ [(*) Bij Lacour-Gayet (1991), p. 1219, is op deze plaats ingevoegd: ‘et il avait détaché ce mot avec force’.]
- 2 Zie de vorige noot, en daarvan vooral de tekst: ‘La bonne foi [...] admet la réserve; et la réserve a cela de particulier, c’est qu’elle ajoute à la confiance.’
- 3 In dezelfde lofrede als bedoeld in de voor-vorige noot zijn deze aanbevelingen/eigenschappen te vinden: ‘Il faut, disait le prince, qu’un ministre des Affaires étrangères soit doué d’une sorte d’instinct qui, l’avertissant promptement, l’empêche, avant toute discussion, de jamais se compromettre. Il lui faut la faculté de se montrer ouvert en restant impénétrable, d’être réservé avec les formes de l’abandon, d’être habile jusque dans la choix de ses distractions; il faut que sa conversation soit simple, variée, inattendue, toujours naturelle et parfois naïve; en un mot, il ne doit pas cesser un moment, dans les vingt-quatre heures, d’être ministre des Affaires étrangères. [...] Dominé par l’honneur et l’intérêt de son pays, par l’honneur et l’intérêt du Prince, par l’amour de la liberté

- Laat de ander praten, goed luisteren¹
- Beheers de agenda²
- Ga niet te ver³
- Niet direct een antwoord geven, eerst nadenken over de gevolgen⁴

fondée sur l'ordre et sur les droits de tous, un ministre des Affaires étrangères, quand il sait l'être, se trouve ainsi placé dans la plus belle situation à laquelle un esprit élevé puisse prétendre.' Bij Lacour-Gayet (1991), p. 417, vindt men ook nog als goede eigenschappen: 'Un tact délicat lui avait fait sentir que les mœurs d'un chef de division devaient être simples, régulières, retirées [...]'. Bij Schell vindt men de volgende uitspraken: 'Bien causer consiste à dire ce qu'il faut, ne dire que ce qu'il faut, et le dire comme il faut', 'Si l'on me demande quelque chose, c'est moi qui ai suggéré les questions', beide op p. 46 – vergelijk Orioux, p. 431 – en op p. 83: 'La parole a été donnée à l'homme pour déguiser sa pensée'. Vergelijk ook de volgende noot.

- 1 Zie Lacour-Gayet (1991), p. 422: 'S'il portait dans le monde une grande réserve, s'il ne se pressait jamais de parler et s'il ne parlait que pour dire quelque chose, il savait faire parler autrui, et il savait écouter. Sa mémoire, qui était excellente, notait les renseignements de diverse nature, politiques ou mondains, que lui fournissaient ces causeries sans apprêt; elle les tenait en réserve jusqu'au jour où ils pourraient servir à une négociation sérieuse.' Zie ook idem, p. 427: 'Aussi Napoléon disait-il de lui, même après s'en être séparé, que c'était un excellent ministre pour les conférences. En le comparant à un autre de ses ministres [...] il s'exprimait ainsi: «L'un cause avec tant de facilité, que, cédant au désir de parler, il laisse ainsi son secret s'échapper et revient sans avoir découvert celui des autres, tandis que Talleyrand ne se laisse point pénétrer et obtient de son interlocuteur la connaissance de ce que j'ai intérêt à savoir.»' [Voor de vindplaats van deze laatste uitspraak, in de noot ^{1b} van pagina 427, verwijst Lacour-Gayet (1991), op p. 1361, naar: 'Méneval, *Napoléon et Marie-Louise*, éd. de 1844, t. II, p. 380.' Claude-François de Méneval was naar verluidt de privé-secretaris van Napoleon, zie ook Orioux, p. 419, en Lacour-Gayet (1991), p. 427.]
- 2 'It is said that shortly after a reverse in Napoleon's fortunes, L'Empereur stated that he felt it was necessary to win another battle quickly before allowing his foreign minister, Talleyrand, to attend an (already planned) conference with the opposing allies. Talleyrand gently pointed out to Napoleon that winning another battle was not really necessary before the meeting. The reason he gave was recorded by his secretary as follows: "Sire, it is not necessary. *They have allowed me to set the agenda.*"' Zie Woolsey, p. 105. Woolsey verwijst daarbij naar Broglie en naar Bertrand. Ik heb echter bij geen van deze auteurs de betrokken tekst kunnen terugvinden.
- 3 Zoals in een eerdere voetnoot vermeld drong Talleyrand na Napoleons overwinning bij Austerlitz in 1805 bij deze aan op een gematigd vredesverdrag omdat dit uiteindelijk juist gunstiger zou zijn dan een vernietigend vredesverdrag. Zie Duff Cooper, pp. 149–152, 185, Orioux, pp. 437–438, Waresquiel, p. 351, Bordonove, pp. 195–198, Lacour-Gayet (1991), pp. 547–559. Vergelijk Waresquiel, die op p. 16 over Talleyrand schrijft: 'Il va enseigner la modération, avec constance, pugnacité et décision, en pleine épopée napoléonienne, à une époque où elle était fragement mal vue. Le but de la diplomatie n'est pas d'avoir raison de l'adversaire, c'est d'éviter de l'humilier.'
- 4 Zie Couchoud/Couchoud, deel I, p. 348 en Lacour-Gayet (1991), pp. 423–424 over de instructies uit 1802 aan de generaal Andréossy(*), ambassadeur in Londen: 'Le défaut d'instructions et la nécessité de consulter son gouvernement sont toujours des excuses légitimes, et auxquelles on ne peut se refuser, pour obtenir des délais dans les transactions politiques. Vous en ferez usage même quand vous auriez une opinion arrêtée sur le sujet en question, de peur de vous compromettre ou de vous

- **Neem de tijd, niets overhaasten¹**
- **Zorgen voor een goede relatie²**
- **Geen gevoelens laten blijken, zich inhouden³**

tromper. Il est peu de transactions politiques qui ne soient pas de nature à admettre des délais, et dans l'état actuel de l'Europe, il n'y a point de délais qui puissent mettre dans un danger imminent des transactions politiques.

Mais un négociateur ou un ministre, quelque présence d'esprit qu'il ait et quelque expérience qu'il ait eue, peut, en donnant une réponse décisive et non pas dilatoire, faire à sa cause et à son pays, par un moment d'oubli, un mal que plusieurs années de bons services pourraient souvent ne pas réparer.

Ne donnez jamais de réponse directe aux propositions qui vous seront faites, ni à aucune plainte ni offre imprévue.' [(*)]: Antoine-François graaf d'Andréossy (1761–1828) was een Franse generaal, diplomaat en staatsman, die na de Vrede van Amiens (25 maart 1802) was benoemd tot Frans gezant in Londen. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, deel 2 (1948), p. 48.]

- 1 Vergelijk de vorige noot en zie Lacour-Gayet (1991), p. 424–425: 'On sait en quels termes Talleyrand présenta à Champagny(*) en 1807 les chefs de service qui allaient passer sous ses ordres, lorsque lui-même quitta le ministère. «Monsieur, dit-il à son successeur, voici bien des gens recommandables, dont vous serez content. Vous les trouverez fidèles, habiles, exacts, mais, grâce à mes soins, nullement zélés.» Mouvement de surprise de Champagny, et Talleyrand de continuer avec le plus grand sérieux: «Oui, monsieur. Hors quelques petits expéditionnaires, qui font, je pense, leurs enveloppes avec un peu de précipitation, tous ici ont le plus grand calme, et se sont déshabitués de l'empressement. Quand vous aurez eu à traiter un peu de temps des intérêts de l'Europe avec l'Empereur, vous verrez combien il est important de ne point se hâter de sceller et d'expédier trop vite ses volontés.» Le prince rapporta lui-même ces paroles à l'Empereur et il l'amusa en lui dépeignant l'air ébahi du nouveau ministre des Relations extérieures. Cependant il est curieux d'ajouter que Napoléon lui-même appréciait le *Festina lente* en matière diplomatique. Il écrivait à Champagny, duc de Cadore, quand il était ministre des Relations extérieures: «Les affaires des Relations extérieures sont des affaires qui doivent se traiter longuement; vous devez toujours garder mes lettres trois ou quatre jours sous votre chevet avant de les faire partir.» (Lettre du 1^{er} avril 1811).' [(*)]: Jean-Baptiste Nompère de Champagny, duc de Cadore (1756–1834), ancien député de la noblesse aux états généraux, devenu, en 1800, conseiller d'État, puis ambassadeur à Vienne (1801) et ministre de l'intérieur, avait, en 1807, succédé à Talleyrand aux affaires étrangères.' Zie Broglie, deel I, p. 321, de voetnoot.]
- 2 Zoals in een eerdere voetnoot vermeld maakte Talleyrand goed gebruik van zijn vermaarde chef Carême. Zie Orieux, p. 610, Waresquiel, pp. 477–478, 538–541, Bordonove, p. 285 en Van Eijkern, pp. 55, 79. Vergelijk Schell, p. 62, waar de kennelijke uitspraak van Talleyrand staat: 'Il faut le faire dîner avant de le faire parler!' Vergelijk ook de in de voor-vorige noot bedoelde instructies aan de generaal Andréossy, die eveneens meldde: 'Rendez-vous aussi populaire que possible. Ne refusez jamais une invitation du chef de la Cité ou des riches négociants. Conformez-vous, autant que possible, aux usages de leur société et à leur manière de converser, car il est probable qu'il y aura toujours dans leur fêtes ou assemblées où ils vous inviteront, quelques membres du gouvernement.'
- 3 Zie Villemarest, deel III, p. 302. Vergelijk ook Lacour-Gayet (1991), p. 1282, waar men kan lezen: 'Son impassibilité proverbiale l'empêchait de se mettre jamais en colère. Froid, immobile, son visage, disait une Anglaise, était comme un livre écrit dans une langue morte.' Lacour-Gayet (1991),

- Respect geven, de ander de tijd gunnen, geduld hebben¹

op genoemde pagina merkt daarbij overigens ook, onaardig, op: 'C'était l'*Odi profanum vulgus* personifié. Le mépris du vulgaire élevé à cette hauteur fait presque l'illusion d'une vertu.' Zie eveneens Orioux, wiens boek de naam draagt *Talleyrand ou le sphinx incompris*, die dan ook stelt, op p. 11, dat Talleyrand inderdaad steeds zijn 'masque de sphinx' behield, en die op p. 476 voorts aangeeft: 'La dissimulation et l'impassibilité de Talleyrand ont étonné tout le monde. Lannes(*), dans un langage tout cru de soldat, disait: «*Talleyrand peut recevoir un coup de pied au c.. sans qu'il paraisse à son visage.*» En termes différents Stendhal(**) disait la même chose: «*Jamais visage ne fut moins baromètre.*» Volgens Waresquiel, p. 290, zou ook Napoleon hebben gezegd: «Le visage de Talleyrand était tellement impassible qu'on ne savait jamais rien y lire.» Vergelijk Talleyrand zelf in zijn memoires, toen hij een vermeende incorrectheid van Napoleon jegens de Pruisische koningin constateerde: 'J'étais indigné de tout ce que je voyais, de tout ce que j'entendais, mais j'étais obligé de cacher mon indignation.' Zie Broglie, deel I, pp. 316–317, Couchoud/Couchoud, deel I, p. 372, en Orioux, p. 465. Vergelijk eveneens Talleyrands reactie volgens Lacour-Gayet (1934), p. 99, in de eerder gemelde scène van 28 januari 1809 toen hij door Napoleon publiekelijk werd uitgescholden: 'Talleyrand avait affecté de paraître sur le moment plus impassible qu'il n'avait accoutumé d'être. Toute sa vengeance avait été dans le mot tombé de ses lèvres, avec un sourire de pitié dédaigneuse: «Quel dommage qu'un si grand homme soit si mal élevé!» Vergelijk Schell, die op p. 94 ook de volgende anekdote meldt: 'Reçu à Londres dans la haute société lors de sa dernière ambassade, Talleyrand est frappé par la maladresse d'un domestique qui lui renverse sur la tête un plat en sauce. Il restait impassible mais dit en sortant du dîner: "Je n'ai jamais rien vu d'aussi bourgeois que cette maison!".' [(*) : Jean Lannes, hertog van Montebello (sedert 1808), maarschalk van Frankrijk (sedert 1804). 1769–1809 (gesneuveld Slag bij Aspern, bij Wenen). Zie Winkler Prins Encyclopaedie, deel 12 (1951), p. 534. Vergelijk Broglie, deel II, p. 10, voetnoot 1. (**): Pseudoniem van de Franse schrijver Marie Henri Beyle (1783–1842). Zie Winkler Prins Encyclopaedie, deel 17 (1953), pp. 78–79.]

- 1 Zie Couchoud/Couchoud, deel I, p. 393, anekdotisch, over een onderhandelingsopdracht in de lente van 1806 aan Beurnonville(*). Oorspronkelijke vindplaats volgens Couchoud/Couchoud, deel I, p. 394, en deel II, p. 495: Albert Beugnot, *Mémoires du comte Beugnot (1783–1815)*, 2 vol. Paris. Dentu, 1866, en wel in deel I, pp. 299–301. Zie ook Lacour-Gayet (1991), pp. 576–578. 'Le comte Beugnot raconte dans ses Mémoires comment le général Beurnonville fut chargé par Talleyrand de négocier avec le prince Guillaume, alors à Paris, l'échange de son duché de Nassau-Siegen, nécessaire pour la constitution de Grand-Duché de Berg destiné à Murat, contre une autre principauté allemande, et comment Beurnonville s'en tira.

M. de Talleyrand ... connaissait au général un extérieur fanfaron et je ne sais quoi d'incisif qu'il croyait propre à triompher de l'entêtement du prince Guillaume qui était passée en proverbe ... «C'est, dit le ministre, une cruelle extrémité pour le chef de la maison de Nassau que d'abandonner un État héréditaire où s'attachent tant de souvenirs glorieux. Sa susceptibilité peut être extrême sans être exagérée; il faut la ménager, et ... mettre le temps de notre côté.»

Beurnonville d'applaudir ...; il se charge des papiers qui contiennent sa mission.

Le lendemain matin M. de Talleyrand trouve le général à son lever: – Eh bien! avez-vous déjà vu le prince Guillaume? Vous venez sans doute me dire que vous en avez été fraîchement accueilli? Il fallait nous y attendre; mais le début n'est pas grand'chose en une telle affaire; de la patience et nous réussirons. – Pas de cela, répond Beurnonville: tout est terminé: voilà les doubles du traité signés par le prince. – Mais par quel miracle, et comment vous y êtes-vous donc pris? – Ma foi, j'ai bien repassé dans mon esprit les recommandations que vous me fîtes hier. En vous quittant j'allai

- Niet triomferen, rekening houden met de ander, geven en nemen¹
- Wees discreet, houd het overzicht, begrijp snel waar het om gaat, wek vertrouwen, wees trouw, behandel de zaken op juiste wijze²

tout droit chez le prince, que je rencontrai seul ... «Prince, lui dis-je, vous savez ou vous ne savez pas que l'Empereur a besoin de votre duché de Siegen. Il vous offre en échange une principauté dans l'intérieur de l'Allemagne, plus forte en population et plus riche en produits; voilà le traité tout dressé. Je sais bien que vous avez de bonnes raisons pour refuser cet arrangement; mais, sacrédié! vous n'êtes pas le plus fort: ainsi croyez-moi, faites beau c... – Et le prince a fait beau c...? reprit froidement M. de Talleyrand. – Oui, sans barguigner, dit Beurnonville, et, ma foi, je ne croyais pas en finir sitôt.» (*) Pierre de Riel markies de Beurnonville (1752–1821), ging na een carrière in het leger, in februari 1800 over tot de diplomatie. Tijdens de Tweede Restauratie werd hij in 1816 maarschalk van Frankrijk en in 1817 markies. Zie Winkler Prins Encyclopaedie, deel 4 (1949), p. 24.]

- 1 Zie hiervoor een bespreking tussen Talleyrand en Friedrich von Müller(*) volgens Lacour-Gayet (1934), pp. 92–93. Zie ook Couchoud/Couchoud, deel I, pp. 397–398: '[...] Je m'y rendis. L'entretien commença par un court exposé (d'un quart d'heure) sur notre situation politique avant et après Iéna. Il me parut que cet exposé ne lui déplut pas. Il m'écouta avec la plus tranquille attention, en posant – pour se détendre – un genou sur une chaise et en le balançant légèrement. Lorsque j'eus terminé, il me dit avec un sérieux solennel, sans presque remuer les lèvres:

«L'Empereur a été *grièvement blessé* (en français dans le texte) par l'attitude du duc de Weimar depuis le début de la guerre et, particulièrement, par l'envoi d'un contingent à l'armée prussienne, si bien qu'il eut grand-peine à ne pas tirer de cette attitude les suites qu'elle devrait comporter pour l'existence politique du duché. S'il ne s'y est pas décidé, c'est en raison de la haute considération personnelle qu'a su lui inspirer la duchesse de Weimar, en raison aussi de celle qu'il professe pour la maison de Bade et en particulier pour le margrave... C'est ce qu'il m'a répété à plusieurs reprises, toutes les fois qu'il s'est entretenu avec moi de cette mission, et je suis chargé de vous le dire officiellement» (Müller remercie Talleyrand de ces assurances, en exprimant l'espoir qu'elles dissipent toute inquiétude sur l'existence politique du duché.) «Je ne suis pas autorisé, repartit le ministre, à découvrir les desseins de Sa Majesté; mais je serais très heureux de pouvoir vous en annoncer de satisfaisants pour vous... Je parlerai encore ce soir à l'Empereur des passeports que vous désirez.»

Là-dessus se termina l'entretien, au cours duquel le prince de Bénévent avait su allier au sérieux de son attitude une certaine amabilité et une bonne humeur propres à dissiper chez moi toute intimidation et tout embarras.' (*) 'Ministre du duc de Saxe-Weimar, envoyé à Napoléon après Iéna par son maître qui avait à se faire pardonner son attitude hostile.' Zie Couchoud/Couchoud, deel I, p. 397, voetnoot 1. In de Slag bij Jena (14 oktober 1806) werd het Pruisische leger vernietigd, waarna Duitsland voor Napoleon open lag. Voor het oorspronkelijke stuk verwijst Lacour-Gayet (1934), p. 91, voetnoot 30, naar Friedrich von Müller, *Erinnerungen aus den Kriegszeiten 1809–1813* (Hambourg, 1906), pp. 31–34. Het onderhoud zou hebben plaatsgevonden op 4 november 1806 te Berlijn. Zie Lacour-Gayet (1934), p. 91.]

- 2 Dit alles is terug te vinden in een rapport van 26 maart 1800 aan de Conseil d'État over een (algemene) diplomatieke carrière. Zie Villemarest, deel III, pp. 61–64. Zie ook Lacour-Gayet (1991), p. 419, en Couchoud/Couchoud, p. 334. '[...] Le système de promotion étant particulièrement établi pour fixer le sort des employés, par la permanence de cet esprit et cet honneur de profession qui fait qu'on s'attache à sa position, il faut dire ce que c'est que l'esprit et l'honneur d'un employé au ministère des relations extérieures.

- Wees onafhankelijk¹
- Zorg vooraf goed geïnformeerd te zijn²
- Wees goed voorbereid³
- Zorg dat de achterban en de onderhandelaar op één lijn zitten⁴

Tous les emplois de la République demandent un patriotisme éprouvé: l'esprit et l'honneur de tous les états qui tiennent au service public supposent cette qualité générale; elle est un caractère commun, et ne saurait être le caractère distinctif d'aucun état.

Il y a deux classes de qualités qui entrent dans la composition de l'esprit et de l'honneur de la profession qui fait l'objet de cet article: les qualités de l'ame et celles de l'esprit.

Dans la première classe sont: 1° la circonspection; 2° la discrétion; 3° un désintéressement à toute épreuve; 4° enfin, une certaine élévation de sentimens qui fait qu'on sent tout ce qu'il y a de grand dans la fonction de représenter sa nation au-dehors, et de veiller audedans à la conservation de ses droits politiques.

Dans la seconde classe sont: 1° un penchant de l'esprit pour l'étude des relations politiques; 2° la facilité nécessaire pour saisir bien et promptement les objets, car aucun état n'expose plus à des travaux instantanés et d'urgence; 3° une certaine étendue d'idées, car dans cette partie tous les détails se rattachent à un vaste ensemble.

Il y a peut-être encore une troisième classe de qualités qui participent aux deux premières; je veux parler de tout ce qui tient à l'habileté dans l'art de traiter les affaires. Elle est nécessaire aux agents du dedans comme à ceux du dehors, parce que, si ces derniers sont chargés d'agir, les premiers participent plus ou moins à la direction que les autres reçoivent. Cette qualité forme une classe à part, parce qu'elle est un résultat de l'esprit et du caractère.

Ces qualités, réunies et cultivées par la pratique, forment l'esprit et l'honneur de la profession. Par elles s'établissent, entre les divers individus, des rapports d'estime et d'affection; entre les chefs et les subordonnés, des rapports d'émulation, d'attachement et de tutelle: par elles s'établissent encore, de la masse des employés au gouvernement, des rapports de fidélité et de respect; des employés à la patrie, des rapports de passion et de dévouement; du public enfin aux employés, des rapports de considération et de confiance.'

- 1 Zie ook de vorige noot. Deze onafhankelijkheid komt overigens vooral neer op het voor het noodzakelijke inkomen onafhankelijk zijn van een dergelijke carrière op zichzelf. Vergelijk een door Villemarest, in deel III, op pp. 303–304, verhaald advies van Talleyrand aan een belangstellende voor een diplomatieke carrière om zijn heil elders te zoeken nu deze kennelijk te weinig geld heeft: «Vous avez donc réellement envie d'entrer dans la diplomatie? – Oui, Monseigneur. – Avant tout, il faut que je vous adresse une question; avez-vous de la fortune? – Malheureusement non, Monseigneur. – Je ne dis pas une très-grande fortune. Mais avez-vous bien du moins six mille livres de rente? – Eh mon Dieu non. – En ce cas vous ne devez nullement songer à entrer dans la diplomatie, et je vais vous expliquer pourquoi. D'abord on ne peut bien servir un gouvernement en étant sûr de ne point compromettre son indépendance que quand on peut être toujours prêt soit à se voir destitué soit à donner sa démission. Pour cela, il faut avoir rigoureusement de quoi vivre avec une certaine aisance, et j'admets qu'un revenu de six mille francs puisse suffire. Vous ne les avez point; je vous conseille paternellement de faire tout autre chose. [...]»
- 2 Zie hiervoor uitgebreid Lacour-Gayet (1991), pp. 422–423.

Tot zover de auteurs wier aanbevelingen ik heb behandeld. Om na te gaan of er een specifieke periode in de in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk besproken geschiedenis van het onderhandelen te noemen is waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars, geef ik hieronder eerst een samenvatting weer zonder voetnoten van de aanbevelingen van de huidige paragraaf, en daarna maak ik een keuze. De te noemen samengevatte aanbevelingen zijn dan afkomstig van de volgende genoemde personen, met de erbij behorende perioden:

- **Vóór-klassiek**
 - Manu
 - Kautilya
- **Middeleeuwen**
 - Cassiodorus
 - Constantinos VII
 - Al-Djâhiz
 - Nizam Oul-Moulk
 - Rosergio
- **Italië**
 - Machiavelli
 - Danès
 - Bacon
- **Frankrijk**
 - Richelieu
 - Callières
 - Talleyrand

De aanbevelingen zijn, samengevat, dan de volgende:

Vóór-klassiek

Manu

- Onderhandelen is slechts een middel, naast andere middelen
- Onderhandelen is een niet-gewelddadig middel om vijanden te onderwerpen
- Onderhandelaars dienen te spioneren

3 Zoals in een eerdere voetnoot gemeld heeft Talleyrand voor het Congres van Wenen intensief samengewerkt met de koning om dit goed voor te bereiden. Zie Bordonove, p. 283 en Orieux, pp. 595–596. Zie tevens Duff Cooper, pp. 240–243. Vergelijk ook de tekst bij de vorige noot.

4 Zie Bordonove, p. 182: 'Vous verrez que se sera avec l'Empereur lui-même que j'aurai le plus de peine à négocier [...]'. Vergelijk ook Duff Cooper, p. 145, met een soortgelijke opmerking.

- Onderhandelaars moeten letten op lichaamstaal en ander gedrag van hun tegen-speler
- Onderhandelaars dienen allerlei morele en andere hoedanigheden en vaardigheden te hebben, waaronder eerlijkheid
- Voorbereiding is belangrijk
- De relatie is belangrijk

Kautilya

- Onderhandelen is slechts een middel, naast andere middelen
- Onderhandelen is een sluwe vorm van beïnvloeden
- Onderhandelaars dienen te spioneren
- Onderhandelaars mogen geen informatie weggeven
- Onderhandelaars dienen allerlei morele en andere hoedanigheden en vaardigheden te hebben
- Onderhandelaars moeten zich niet laten imponeren
- Onderhandelaars moeten dames en drank ver van zich houden
- Voorbereiding is belangrijk
- De relatie is belangrijk
- De relatie dient te worden onderscheiden van het onderwerp van de onderhandeling
- Lange-termijn overwegingen verdienen de voorkeur boven korte-termijn overwegingen

Middeleeuwen

Cassiodorus

- Blijf kalm, men dient zich te beheersen
- Redenaarstalent is nodig
- Oppassen voor sluwe personen

Constantinos VII

- Maak gebruik van uiterlijk vertoon en etiquette
- De wederpartij dient te worden afgepoeierd
- Er zou een tegenprestatie nodig moeten zijn

Al-Djâhiz

- Redenaarstalent, taalbeheersing, de boodschap goed weten over te brengen en weten te converseren zijn nodig
- Men dient eerlijk over te komen

- Men dient zichzelf te beheersen
- Men dient in staat te zijn snel een antwoord te bedenken
- Men dient niet teveel te willen en ook geen slechte gewoonten te hebben
- Men dient de opdracht zelf goed in de gaten blijven houden
- De betrouwbaarheid van de eigen gezanten dient getest te worden

Nizam Oul-Moulk

- Onderhandelaars zijn boden
- Onderhandelaars moeten spioneren, zoveel mogelijk informatie verkrijgen
- Onderhandelaars dienen geen verkeerde conclusies te trekken
- Onderhandelaars zijn goed te gebruiken om de wederpartij te misleiden
- Men moet zorgen dat te ontvangen onderhandelaars zo min mogelijk informatie verkrijgen
- Men dient onderhandelaars goed te behandelen
- Onderhandelaars dienen niet het achterste van hun tong te laten zien

Rosergio

- Een gezantschap is een instrument van degene die ervan gebruik maakt
- Een gezant dient waarheidsgetrouw te zijn
- De verstandhouding tussen de gezant en degene met wie hij moet onderhandelen is zeer belangrijk
- De gezant dient de goede verstandhouding met zijn onderhandelingspartner te bevorderen
- Snelheid bij onderhandelen is zeer belangrijk, mede om een goede naam te krijgen
- De gezant moet op de hoogte zijn van de goede manier om het woord te voeren
- De gezant dient waar nodig het gesprek gaande te houden, maar mag niet het achterste van zijn tong laten zien
- Een negatieve boodschap dient de gezant niet te verwerpen, maar met een 'poker face' aan te horen
- De gezant dient zijn emoties te beheersen, zeker wanneer de boodschap onaangenaam is
- De gezant dient zich verheugd te tonen bij een gunstige afloop van de onderhandelingen
- Een deelovereenstemming is altijd beter dan helemaal geen overeenstemming
- De gezant dient internationale ervaring te hebben
- De gezant dient listig te zijn, maar daarbij natuurlijkheid van gedrag te tonen
- De gezant dient zich te beperken tot de onderwerpen waarover hij kwam om te onderhandelen
- Onderhandelen met een team heeft voordelen boven onderhandelingen door een enkele gezant

- Na afloop van de onderhandelingen dient de gezant op correcte wijze afscheid te nemen van zijn onderhandelingspartner

Italië

Machiavelli

- De gezant kan beter bekwaam zijn dan getrouw zijn; succes is beter dan alleen maar goede bedoelingen
- De gezant dient zoveel mogelijk algemene informatie te verkrijgen van de omgeving van de vorst, en daarmee zijn voordeel te doen
- De gezant dient een goede naam te krijgen
- Eerlijkheid is op zichzelf minder belangrijk dan de naam eerlijk te zijn
- Goede rapporten helpen met het krijgen van een goede naam bij de achterban
- Informatie is te verkrijgen door vriendschappen te sluiten met hovelingen
- De gezant dient zoveel mogelijk informatie te zien te verkrijgen van de eigen achterban; deze informatie is goed uit te wisselen
- De gezant doet er meestal goed aan in zijn rapporten zijn conclusies niet aan zichzelf toe te schrijven, maar aan niet nader te noemen derden
- De gezant dient zijn rapporten steeds aan te vullen in de loop der tijd
- Machiavelli sluit af met voorbeelden van wat gerapporteerd zou moeten worden

Danès

- De werkzaamheden van de gezant bestaan voornamelijk uit drie onderdelen:
 - Voorbereiding
 - De onderhandelingen zelf
 - Rapportage
- De gezant dient in het gevlj te komen van de gezant van degene naar wie hijzelf wordt gezonden, ter verkrijging van informatie
- Tijdens de eerste audiëntie dient de gezant als eerste de goede relatie te benadrukken, en als tweede de belangrijkste onderdelen van zijn instructies te melden
- De gezant dient een goede naam te verwerven
- De gezant dient tijdens zijn verblijf zoveel mogelijk informatie te verzamelen, zonder dit overigens te laten blijken
- De gezant dient zich daartoe altijd vriendelijk en desnoods met vleierij op te stellen
- Contacten met andere gezanten zijn positief, niet alleen om informatie te verkrijgen, maar ook om hen eventuele diensten te bewijzen, met nuttige wederdiensten ten gevolge
- De gezant dient bij gesprekken vooral te luisteren; indien tegenspraak nodig is, behoort deze niet beledigend te zijn, maar respect uit te lokken

- De gezant mag soms toegeven, maar dan dient daar later wel een tegenprestatie voor terug te komen
- Omdat alle situaties anders zijn, bestaan er geen algemene regels hoe de gezant zich dient te gedragen in specifieke omstandigheden; dit wordt aan zijn eigen oordeel overgelaten
- De gezant dient de belangrijke dingen te rapporteren, niet de onbelangrijke dingen
- Danès geeft voorbeelden van wat specifiek gerapporteerd zou moeten worden
- De gezant dient niet alleen de positieve dingen te rapporteren maar ook de eventuele negatieve dingen

Bacon

- Sluwheid is inferieur aan wijsheid
- Het is nuttig mensen aan te kijken, want sommigen hebben weliswaar een duister innerlijk maar ook een doorzichtig uiterlijk
- Een sluwe methode om iets te verkrijgen is het benadrukken van andere onderwerpen, om pas als de ander niet meer op zijn hoede is het werkelijk gewenste onderwerp aan de orde te stellen
- Als de ander haast heeft en derhalve niet goed over iets kan nadenken, is dit tijdstip zeer geschikt om iets aan de betrokkene voor te stellen
- Het is nuttig te verwijzen naar derden als bron voor wat men zelf wil zeggen over dingen waarin men niet zelf verwickeld wil raken
- Het is nuttig een antwoord dat men krijgt te verdraaien tot het antwoord dat men graag wil hebben
- Het is nuttig geduldig te zijn en pas datgene te zeggen wat men wil als de tijd daarvoor rijp is
- Het is beter te bouwen op de gezondheid van het eigen beleid dan op misleiding en trucs jegens de ander
- Het is meestal beter mondeling te onderhandelen dan schriftelijk
- Schriftelijke onderhandelingen zijn nuttig in verband met bewijsvoering, vanwege niet onderbroken kunnen worden in een betoog, en om schriftelijke reacties uit te lokken
- Mondelinge onderhandelingen zijn nuttig om indruk te maken op degenen die daarvoor gevoelig zijn, en om in de gelaatsuitdrukking van de wederpartij te zien tot hoever men kan gaan
- Gebruik de juiste mensen voor de taken waarvoor zij het meest geschikt zijn
- Het is in het algemeen beter om eerst de ander voorzichtig te peilen dan om deze direct met iets te overvallen
- Het eerste contact is uiterst belangrijk in gevallen waarbij men elkaar wederzijds nodig heeft

- Tegenover sluwe mensen is het nuttig hun echte doelen te weten te komen en zelf weinig te zeggen
- In alle moeilijke onderhandelingen dient men niet ernaar te streven tegelijkertijd te willen zaaien en oogsten; de zaak dient te worden voorbereid om stapje voor stapje te kunnen rijpen

Frankrijk

Richelieu

- Onderhandelingen dienen ononderbroken plaats te vinden. Dit heeft als voordelen (1) dat zaken die langzamer lopen uiteindelijk veelal toch voor elkaar zullen komen, (2) dat zelfs indien er niets concreets wordt behaald, er toch nuttige informatie wordt verkregen, en (3) dat er eventuele tijdwinst wordt behaald. Een lange-termijn visie is dus eenvoudigweg noodzakelijk
- Onderhandelen is een middel tot een doel
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit
- Men moet altijd rekening houden met nabuurstaten, zowel omdat deze staten de eigen staat kunnen last bezorgen, als omdat deze staten problemen van verder weg kunnen tegenhouden. Men dient dus buiten de eigen landsgrenzen te kunnen kijken
- Men dient te handelen naar gelang de omstandigheden, en naar gelang de middelen die men heeft jegens de tegenspeler. Dit heeft mede tot gevolg dat men voor sommige tegenspelers meer tijd moet inruimen dan voor andere tegenspelers
- Bij onderhandelingen dient men bewust rekening te houden met de persoonlijkheid van de tegenspeler. Mensen verschillen nu eenmaal van elkaar
- Van bluff behoeft men niet onder de indruk te zijn
- Goede onderhandelaars zijn niet dom, maar ook niet te spits: zij houden het goede midden. De slimsten zorgen bovendien ervoor noch zelf bedrogen te worden, noch de wederpartij te bedriegen
- Eerlijkheid duurt het langst
- Omdat woorden eenvoudig verdraaid kunnen worden, dienen onderhandelaars hun woorden zorgvuldig te kunnen wegeen, en deze woorden eveneens zorgvuldig te kunnen opschrijven
- Als men eenmaal begint een doel na te streven, dan dient men dit niet op te geven
- Bij het uitblijven van succes dient men zich niet te laten ontmoedigen
- Voordelen dient men niet te laten liggen
- De reputatie van een vorst is uiterst belangrijk, en gaat eigenlijk boven al het andere. Om zijn reputatie niet te verliezen dient de vorst derhalve voorzichtig te

zijn met het aangaan van verplichtingen, want eenmaal aangegane verplichtingen dienen nauwgezet te worden nagekomen

- Onderhandelaars dienen hun bevoegdheid nimmer te overschrijden, opdat hun vorst geen onmogelijke verplichtingen zal aangaan
- Tenslotte, onderhandelaars dienen te allen tijde ervan te worden weerhouden de voorkeur te geven aan een slechte overeenstemming boven geen overeenstemming

Callières

- Onderhandelen is een middel tot een doel
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit
- Niet spreken voordat men weet wat men wil zeggen, en zich niet laten uitlokken tot spreken
- De eigen gedachten geheim houden tot het juiste tijdstip om deze te openbaren, maar intussen wel open lijken te zijn
- Informatie uitwisselen
- Informatie verwerven
- Niet arrogant zijn
- Geen valse beloften doen, niet te kwader trouw zijn
- Kalm blijven en geduldig zijn
- Eerlijk en geloofwaardig blijven
- Zoeken naar wederzijds voordeel
- Niet dreigen
- Goed voorbereiden
- De ander proberen te begrijpen, proberen zich in diens positie te verplaatsen
- De juiste woorden weten te kiezen
- Bij voorkeur mondeling onderhandelen
- Goed luisteren
- Stap voor stap onderhandelen, niet te snel willen 'scoren'
- De zaak goed aanpakken door op een plezierige manier rekening te houden met de belangen van de ander
- Gezichtsverlies voorkomen
- Zelf de geschriften opstellen
- Geen verwijten maken, maar juist prijzen
- Spoedige uitvoering van verkregen beloften verlangen, maar uitvoering van zelf gegeven beloften zo lang mogelijk uitstellen
- Zorgvuldig zijn bij het opstellen van geschriften

Talleyrand

- Wees te goeder trouw
- Maak een voorbehoud waar nodig

- Weet te converseren, wees eervol, tactvol, houd de juiste afstand, weet te zwijgen
- Laat de ander praten, goed luisteren
- Beheers de agenda
- Ga niet te ver
- Niet direct een antwoord geven, eerst nadenken over de gevolgen
- Neem de tijd, niets overhaasten
- Zorgen voor een goede relatie
- Geen gevoelens laten blijken, zich inhouden
- Respect geven, de ander de tijd gunnen, geduld hebben
- Niet triomferen, rekening houden met de ander, geven en nemen
- Wees discreet, houd het overzicht, begrijp snel waar het om gaat, wek vertrouwen, wees trouw, behandel de zaken op juiste wijze
- Wees onafhankelijk
- Zorg vooraf goed geïnformeerd te zijn
- Wees goed voorbereid
- Zorg dat de achterban en de onderhandelaar op één lijn zitten

Als men al deze aanbevelingen bekijkt, dan valt het toch wel op dat er een scheiding is aan te brengen tussen de aanbevelingen van vóór Richelieu en vanaf Richelieu, met de 'Franse' stijl. Samenvattend kan hiertoe het volgende worden gesteld. De 'vóór-klassieke' schrijvers Manu en Kautilya zien onderhandelaars meer als instrumenten om te spioneren en om iets voor niets van de wederpartij te verkrijgen; de aanbevelingen richten zich dan ook vooral op wat in hoofdstuk 2 'pseudo-onderhandelingen' is genoemd. De 'middeleeuwse' schrijvers Cassiodorus en Constantinos VII richten zich met name op sluwheid en trucs, kennelijk vooral om te voorkomen zelf het slachtoffer hiervan te worden; een serieuze uitwisseling van waarden wordt dan ook niet echt benadrukt, dus ook hier spelen vooral pseudo-onderhandelingen een rol. Bij de middeleeuwse 'oosterse' schrijvers Al-Djâhiz en Nizam Oul-Mouk staat helemaal het wantrouwen voorop, en eveneens bij hen gaat het dan ook vooral om pseudo-onderhandelingen. Bij Rosergio speelt ook listigheid een rol, maar bij hem gaat het wel primair om 'echte' onderhandelingen, en niet zozeer om pseudo-onderhandelingen; in dit opzicht is Rosergio duidelijk de eerste 'modern' te noemen auteur. Bij de schrijvers volgens de 'Italiaanse' stijl gaat het ook om trucs en sluwheid, en ook het eenzijdig verkrijgen van informatie is belangrijk. Machiavelli benadrukt eigenlijk zelfs nogal cynisch dat de onderhandelaar vooral voor zichzelf dient te zorgen, en hij stelt dit kennelijk ook boven het bereiken van enige overeenstemming met de wederpartij; dus ook hier spelen vooral pseudo-onderhandelingen een rol. Danès richt zich zowel op sluwe pseudo-onderhandelingen als op een serieuze uitwisseling van waarden. Bacon richt zich vooral op 'echte' onderhandelingen, maar sluwe trucs en pseudo-onderhandelingen worden bepaald niet geweerd. De auteurs volgens de

‘Franse’ stijl, Richelieu, Callières en Talleyrand, richten zich daarentegen uitsluitend op ‘echte’ onderhandelingen, en pseudo-onderhandelingen en sluwe trucs blijven buiten de aanbevelingen of worden zelfs nadrukkelijk afgewezen. Ook de gerichtheid op lange-termijn denken, de verstandelijke benadering, de nadruk op goede trouw, en, zoals Nicolson aangaf, de gerichtheid op de zekerheid van nakoming van de afspraken, zijn positieve elementen van juist de ‘Franse’ stijl. Voor hedendaagse commerciële onderhandelaars zijn de aanbevelingen van de auteurs van de periode van ‘Frankrijk’ dan ook het meest nuttig.

4.3 NUTTIGE AANBEVELINGEN?

Om na te gaan in hoeverre de aanbevelingen van vroeger inderdaad nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars is het zinvol om de vorenvermelde aanbevelingen van al de behandelde auteurs nader te combineren. Ik kom dan tot de volgende gecombineerde aanbevelingen:

- Redenaarstalent of op juiste wijze het woord voeren zijn belangrijk¹
- Onderhandelaars dienen informatie te verzamelen²
- Sluwheid, listigheid en misleiding horen erbij³
- Wees discreet, tactvol, eervol, geloofwaardig, houd afstand⁴
- Onderhandelaars dienen eerlijk of te goeder trouw te zijn⁵
- Voorbereiding is belangrijk⁶
- Houd rekening met de ander⁷
- De relatie is belangrijk⁸
- Onderhandelen is een middel tot een doel⁹

1 Manu, Kautilya, Cassiodorus, Al-Djâhiz, Rosergio, Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

2 Manu, Kautilya, Nizam Oul-Mouk, Machiavelli, Danès, Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

3 Kautilya, Cassiodorus, Constantinos VII, Nizam Oul-Mouk, Rosergio, Machiavelli, Danès, Bacon, Callières.

4 Manu, Kautilya, Rosergio, Danès, Bacon, Callières, Talleyrand.

5 Manu, Rosergio, Machiavelli, Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

6 Manu, Kautilya, Machiavelli, Danès, Callières, Talleyrand.

7 Nizam Oul-Mouk, Danès, Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

8 Manu, Kautilya, Rosergio, Danès, Talleyrand.

9 Manu, Kautilya, Rosergio, Richelieu, Callières.

- Lange-termijn overwegingen zijn belangrijk, niet haasten¹
- Blijf kalm, beheers emoties²
- Wissel uit³
- Let op de hoofdzaak⁴
- Niet teveel willen, deelvoordelen niet laten liggen⁵
- Zich niet zich laten imponeren of overbluffen⁶
- Een goede naam is belangrijk⁷
- Zorgvuldig schriftelijk onderhandelen is nuttig⁸
- Aanpassen is nodig, behandel alles en iedereen op juiste wijze⁹
- Geduld hebben¹⁰
- Let op lichaamstaal¹¹
- Vermijd het geven van informatie¹²
- Onderhandelaars dienen eerlijk over te komen¹³
- Vermijd kritiek of dreigementen, geef positieve uitingen¹⁴
- Vermijd arrogantie en gezichtsverlies voor de ander, niet triomferen¹⁵
- Goed luisteren¹⁶
- Het gaat erom de ander te onderwerpen of af te poeieren¹⁷

1 Kautilya, Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

2 Cassiodorus, Al-Djâhiz, Rosergio, Callières, Talleyrand.

3 Constantinos VII, Machiavelli, Danès, Callières, Talleyrand.

4 Al-Djâhiz, Rosergio, Danès, Richelieu, Callières.

5 Al-Djâhiz, Rosergio, Bacon, Richelieu, Talleyrand.

6 Kautilya, Constantinos VII, Bacon, Richelieu.

7 Rosergio, Machiavelli, Danès, Richelieu.

8 Danès, Bacon, Richelieu, Callières.

9 Danès, Bacon, Richelieu, Talleyrand.

10 Bacon, Richelieu, Callières, Talleyrand.

11 Manu, Rosergio, Bacon.

12 Kautilya, Nizam Oul-Mouk, Rosergio.

13 Al-Djâhiz, Rosergio, Machiavelli.

14 Rosergio, Danès, Callières.

15 Danès, Callières, Talleyrand.

16 Danès, Callières, Talleyrand.

17 Manu, Constantinos VII.

- De relatie dient te worden onderscheiden van de inhoud¹
- Schriftelijk rapporteren is nuttig²
- De relatie is belangrijk aan het begin van de onderhandelingen³
- Niet bedriegen, maar ook niet zich laten bedriegen⁴
- Mondelinge onderhandelingen zijn nuttig⁵
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit⁶
- Vermijd dames en drank⁷
- Men dient in staat te zijn snel een antwoord te bedenken⁸
- De betrouwbaarheid van de eigen onderhandelaars dient getest te worden⁹
- Onderhandelaars zijn boden¹⁰
- Onderhandelaars dienen geen verkeerde conclusies te trekken¹¹
- Snelheid bij onderhandelen is zeer belangrijk¹²
- De onderhandelaar dient internationale ervaring te hebben¹³
- Onderhandelen met een team is beter dan alleen onderhandelen¹⁴
- De relatie is belangrijk aan het einde van de onderhandelingen¹⁵
- Bekwaamheid is beter dan getrouw zijn¹⁶
- Succes is beter dan alleen maar goede bedoelingen¹⁷

1 Kautilya, Rosergio.

2 Machiavelli, Danès.

3 Danès, Bacon.

4 Bacon, Richelieu.

5 Bacon, Callières.

6 Richelieu, Callières.

7 Kautilya.

8 Al-Djâhiz.

9 Al-Djâhiz.

10 Nizam Oul-Moulk.

11 Nizam Oul-Moulk.

12 Rosergio.

13 Rosergio.

14 Rosergio.

15 Rosergio.

16 Machiavelli.

17 Machiavelli.

- Men dient de belangrijkste onderdelen van zijn instructies te melden¹
- Contacten met andere onderhandelaars zijn positief²
- Onderhandelingen kunnen tijdwinst opleveren³
- Rekening houden met nabuurstaten, over landsgrenzen kunnen heen kijken⁴
- Niet te dom zijn, maar ook niet te spits⁵
- Zich niet laten ontmoedigen bij het uitblijven van succes⁶
- Voorzichtig zijn met het aangaan van verplichtingen⁷
- Men dient de eigen bevoegdheid niet te overschrijden⁸
- Geen overeenstemming is beter dan een slechte overeenstemming⁹
- Men dient zich niet te laten uitlokken tot spreken¹⁰
- Men dient te zoeken naar wederzijds voordeel¹¹
- Men dient aan te dringen op spoedige uitvoering van beloften¹²
- Men dient de uitvoering van eigen beloften zo lang mogelijk uit te stellen¹³
- Maak een voorbehoud waar nodig¹⁴
- Beheers de agenda¹⁵
- Houd het overzicht¹⁶
- Wek vertrouwen¹⁷

1 Danès.

2 Danès.

3 Richelieu.

4 Richelieu.

5 Richelieu.

6 Richelieu.

7 Richelieu.

8 Richelieu.

9 Richelieu.

10 Callières.

11 Callières.

12 Callières.

13 Callières.

14 Talleyrand.

15 Talleyrand.

16 Talleyrand.

17 Talleyrand.

- Wees trouw¹
- Wees onafhankelijk²
- Zorg dat de achterban en de onderhandelaar op één lijn zitten³

Deze lijst van aanbevelingen dient overigens met de nodige voorzichtigheid te worden beschouwd. Immers, de lijst is een samenvatting van samenvattingen van de oorspronkelijke aanbevelingen van de diverse auteurs. Hierdoor kan een andere of zelfs een verkeerde interpretatie ontstaan ten opzichte van de oorspronkelijke niet-samengevatte aanbevelingen. Voorts zijn de samengevatte aanbevelingen afkomstig van personen die in verschillende tijdperken hebben geleefd en die bovendien afkomstig zijn uit een diversiteit van culturen. Dit heeft tot gevolg dat dezelfde aanbeveling bij verschillende auteurs op verschillende manieren kan worden geïnterpreteerd⁴. Ook kunnen aanbevelingen elkaar overlappen⁵. Bovendien zijn er aanbevelingen die bij de ene auteur inderdaad een echte aanbeveling zijn en die bij een andere auteur eerder het karakter hebben van een voor een onderhandelaar nuttige persoonlijke eigenschap⁶. Niettemin, omdat de lijst beoogt de basis te zijn om na te gaan in hoeverre de aanbevelingen nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars, met *dus* een eigen interpretatie, behoeven de genoemde bezwaren om de lijst te gebruiken, niet aan de beoogde keuzes in de weg te staan.

Ik geef dan nu een korte bespreking van de lijst van aanbevelingen om na te gaan in hoeverre de aanbevelingen van vroeger nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars.

1 Talleyrand.

2 Talleyrand.

3 Talleyrand.

4 Bijvoorbeeld, de eerstgenoemde aanbeveling van de lijst, over redenaarstalent of over de juiste wijze van het woord voeren, betekent voor Cassiodorus kennelijk dat men dient te weten hoe men zich zou moeten staande houden in een debat, terwijl deze aanbeveling voor Talleyrand kennelijk inhoudt dat men dient te weten hoe men zou moeten converseren.

5 Bijvoorbeeld, de aanbeveling van Bacon om mensen aan te kijken, kan zowel worden geïnterpreteerd als een aanbeveling om op lichaamstaal te letten als zodanig, als, als een aanbeveling die kan helpen om een sluwe tegenstander te ontmaskeren. De aanbevelingen om op lichaamstaal te letten en om op te passen voor sluwheid overlappen elkaar dus in dit geval.

6 Bijvoorbeeld, de aanbeveling om eerlijk te zijn, betekent voor Manu kennelijk dat de onderhandelaar als persoon een eerlijk iemand zou moeten zijn, terwijl deze aanbeveling voor Callières kennelijk inhoudt dat de onderhandelaar eerlijk zou moeten optreden.

- Redenaarstalent of op juiste wijze het woord voeren zijn belangrijk.
Deze algemene aanbeveling heeft zich ontwikkeld van een aanbeveling om vooral welsprekend te zijn als redekunstenaar, tot een aanbeveling om vooral te weten hoe te converseren¹. Voor de commerciële onderhandelaar zal dergelijke specifieke kennis niet noodzakelijk op de eerste plaats komen van eisen om aan te voldoen. Niettemin, soms is er bijvoorbeeld een productpresentatie nodig, zodat de betrokken kennis wel degelijk nuttig kan zijn². Ook kan het gebeuren dat een logisch juiste argumentatie inderdaad bijdraagt aan de eigen overtuigingskracht bijvoorbeeld om de ander te laten toegeven³. Drogredenen kunnen eveneens worden aangedragen als argument. Omdat drogredenen vaak eenvoudig te misbruiken zijn, maar omdat deze ook eenvoudig te herkennen en te vermijden zijn⁴, kan kennis van de logica inderdaad zijn nut afwerpen, ook bij commerciële onderhandelingen.
- Onderhandelaars dienen informatie te verzamelen.
Indien het verzamelen van informatie het uitsluitende doel is van een der partijen, dan is er geen sprake van een beoogde uitwisseling en dus ook niet van commerciële onderhandelingen. Hooguit is er dan sprake van pseudo-onderhandelingen⁵. Als er inderdaad wel sprake is van commerciële onderhandelingen, dan is het een nuttige aanbeveling: immers hoe meer kennis de onderhandelaar heeft, des te beter kan de uitwisseling zijn waarnaar hij streeft met zijn wederpartij.
- Sluwheid, listigheid en misleiding horen erbij.
Sluwheid en listigheid hebben in het spraakgebruik veelal een ongunstige betekenis⁶; misleiding kan worden gezien als een toepassing daarvan. Er kan zelfs sprake

1 Vergelijk Nicolson, op p. 65, die bij zijn bespreking van Callières' boek stelt: 'You will have observed that the gift of rhetoric does not figure among the many talents with which the ideal diplomatist should be endowed. The old conception of an ambassador as an advocate or orator had by then wholly disappeared.' Nicolson vervolgt dan overigens met: 'It was not until the democratic method of diplomacy was revived in the twentieth century that forensic ability again resumed its clumsy place among the arts of negotiation.' Dus mogelijk is de cirkel weer rond bij diplomatieke onderhandelingen, waarbij opnieuw het op juiste wijze houden van redevoeringen belangrijk is.

2 Zie bijvoorbeeld Lidstone (1981), pp. 179 e.v.

3 Volgens Foster, pp. 126–129, zouden 'de' Franse onderhandelaars hierin sterk zijn.

4 Voor dit alles is het boek van Capaldi, met de veelzeggende titel *The Art of Deception*, zeer illustratief.

5 Zie voor dit onderwerp hoofdstuk 2.

6 Zie Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (elfde druk, 1989), Tweede deel, p. 1590, en Derde deel, p. 2624.

zijn van pseudo-onderhandelingen. Deze algemene aanbeveling over sluwheid heeft zich ontwikkeld van een aanbeveling om juist wel sluwe trucs of misleiding te gebruiken¹, tot een aanbeveling om dit soort trucs juist niet te gebruiken². Bij commerciële onderhandelingen ziet men dit soort trucs helaas wel degelijk³. Het nut ervan is niet zozeer dat zij bewerkstelligen dat een overeenkomst wordt gesloten die zonder die trucs niet zou zijn gesloten, maar wel dat de condities voor het slachtoffer minder gunstig zijn⁴. Mogelijk hebben onderhandelaars succes met dergelijke trucs, omdat de slachtoffers de trucs niet in de gaten hebben⁵. Hieruit valt te concluderen dat zodra de trucs wel bekend zijn, men niet meer zo snel erin trapt, waarmee enig positief effect van de trucs verloren gaat en de trucs zinloos worden^{6 7}. Mijn advies zou dan ook zijn om sluwe trucs niet zelf te gebruiken, maar ook om wel op te passen voor sluwe personen⁸.

- Wees discreet, tactvol, eervol, geloofwaardig, houd afstand.
Deze aanbevelingen spreken voor zich en zijn inderdaad nuttig⁹.

1 Zie bijvoorbeeld Kautilya of Nizam Oul-Mouk.

2 Zie bijvoorbeeld Callières (1716), op p. 55: 'On demeure d'accord qu'elle le fait souvent réussir, mais toujours moins solidement, parce qu'elle laisse la haine & le desir de vengeance dans le cœur de ceux qu'il a trompez, & qui lui en font tôt ou tard ressentir les effets.' Talleyrand vindt zelfs ronduit dat dit soort trucs in het geheel niet thuisheert bij onderhandelingen. Zie de noot bij zijn aanbeveling om te goeder trouw te zijn, met onder meer de volgende zin: 'Non, la diplomatie n'est pas une science de ruse et de duplicité.'

3 Zie bijvoorbeeld zeer onlangs nog het boek, uit 2006, van Lewicki en Hiam, vol uitgebreide besprekingen en aanbevelingen met betrekking tot 'competitive negotiations'.

4 Zie Slagter (1991), p. 46. Zie ook het hierna volgende hoofdstuk, paragraaf 5.6, over 'dirty tricks'.

5 Pinet, op p. 63, stelt dan ook: '[...] knowing how to recognize them is your best defense against falling for these tricks.' Vergelijk Herb Cohen, p. 138: '[...] a tactic perceived is no tactic!' Vergelijk ook Carlisle/Parker, p. 31: 'You cannot fool a practical negotiator even some of the time; although you can frustrate them a lot of the time.' Bij Teply, pp. 71–73, kan men lezen dat een onderzoek uit 1976 uitwees dat 'competitive' onderhandelaars redelijk succesvol waren ten opzichte van 'collaborative' onderhandelaars, maar dat een nader onderzoek uit 2002, mede naar het effect van het toen inmiddels algemeen aanwezige onderwijs in onderhandelings technieken, juist uitwees dat de 'competitive' onderhandelaars aanzienlijk minder effectief waren dan volgens dat eerdere onderzoek uit de tijd dat onderhandelings technieken nog niet zo algemeen werden onderwezen.

6 Vergelijk Richelieu, p. 351, die over 'bluf' meldde: '[...] outre que ce procédé est contraire à la raison, il ne réussit jamais avec les honnêtes gens'.

7 Er kan zelfs een negatief effect van de trucs ontstaan: bijvoorbeeld een slechte reputatie voor een betrapte trucs-gebruiker, of een verzwakking van diens onderhandelingspositie, of zelfs een, zonder de gebruikte trucs onnodige, mislukking van de onderhandelingen. Zie verder Teply, pp. 66–69.

- Onderhandelaars dienen eerlijk of te goeder trouw te zijn.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig¹.
- Voorbereiding is belangrijk.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig².
- Houd rekening met de ander.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.
- De relatie is belangrijk.
Bij transacties binnen de familie of tussen vrienden en bekenden, komt de relatie zelf veelal op de eerste plaats en is de transactie een afgeleide daarvan. Daarbuiten is het meestal omgekeerd: de relatie is een afgeleide van de transactie. Vandaar dat de hoedanigheid van de relatie tussen de onderhandelende partijen inderdaad een rol kan spelen bij de manier waarop de onderhandelingen gevoerd worden³. Het creëren van een relatie met de ander kan dan ook de onderhandelingen inderdaad inhoudelijk vergemakkelijken. Overigens, indien investeren in de relatie uitsluitend geschiedt om inhoudelijke voordelen te verkrijgen, dan is er sprake van sluwheid en speelt de relatie eigenlijk juist geen rol, er wordt dan slechts gedaan alsof⁴. Afgezien hiervan is de aanbeveling inderdaad nuttig.
- Onderhandelen is een middel tot een doel.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig⁵.
- Lange-termijn overwegingen zijn belangrijk, niet haasten.
'Haastige spoed is zelden goed' is een bekend spreekwoord⁶. Hoewel commerciële onderhandelingen op zichzelf zich richten op het tot stand brengen van een

8 Aldus ook de inderdaad gerechtvaardigde aanbeveling van Cassiodorus in dit verband.

9 Zoals in het begin van dit hoofdstuk reeds vermeld, was gebrek aan discretie volgens Nicolson zelfs een van de redenen waarom de Helleense diplomatie uiteindelijk faalde.

1 Afwezigheid ervan kan trouwens ook vernietigende juridische gevolgen hebben bij commerciële onderhandelingen. Vergelijk in dit verband ook Menkel-Meadow/Wheeler, pp. xxii–xxiv.

2 Vergelijk Le Poole (London 1991), p. 43: 'Failing to plan is planning to fail!'

3 Zie ook Menkel-Meadow/Wheeler, pp. xxxviii–xlii.

4 Vergelijk Menkel-Meadow/Wheeler, p. xl, waar geschreven staat dat hierdoor er wel eens het gevoel kan ontstaan 'that smiles conceal hidden agendas and that someone who extends a hand is reaching for your wallet.'

overeenkomst, dient deze overeenkomst ook te worden uitgevoerd¹. De totstandkoming van de overeenkomst en de uitvoering ervan loopt niet altijd synchroon. Dit gegeven alleen al brengt mede dat onderhandelaars goed eraan doen hiermee rekening te houden². Omdat commerciële onderhandelingen zich binnen een bedrijfskolom plegen af te spelen³, doet de onderhandelaar eveneens goed eraan te bedenken dat na de onderhandelingen over de huidige transactie ook de onderhandelingen over volgende en de daarna volgende transacties zullen volgen⁴. Kortom, deze aanbeveling is inderdaad nuttig⁵.

- Blijf kalm, beheers emoties.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.
- Wissel uit.
Deze aanbeveling raakt de kern van onderhandelingen⁶ en is inderdaad nuttig⁷.

5 Zie ook hiervoor hoofdstuk 2.

6 Zie Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (elfde druk, 1989), Eerste deel, p. 1014.

1 Vergelijk Louis M. Brown (1955), p. 3: 'From a legal point of view, you negotiate to obtain an enforceable contract. From a business point of view, businessmen negotiate to accomplish an exchange of commodities, services, or some other thing of value for money, other commodities, or other services.'

2 Zie voor dit onderwerp ook het artikel van Ertel (2004). Hij stelt daarbij op pagina 61 dat 'Techniques that can help you seal a deal may end up torpedoing the relationship when it's time to put the deal into operation.' Hij meent dan ook, op p. 63, dat 'A New Mind-Set' nodig is bij commerciële onderhandelingen, waarbij niet zozeer 'Deal-Minded Negotiators' hierbij aan de slag moeten, maar veeleer 'Implementation-Minded Negotiators'; zie p. 65. Dit alles is ongetwijfeld zeer juist, maar het is op zichzelf weinig anders dan een bevestiging van wat Richelieu al lang geleden heeft aangegeven.

3 Zie hiervoor hoofdstuk 2.

4 Lempereur en Colson (2010), op pp. 21–22, noemen korte-termijn denken dan ook een van de elementaire valkuilen, die onderhandelaars beter kunnen vermijden.

5 Ik wijs ook nog op het boek van Carlisle en Parker, dat eigenlijk in zijn totaliteit een pleidooi is om zelfs complete bedrijven zodanig te organiseren dat bij de commerciële onderhandelingen een lange-termijn visie en een nadrukkelijk rekening houden met elkaars lange-termijn belangen, worden ingebouwd. Aldus zouden de op elkaar ingespeelde bedrijven veel betere zaken kunnen doen met elkaar, met uiteindelijk voor een ieder grotere winstgevendheid, dan bij steeds terugkerende korte-termijn transacties.

6 Zie hiervoor hoofdstuk 2.

7 Vergelijk Chester L. Karrass (1993), p. 256: 'Never give a concession without obtaining one in return.' Vergelijk ook Lidstone (1987), p. 33: 'Never give a concession. Trade it reluctantly.'

- **Let op de hoofdzaak.**
Details kunnen wel degelijk belangrijk zijn, maar men dient niet erin verstrikt te geraken¹. Het is nuttig om zich dit te realiseren.
- **Niet teveel willen, deelvoordelen niet laten liggen.**
Zoals in het woordenboek staat: ‘wie het onderste uit de kan wil hebben, krijgt het lid (d.i. deksel) op de neus’². Dus ook dit is een nuttige aanbeveling^{3 4}.
- **Zich niet zich laten imponeren of overbluffen.**
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.

- 1 Om te voorkomen dat men verzandt in onnodige details kan bij daarvoor in aanmerking komende transacties de zogenaamde ‘Pathclearer’-aanpak zinvol zijn; zie hiervoor het artikel van Weatherley. Deze aanpak komt in het kort erop neer dat men de juridische omschrijving van de transactie zo veel mogelijk beperkt tot de commercieel relevante hoofdzaken, en zonder opname van juridische dwangmaatregelen en dergelijke voor als de partijen commercieel van elkaar af willen. Zoals Weatherley schrijft op p. 41: ‘This approach simply recognises the fact that economic forces are too powerful to be constrained by contracts.’ Door een dergelijke aanpak kunnen ook de onderhandelars zich makkelijker tot de hoofdzaken beperken, en vermijden juristen de naam van ‘dealbreaker’. Overigens, ook in situaties waar de ‘Pathclearer’-aanpak minder voor de hand ligt, bijvoorbeeld bij kortlopende of eenmalige transacties, kan toch een vergelijkbare aanpak soms zinvol zijn, door bij de juridische omschrijving van de transactie ook hier minder de nadruk te leggen op alle mogelijke risico’s, maar meer op een goede omschrijving van de commercieel relevante hoofdzaken en van, zo eenvoudig mogelijk omschreven, de gevolgen van eventuele wanprestatie. Dit vereenvoudigt het contract en vergemakkelijkt het werk van de onderhandelars.
- 2 Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (elfde druk, 1989), Tweede deel, p. 1275.
- 3 Ik merk op dat er in de krijgskunde door Clausewitz eveneens is gewaarschuwd tegen het te ver voortzetten van een oorlog nadat deze eigenlijk al gewonnen is. Hij raadt dan ook aan niet voorbij het ‘Kulminationspunkt des Sieges’ te gaan, zoals hij dit noemt, een omslagpunt in de oorlog waar voorbij de verdedigende partij uiteindelijk relatief sterker is geworden dan de zich inmiddels uitgeput hebbende aanvallende partij, met mogelijk zelfs verlies van de oorlog tot gevolg van de voorheen succesvolle aanvallende partij. Zie Clausewitz, pp. 935–945; zie ook Luttwak, pp. 18–31, en vergelijk Niccolò Machiavelli (1997), pp. 359–363. Naar analogie hiervan zou men kunnen stellen dat het ook zinvol is zich bij onderhandelingen niet sterker of veeleisender op te stellen dan nodig is, om te voorkomen dat de wederpartij zich zozeer geïntimideerd, gefrustreerd of zelfs beledigd voelt dat deze afhaakt, en men zelf dan met niets eindigt. Vergelijk Marsh (2001), noot 1 op p. 333: ‘If Party deliberately inflates his demand by an excessive amount, and this is recognized by customer, then Party will be compelled to concede at a rapid rate to the true negotiating area or run the risk of losing the bargain entirely.’
- 4 Met betrekking tot deelvoordelen merk ik op dat het soms nuttig is om een groot kennelijk onoplosbaar probleem te verdelen in een aantal kleinere problemen die wel oplosbaar zijn. In dit verband verwijs ik gaarne naar Descartes, p. 57, en naar het artikel ‘Fractionating Conflict’, uit 1964 van Roger Fisher.

- Een goede naam is belangrijk.
Een commerciële onderhandelaar heeft veelal de naam bij zijn wederpartij die hij vanuit het verleden door zijn manier van onderhandelen heeft verkregen. Een slechte naam creëert wantrouwen, een goede naam creëert vertrouwen. Dit vertrouwen leidt onder meer ertoe dat partijen erop kunnen vertrouwen dat zij daadwerkelijk zullen trachten elkaars behoeften van de transactie te vervullen, dat wordt nagekomen wat wordt beloofd en dat geen misbruik ervan wordt gemaakt als een partij niet alle risico's afdekt¹. Dus dit is een nuttige aanbeveling.
- Zorgvuldig schriftelijk onderhandelen is nuttig.
Als dingen op juiste wijze worden opgeschreven, ook in contracten, dan kunnen misverstanden eenvoudig worden vermeden en dan kunnen de partijen in redelijkheid weten wat ze kunnen verwachten naar aanleiding van hun onderhandelingen. Dus dit is een nuttige aanbeveling².
- Aanpassen is nodig, behandel alles en iedereen op juiste wijze.
Deze aanbeveling is op zichzelf nuttig, maar het aldus aangepaste gedrag kan ontaarden in sluwe manipulatie, hetgeen ik minder gewenst vind³.
- Geduld hebben.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.
- Let op lichaamstaal.
Deze aanbeveling is op zichzelf nuttig, maar een juiste toepassing ervan is minder eenvoudig: het is al bijna een studie als zodanig⁴, met lichaamstaal is te manipuleren en het is gemakkelijk om foute conclusies te trekken⁵.
- Vermijd het geven van informatie.
Dit is het spiegelbeeld van de aanbeveling om informatie te verzamelen, zoals hierboven vermeld. Als de wederpartij niet de juiste informatie verkrijgt om zaken

1 Zie Carlisle/Parker, pp. 14–15, alsmede Lewicki/Barry/Saunders, pp. 614–615.

2 Vergelijk Grosheide (1991), p. 21, waar hij het heeft over de functie van rechtszekerheid van een op schrift vastgelegd contract: volgens Grosheide is daarmee indien nodig in de toekomst op eenvoudige wijze te achterhalen wat de partijen hebben willen afspreken.

3 Vergelijk Selva, die met haar boek over 'neuro-linguistisch programmeren' aangeeft hoe de wederpartij is te beïnvloeden bijvoorbeeld door het gedrag van de ander na te doen of door deze na te praten.

4 Zie bijvoorbeeld het boek van Nierenberg en Calero, met zeer veel voorbeelden en met soms zeer subtiele verschillen tussen gebaren met ieder een andere betekenis.

te doen, dan zal hij dit mogelijk inderdaad ook niet doen en dan mislukken de onderhandelingen¹. Dus dit is in deze vorm geen nuttige aanbeveling; het is beter om informatie uit te wisselen, en bij voorkeur op de juiste tijd².

- Onderhandelaars dienen eerlijk over te komen.
Deze aanbeveling is inderdaad nuttig. Niettemin zou er sprake zijn van een sluwe truc als eerlijk overkomen niet tevens gepaard gaat met eerlijkheid zelf.
- Vermijd kritiek of dreigementen, geef positieve uitingen.
In zekere zin relateert deze aanbeveling aan tact en op juiste wijze het woord voeren³. Afgezien daarvan, positieve uitingen kunnen inderdaad nuttig zijn⁴.
- Vermijd arrogantie en gezichtsverlies voor de ander, niet triomferen.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig⁵.
- Goed luisteren.
Deze aanbeveling relateert aan die over informatie verzamelen en is inderdaad eveneens nuttig.
- Het gaat erom de ander te onderwerpen of af te poeieren.
Hier is hooguit sprake van pseudo-onderhandelingen.

5 Zie Bill Scott (1983), pp. 120–121.

1 Zie ook Bazerman/Neale, pp. 42–48, hoofdstuk 6 over ‘Availability of Information’, en Underdal, pp. 188–190.

2 Vergelijk Bill Scott (1983), p. 54.

3 Vergelijk Mario Puzo’s Peetvader, een fictieve maffiabaas, met de volgende in de roman op p. 57 genoemde onderhandelingsadviezen: “‘Never get angry,’ the Don had instructed. ‘Never make a threat. Reason with people.’” Zo kan ‘The Godfather’ dan ertoe komen te zeggen, zoals op p. 38, ‘I’ll make him an offer he can’t refuse.’

4 Zie Rackham/Carlisle (part 1), p. 7. Overigens, in boeken over verkopen ziet men wel nadrukkelijk dit soort ietwat manipulatief aandoende aanbevelingen om complimenten uit te delen en dergelijke om de klant in positieve zin te beïnvloeden; zie bijvoorbeeld Van Luijk/Hol, pp. 89–91, of Lommert, p. 141, of Wage, p. 271. Een vergelijkbare en aardige manipulatie is ook te vinden bij Coffin, op p. 30: ‘Whenever possible, phrase questions for a positive answer. It is a good maneuver to get others in the habit of saying yes.’ Andere, vergelijkbare, voorbeelden zijn bij Coffin te vinden op pp. 56, 108 en 109. Ook in het boek van Mager en Mager over het schrijven van brieven is zo’n aanbeveling om het positieve te benadrukken te vinden, op pp. 139–140.

5 In sommige gevallen kan het veroorzaken van gezichtsverlies zelfs de onderhandelingen doen mislukken, zie Le Poole (London 1991), pp. 133–134. Van de daken schreeuwen dat het eigen

- De relatie dient te worden onderscheiden van de inhoud.
Deze aanbeveling is nuttig¹.
- Schriftelijk rapporteren is nuttig.
Dit is een nuttige aanbeveling².
- De relatie is belangrijk aan het begin van de onderhandelingen.
Deze aanbeveling is nuttig³.
- Niet bedriegen, maar ook niet zich laten bedriegen.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.
- Mondelinge onderhandelingen zijn nuttig.
Deze aanbeveling is op zichzelf nuttig. Niettemin dient rekening ermee te worden gehouden dat onderhandelingen ook schriftelijk of inmiddels ook langs elektronische weg kunnen plaatsvinden, hetgeen inderdaad niet altijd een voordeel is⁴.
- Onderhandelen is een verstandelijke activiteit.
Onderhandelen wordt her en der ook wel gezien als een soort – al dan niet plezierig – ‘spel’⁵. Het gevolg is dan dat de onderhandelingen als iets emotioneels

resultaat zo fantastisch is, is ook niet altijd even verstandig. Vergelijk Coffin, p. 13, en zie de rechtsvraag van Kortmann in *Ars Aequi*, in 1986, pp. 321–322, met beantwoording op pp. 650–655.

- 1 Zie bijvoorbeeld Le Poole (London 1991), p. 15, waar hij een aantal onderhandelingsfouten noemt, waaronder: ‘Confusing style and substance – you can be a tough negotiator without being unpleasant or hostile.’ Vergelijk ook in dit verband hoofdstuk 3, over het model van Fisher, de ‘Harvard-methode’, waarbij de eerstgenoemde vuistregel is: ‘Scheid de mensen van het probleem’.
- 2 Marsh (2001), op p. 134, noemt het verzorgen van het onderhandelingsrapport als een van de taken van een onderhandelingssteamleider.
- 3 Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren gebracht is de fase van de ‘relatie’ aan het begin van de onderhandelingen een belangrijk onderdeel ervan. Vergelijk ook Menkel-Meadow/Wheeler, p. xxxix: ‘Experiments confirm that negotiators who schmooze for just a few minutes are more likely to reach agreement – and more creative agreements at that – than those who just plunge into the substance of the transaction.’ Vergelijk ook hierna, de eerstvolgende aanbeveling.
- 4 Vergelijk de artikelen van Valley en van McGinn en Wilson: juist de afwezigheid van enige directe persoonlijke relatie kan e-mail-onderhandelingen in gevaar brengen. Derhalve zou men daarmee rekening moeten houden. Vergelijk ook de vorige noot.
- 5 Zie bijvoorbeeld Brummelman, Chester L. Karrass (1992), Kerkvliet, Lax en Sebenius (2003), Watkins.

worden beschouwd¹. Dit leidt ertoe dat onderhandelaars inderdaad zullen kunnen proberen elkaar emotioneel te beïnvloeden, en waarbij manipulatie en trucs op de loer liggen, met alle negatieve gevolgen van dien. Door onderhandelingen evenwel primair als iets fundamenteel rationeels te beschouwen, sluit men als het ware het emotionele buiten, waardoor manipulaties en trucs minder kans maken². Dit is dan ook een zeer nuttige aanbeveling.

- Vermijd dames en drank.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig³.
- Men dient in staat te zijn snel een antwoord te bedenken.
Deze aanbeveling heeft meer het karakter van een persoonlijke en ongetwijfeld plezierige eigenschap.
- De betrouwbaarheid van de eigen onderhandelaars dient getest te worden.
Deze aanbeveling ligt meer op het gebied van het leidinggeven dan op dat van het onderhandelen zelf en is als zodanig minder nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars.
- Onderhandelaars zijn boden.
Aldus beschouwd zouden deze ‘onderhandelaars’ hooguit pseudo-onderhandelingen kunnen voeren⁴.
- Onderhandelaars dienen geen verkeerde conclusies te trekken.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig⁵.
- Snelheid bij onderhandelen is zeer belangrijk.
Deze aanbeveling is nuttig in zoverre zij is te interpreteren als aanbeveling om

1 Vergelijk het boek van Willem Mastenbroek uit 2002, met de veelzeggende titel: *Negotiating as emotion management*.

2 Vergelijk Richelieu, p. 351: ‘Il y a des gens si présomptueux qu’ils estiment devoir user de bravades en toutes rencontres, croyant que c’est un bon moyen pour obtenir ce qu’ils ne peuvent persuader par raison et à quoi ils ne sauroient contraindre par la force. Ils pensent avoir fait du mal quand ils ont menacé d’en faire: mais, outre que ce procédé est contraire à la raison, il ne réussit jamais avec les honnêtes gens’.

3 Vergelijk Lidstone (1987), p. 32: ‘Don’t drink – it influences your judgment and speed of thought.’

4 Zie ook Slagter (1991), p. 17: een dergelijke toepassing van sluwheid kan soms inderdaad nuttig zijn, zodat een onderhandelaar vaak goed eraan doet om naar de bevoegdheid van de ander te vragen ter vermindering van het risico om het slachtoffer van een dergelijke truc te worden.

onnodig tijdverlies te voorkomen. Daarbuiten is de aanbeveling van 'niet haasten', zoals hiervoor aangegeven, waarschijnlijk nuttiger.

- De onderhandelaar dient internationale ervaring te hebben.
Deze aanbeveling heeft meer het karakter van een eigenschap van de onderhandelaar dan van een onderhandelingsaanbeveling als zodanig. Niettemin, internationale ervaring misstaat een commerciële onderhandelaar inderdaad niet in de huidige steeds internationaler wordende commerciële wereld¹.
- Onderhandelen met een team is beter dan alleen onderhandelen.
Dit is een nuttige aanbeveling: onderhandelaars in een team kunnen elkaar aanvullen en versterken².
- De relatie is belangrijk aan het einde van de onderhandelingen.
Dit is een nuttige aanbeveling³
- Bekwaamheid is beter dan getrouw zijn.
Het is de vraag of deze beide elementen elkaar wederzijds uitsluiten. Overigens duidt deze aanbeveling meer op persoonlijke eigenschappen van de onderhandelaar dan op een onderhandelingsaanbeveling als zodanig. In deze vorm is dit dan ook geen nuttige aanbeveling voor de huidige commerciële onderhandelaars.
- Succes is beter dan alleen maar goede bedoelingen.
Ook hier is het de vraag of deze beide elementen elkaar wederzijds uitsluiten. Niettemin, uitsluitend goede bedoelingen en geen succes is inderdaad niet zo zinvol. Indien er wordt uitgegaan van een instrumentele benadering van onderhandelen⁴, dan is er zelfs te stellen dat 'onderhandelen' alleen omwille van goede bedoelingen, eigenlijk tijd verknoeien is, zodat er dus slechts sprake is van pseudo-

5 Misverstanden kunnen eenvoudig ontstaan, met nare gevolgen. Bij Bill Scott (1983), p. 71, kan men aanbevelingen lezen ter vermijding van misverstanden, zoals notities maken, op non-verbale uitingen letten in samenhang met wat er gezegd wordt, vragen stellen, verduidelijking vragen, en een eigen samenvatting geven van het gehoorde. Ook bij Gavin Kennedy (1999), pp. 104–105, en bij Chester L. Karrass (1993), pp. 103–105, zijn vergelijkbare aanbevelingen te vinden.

1 Zie Boronad, pp. 14–15.

2 Zie Marsh (2001), pp. 128–137, en Boyce (1993), pp. 55–63.

3 Zoals in het vorige hoofdstuk naar voren gebracht is de fase van de 'relatie' aan het einde van de onderhandelingen een belangrijk onderdeel ervan.

4 Zie hiervoor hoofdstuk 2.

onderhandelingen in dat geval. Aldus beschouwd is de aanbeveling inderdaad nuttig, dat succes beter is dan alleen maar goede bedoelingen.

- Men dient de belangrijkste onderdelen van zijn instructies te melden.
Deze aanbeveling relateert aan de eerdere aanbevelingen over het verzamelen van informatie en over het al dan niet vermijden van het geven van informatie. Het is nuttig als de partijen over en weer aan elkaar duidelijk maken wat zij met de onderhandelingen beogen. Immers, pas als dit duidelijk is, kunnen de partijen in het vervolg van hun onderhandelingen nagaan onder welke voorwaarden ieders beoogde resultaat kan worden bereikt¹.
- Contacten met andere onderhandelaars zijn positief.
Contacten met collega's of met concurrenten kunnen inderdaad nuttig zijn, maar op zichzelf staat deze aanbeveling buiten de aanbevelingen over onderhandelingen als zodanig.
- Onderhandelingen kunnen tijdwinst opleveren.
Soms kan tijdwinst inderdaad nuttig zijn bij onderhandelingen, bijvoorbeeld ter vermindering van overhaaste beslissingen, of om nadere informatie te verzamelen, of om de wederpartij de gelegenheid daarvoor te geven als dit zinvol is². Overigens, als uitsluitend tijdwinst het doel is van de 'onderhandelingen', dan is er slechts sprake van pseudo-onderhandelingen.
- Rekening houden met nabuurstaten, over landsgrenzen kunnen heen kijken.
Deze aanbeveling relateert aan de bovenstaande aanbeveling over de gewenste internationale ervaring van de gezant, en is nuttig.
- Niet te dom zijn, maar ook niet te spits.
Hier is eerder sprake van een nuttige persoonlijke eigenschap dan van een aanbeveling. Voor zover er hier wel sprake is van een aanbeveling om op een bepaalde manier juist liever niet zich te gedragen bij onderhandelingen, dan relateert deze aanbeveling zowel aan de eerstvolgende aanbeveling hierna over niet bedriegen en zich niet laten bedriegen, als, in ieder geval ook, aan de bovenstaande aanbeveling over discretie en tact.

1 Vergelijk Gavin Kennedy (1992), p. 6, waar hij aanraadt te beginnen met eerst het beoogde resultaat van de onderhandelaar te bespreken: 'Disclose what you want but not the terms on which you might settle'.

2 Vergelijk Ertel (2004), p. 64: 'Help them prepare, too.'

- Zich niet laten ontmoedigen bij het uitblijven van succes.
Deze aanbeveling relateert aan de eerdere aanbeveling over geduld hebben, en is ook nuttig¹.
- Voorzichtig zijn met het aangaan van verplichtingen.
Deze aanbeveling is nuttig: eenmaal aangegane dienen te worden nagekomen, dus het is verstandig dat men zich daarvan bewust is voordat men de betrokken verplichtingen aangaat².
- Men dient de eigen bevoegdheid niet te overschrijden.
Deze aanbeveling is nuttig: anders wordt de ten onrechte aangegane verplichting mogelijk niet nagekomen, met mogelijk vervelende juridische of commerciële gevolgen³.
- Geen overeenstemming is beter dan een slechte overeenstemming.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig.
- Men dient zich niet te laten uitlokken tot spreken.
Deze aanbeveling relateert aan de eerdere aanbeveling over het vermijden van het geven van informatie. Zoals op die plaats al is vermeld: informatie dient te worden uitgewisseld, en bij voorkeur op de juiste tijd. Zich niet zomaar laten uitlokken tot spreken is dan ook een nuttige aanbeveling.
- Men dient te zoeken naar wederzijds voordeel.
Dit is een nuttige aanbeveling die ook relateert aan de aanbeveling hierboven over uitwisselen. Immers, de partijen onderhandelen met elkaar in de verwachting iets te bereiken dat beter is dan toen zij met onderhandelen begonnen⁴. Als de partijen de uitwisseling goed organiseren, dan kunnen zij in beginsel ieder binnenhalen datgene wat voor henzelf van grote waarde is, terwijl de kosten voor de wederpartij van geringere waarde is⁵. Het is nuttig daaraan aandacht te besteden.

1 Vergelijk ook Chester L. Karrass (1993), pp. 1–2, over ‘acceptance time’: het kan gebeuren dat de wederpartij eenvoudigweg nog niet toe is aan het sluiten van de overeenkomst.

2 Zie hiervoor ook Marsh (2001), pp. 214–219.

3 Zie hiervoor ook hoofdstuk 5.

4 Zie hiervoor hoofdstuk 2.

5 Zie Gavin Kennedy (1992), p. 37: ‘In general, you trade things of less value to you than to them, in exchange for things of less value to them than to you.’

- Men dient aan te dringen op spoedige uitvoering van beloften.
Ook het tijdschema wanneer de verplichtingen van de partijen dienen te worden uitgevoerd, dient een onderwerp van de onderhandelingen te zijn. Zodra de partijen dit hebben overeengekomen, is deze aanbeveling als zodanig niet meer relevant voor de onderhandelingen zelf.
- Men dient de uitvoering van eigen beloften zo lang mogelijk uit te stellen.
Deze aanbeveling relateert aan de vorige aanbeveling. Zodra de overeenkomst er is, dient deze te worden uitgevoerd, dus ook deze aanbeveling is als zodanig niet relevant voor de onderhandelingen zelf.
- Maak een voorbehoud waar nodig.
Deze aanbeveling relateert aan de aanbeveling om voorzichtig te zijn met het aangaan van verplichtingen. Om misverstanden te voorkomen is het soms ook nuttig om duidelijk te maken waaraan de onderhandelaar zich niet wenst te binden.
- Beheers de agenda.
'Those who control the agenda formulate the questions and time the decisions. In business as in diplomacy, the agenda represents an opportunity to gain and hold the initiative. It is the first test of purpose in a negotiation and sets the stage for what follows.'^{1 2} Kortom, dit is een nuttige aanbeveling.
- Houd het overzicht.
Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig³.
- Wek vertrouwen.
Vertrouwen bij een onderhandeling heeft betrekking op de geloofwaardigheid van de onderhandelaar. Voor die geloofwaardigheid geldt: 'Credibility involves what is said, how it is said, when it is said, and who says it. All of us know how hard it is to deal with people whom we do not believe or trust.'⁴ Vertrouwen wekken is dus inderdaad een nuttige aanbeveling.

1 Chester L. Karrass (1993), p. 5.

2 Vergelijk Lidstone (1987), p. 29: 'Get the other fellow's shopping list before you start arguing.'

3 Vergelijk Lidstone (1987), p. 29: 'Keep the whole package in mind all the time'. Vergelijk ook Lax/Sebenius (2003), p. 74, waar zij stellen dat de 'ability to determine whether a related negotiation happens before or after his own – as well as whether the results become public – can greatly influence the outcome.' Kortom, houd inderdaad het overzicht.

- Wees trouw.

Deze aanbeveling spreekt voor zich en is inderdaad nuttig¹.

- Wees onafhankelijk.

Een spreekwoord luidt: ‘wiens brood ik eet, diens woord ik spreek’². Voor commerciële onderhandelaars, in loondienst van een commerciële organisatie, acht ik de mogelijkheid van echte onafhankelijkheid in het algemeen minder waarschijnlijk dan in ieder geval enige afhankelijkheid. Niettemin meen ik dat bij niet-onafhankelijkheid in ieder geval twee gevaren op de loer liggen. Het eerste gevaar is groeps-gedrag, waarbij onderhandelaars irrationeel gedrag kunnen vertonen vanwege druk vanuit de achterban waartegen de onderhandelaars zich niet teweer stellen³. Het tweede gevaar is een te grote persoonlijke betrokkenheid van de onderhandelaars bij de onderhandelingen. In dat geval bestaat er het gevaar dat de onderhandelaars eerder streven naar enige overeenkomst, desnoods een slechte, dan naar een goede overeenkomst⁴. Het is dan ook inderdaad een nuttige aanbeveling, dat onderhandelaars een zekere onafhankelijkheid dienen te trachten te bewaren.

- Zorg dat de achterban en de onderhandelaar op één lijn zitten.

Deze aanbeveling relateert in zekere zin aan de bovenstaande aanbeveling over het niet overschrijden van de bevoegdheid. Immers, bij overschrijding van de bevoegdheid zitten de onderhandelaar en de opdrachtgever per definitie niet op één lijn. Problemen kunnen zich ook voordoen als er geen mandaat van te voren is afgesproken en de achterban achteraf de onderhandelaar afvalt, of als de onderhandelaar steun nodig heeft van de achterban en deze steun uitblijft⁵. In zekere zin is dit overigens vaak eerder een probleem van bedrijfsorganisatie of van leidinggeven dan van onderhandelen. Hoe dan ook, dergelijke problemen zijn beter te voorkomen, dus dit is een nuttige aanbeveling.

4 Chester L. Karrass (1993), p. 45.

1 Loyaliteit is inderdaad een groot goed. Niettemin is het nuttig om voor wat betreft de commerciële wereld te bedenken, dat er een uitdrukking is dat ‘de liefde niet van één kant kan komen’. Zie voor deze uitdrukking Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (elfde druk, 1989), Tweede deel, p. 1281.

2 Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal (elfde druk, 1989), Eerste deel, p. 456.

3 Zie hiervoor Middlebrook, pp. 449–457.

4 Zie voor een voorbeeld hiervan Lewicki/Barry/Saunders, pp. 598–607.

5 Vergelijk Lewicki/Barry/Saunders, p. 602.

De bovenstaande aanbevelingen zijn veelal erg oud, maar het moge duidelijk zijn dat verreweg de meeste ervan¹, al dan niet met kanttekeningen, nog altijd hun nut hebben voor hedendaagse commerciële onderhandelaars. De belangrijkste aanbeveling is waarschijnlijk wel die van Richelieu, dat onderhandelen primair dient te worden gezien als een fundamenteel verstandelijke activiteit en als niets anders.

4.4 CONCLUSIE

De concrete vragen van dit hoofdstuk zijn:

- In welke perioden is de geschiedenis van het onderhandelen op basis van de literatuur in te delen, en is hierbij een vooruitgang te ontdekken?
- Is er een specifieke periode in de geschiedenis van het onderhandelen te noemen waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?
- In hoeverre zijn de aanbevelingen van vroeger nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?

Op basis van de literatuur is de geschiedenis van het onderhandelen in te delen in de volgende perioden:

1. Vóór-klassiek (tot achtste eeuw voor Christus)
2. Hellas (achtste – vierde eeuw voor Christus)
3. Eerste overgangperiode (vierde – derde eeuw voor Christus)
4. Rome (derde eeuw voor Christus – vijfde eeuw na Christus)
5. Tweede overgangperiode: middeleeuwen (vijfde – einde vijftiende eeuw)
6. Italië (einde vijftiende eeuw – eerste helft zeventiende eeuw)
7. Frankrijk (eerste helft zeventiende eeuw – einde eerste wereldoorlog)
8. Derde overgangperiode: Verenigde Staten (vanaf einde eerste wereldoorlog)

1 Uit de lijst zijn slechts de volgende aanbevelingen, al dan niet met kanttekeningen, als minder nuttig genoemd voor hedendaagse commerciële onderhandelaars:

- Sluwheid, listigheid en misleiding horen erbij
- Vermijd het geven van informatie
- Het gaat erom de ander te onderwerpen of af te poeieren
- De betrouwbaarheid van de eigen onderhandelaars dient getest te worden
- Onderhandelaars zijn boden
- Bekwaamheid is beter dan getrouw zijn
- Men dient aan te dringen op spoedige uitvoering van beloften
- Men dient de uitvoering van eigen beloften zo lang mogelijk uit te stellen

Er kan niet geconcludeerd worden dat in de geschiedenis van het onderhandelen een vooruitgang te constateren valt; mogelijk is de ontwikkeling van het onderhandelen een cyclische. Wel is te constateren dat het systeem van 'Frankrijk' superieur is aan het systeem van 'Italië'.

Alleen de besproken auteurs volgens de 'Franse' stijl, Richelieu, Callières en Talleyrand, richten zich uitsluitend op 'echte' onderhandelingen, en pseudo-onderhandelingen en sluwe trucs blijven buiten de aanbevelingen of worden zelfs nadrukkelijk afgewezen. Ook de gerichtheid op lange-termijn denken, de verstandelijke benadering, de nadruk op goede trouw, en de gerichtheid op de zekerheid van nakoming van de afspraken, zijn positieve elementen van juist de 'Franse' stijl. De periode van 'Frankrijk' is in de geschiedenis van het onderhandelen dan ook de periode waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars.

Verreweg de meeste aanbevelingen van vroeger, hoe oud ook en al dan niet met kanttekeningen, zijn nog altijd nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars. De belangrijkste aanbeveling is waarschijnlijk wel die van Richelieu, dat onderhandelen primair dient te worden gezien als een fundamenteel verstandelijke activiteit en als niets anders.

5 RECHT

In dit hoofdstuk gaat het over juridische aspecten van onderhandelen. Het recht bepaalt vaak wat de gevolgen zijn van onderhandelingen. Om onbedoelde gevolgen te voorkomen zal op enkele juridische aspecten worden ingegaan, waaronder op 'dirty tricks', vuile trucs.

De concrete vragen hierbij zijn:

- Wat zijn de juridische problemen indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt? (5.1)
- Hoe is het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, juridisch nader te beschouwen? (5.2)
- Hoe komt een overeenkomst juridisch tot stand? (5.3)
- In hoeverre is er een juridische toetsing mogelijk als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is? (5.4)
- In hoeverre zijn onderhandelaars aansprakelijk als de onderhandelingen mislukken? (5.5)
- Welke juridische indeling van 'dirty tricks' wordt wel gemaakt in de literatuur en is het gebruik van dergelijke trucs zinvol bij commerciële onderhandelingen? (5.6)

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie. (5.7)

5.1 VERTEGENWOORDIGING

Het zijn niet altijd de partijen zelf, die onderhandelen, soms zijn het hun vertegenwoordigers, die de onderhandelingen voeren. Naast de gevallen waarbij een partij uitsluitend door inschakeling van derden rechtshandelingen kan verrichten – te denken is aan een rechtspersoon, bijvoorbeeld een NV, een BV of een vereniging, die uitsluitend door middel van fysieke personen aan het maatschappelijke verkeer kan deelnemen – kunnen ook mensen rechtshandelingen voor andere mensen verrichten¹. Het uitgangspunt, dat partijen zich door derden kunnen laten vertegenwoordigen, is dan ook in niet alleen in het Nederlandse rechtstelsel aanvaard, maar ook in andere rechtstelsels. Het is derhalve algemeen mogelijk, dat een vertegenwoordiger onderhandelt met een wederpartij – of met diens vertegenwoordiger – waarbij het de bedoeling is, dat de rechtsgevolgen niet gelden voor deze vertegenwoordiger, maar voor zijn opdrachtgever, zijn principaal². Vooral wanneer door een vertegenwoordiger fouten worden gemaakt, ontstaat de vraag, of de vertegenwoordiger of zijn principaal aansprakelijk kan worden gesteld voor enige schade, die de wederpartij

1 Bähr, p. 111; Joanna Schmidt (1982), nr 108, p. 53; Van der Grinten/Kortmann, p. 3.

2 Bloembergen, p. 1; Van der Grinten/Kortmann, p. 5.

heeft geleden. Een andere vraag is in hoeverre een vertegenwoordigde te goeder trouw aan hem toerekenbare wetenschap van de vertegenwoordiger kan ontkennen. Ik zal deze problematiek bespreken door eerst een korte schets te geven van buitenlandse recht, teneinde vervolgens iets dieper in te gaan op het geldende Nederlandse recht¹.

Buitenland

Ik zal hier aandacht geven aan het Anglo-Amerikaanse recht, het Duitse recht en zeer kort het Franse recht. Ik begin met het Anglo-Amerikaanse recht op het gebied van de vertegenwoordiging.

Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen het recht van de V.S. en dat van Engeland: het recht in beide landen kent geen principiële verschillen². De Anglo-Amerikaanse rechtsverhouding, krachtens welke een vertegenwoordiger een principaal kan vertegenwoordigen, is de 'agency'³.

Tegenover derden kan deze agency voor de vertegenwoordiger drie posities meebrengen⁴:

1. De vertegenwoordiger kan de wederpartij op de hoogte brengen van zowel de agency, als van de identiteit van de principaal. Indien de vertegenwoordiger aan de wederpartij zowel de agency als de naam van de principaal heeft medegedeeld, is de algemene regel, dat het uitsluitend de principaal is, die de wederpartij in rechte kan betrekken c.q. door deze in rechte kan worden aangesproken. De vertegenwoordiger heeft derhalve hier geen rechten of verplichtingen jegens derden. Toch kan de vertegenwoordiger ook hier aansprakelijk worden gesteld, naast de principaal, indien uit de omstandigheden, op welke wijze ook, kan worden afgeleid, dat de vertegenwoordiger ook zelf heeft beoogd aan het betrokken contract deel te nemen. Dit laatste kan bijvoorbeeld worden aangenomen, indien uit de akte van het contract niet uitdrukkelijk blijkt, dat de vertegenwoordiger slechts optrad als

1 Aangezien het aantal te verwachten onderhandelingsproblemen op dit gebied toch relatief beperkt zal zijn, zal ik niet te diep ingaan op de vertegenwoordigingsproblematiek. Ik beperk mij dan ook slechts tot het geven van hoofdlijnen.

2 Zie Bernstorff, p. 44.

3 Zie Uniken Venema, p. 210.

4 Furmston (1981), p. 431.

- ‘agent’. Het uitgangspunt is derhalve, dat de vertegenwoordiger geen aansprakelijkheid treft, welk uitgangspunt kan worden teniet gedaan door de context¹.
2. De vertegenwoordiger kan de wederpartij op de hoogte brengen van de agency, maar niet van de identiteit van de principaal. Indien de vertegenwoordiger de wederpartij wel op de hoogte brengt van de agency, maar niet van de naam van de principaal, dan is eveneens de hoofdregel, dat uitsluitend de principaal de rechtens relevante persoon is, met uitsluiting van de vertegenwoordiger. Net als in het vorige geval kan ook hier weer aansprakelijkheid worden opgelegd aan de vertegenwoordiger, indien dit zou volgen uit de feitelijke omstandigheden. Dergelijke omstandigheden zullen sneller in dit tweede geval worden aangenomen dan in het eerste geval. Het recht kan in dit geval ook uitdrukkelijk aansprakelijkheid opleggen aan de vertegenwoordiger. Daarvan is – soms – sprake bij formele overeenkomsten en bij waardepapier. Ook kan deze aansprakelijkheid soms volgen uit het handelsgebruik².
 3. De vertegenwoordiger kan zowel de agency als de identiteit van de principaal geheim houden. De vertegenwoordiger treedt op namens een principaal, maar doet jegens de wederpartij voorkomen alsof hij uit eigen hoofde handelt. Deze situatie wordt beheerst door de ‘doctrine of the undisclosed principal’. Dit leerstuk houdt in, dat zowel de vertegenwoordiger, als de principaal, indien deze ontdekt wordt, kan worden aangesproken, en dat ook beiden de wederpartij aansprakelijk kunnen houden. Dat de vertegenwoordiger in dit geval jegens de wederpartij rechtens relevant is, moge duidelijk zijn: hij deed zich voor als ‘eigen principaal’, dus hij heeft daarvan ook de consequenties te dragen. Dat ook de ‘echte’ principaal voor de wederpartij juridisch relevant is, is minder logisch: hij komt voor de wederpartij immers ‘zo maar uit de lucht vallen’, zonder partner bij de onderhandelingen, laat staan bij het overeenkomen te zijn geweest. De juridische basis van de doctrine is dan ook omstreden³. Tegenwoordig is er overigens volgens Bernstorff een tendens te bespeuren in het Engelse recht om ‘dieses bedenkliche Instrument’ van de undisclosed principal te beperken, en rechtsbetrekkingen tussen principaal en derde uitsluitend te erkennen indien de vertegenwoordiger daadwerkelijk de betrokken vertegenwoordigingsbevoegdheid bezit^{4 5}.

1 Idem, pp. 432–433.

2 Idem, pp. 433 en volgende.

3 Idem, pp. 437 en volgende.

4 Zie Bernstorff, p. 40.

5 In de Verenigde Staten ontstaan volgens Bernstorff, p. 45, bij de undisclosed principal uitsluitend rechtsbetrekkingen tussen de vertegenwoordiger en de derde, tenzij deze derde op de hoogte is of kan zijn van de identiteit van de principaal, en ook op de hoogte is van de bevoegdheid van de

Naast de hiervoor genoemde mogelijkheden voor de wederpartij om de vertegenwoordiger zelf aansprakelijk te houden, is er ook nog de 'warranty of authority'. Indien de vertegenwoordiger onbevoegd heeft gehandeld is hij zelf aansprakelijk jegens de wederpartij. Een vertegenwoordiger wordt immers geacht de bevoegdheid te hebben, die volgt uit zijn handelen¹. Indien de vertegenwoordiger weet, dat hij niet de bevoegdheid heeft die hij desondanks jegens de wederpartij stelt wel te hebben, is hij aansprakelijk op grond van de 'tort for the deceit' (bedrog), een onrechtmatige daad². Bedrijfsmatige bevoegdheidsbeperkingen jegens derden gelden uitsluitend, indien de desbetreffende handelingen de 'normale' bedrijfsvoering te buiten gaan, en indien bovendien ofwel de derde te kwader trouw handelde ofwel de 'vertegenwoordiger' daadwerkelijk niet bevoegd was³.

De conclusie kan dan ook zijn dat een vertegenwoordiger die zijn bevoegdheid overschrijdt c.q. niet heeft, jegens de wederpartij aansprakelijk is voor alle schade die deze daardoor lijdt.

De agency kan op vijf manieren ontstaan⁴:

1. 'Express appointment'. Het gaat hier om het door de principaal verlenen van vertegenwoordigingsbevoegdheid⁵. Deze situatie kan men vergelijken met de – nog te bespreken – volmachtverlening in het Nederlandse recht⁶.
2. 'Estoppel'. Hier gaat het erom dat, iemand de schijn heeft opgewekt, dat hij aan een ander vertegenwoordigingsbevoegdheid heeft verleend. In zo'n geval kan de in schijn vertegenwoordigde persoon op het ontbreken van de bevoegdheid geen beroep doen⁷.

vertegenwoordiger. Bovendien zou bij de undisclosed principal de mogelijkheid bestaan voor de derde om naar keuze de principaal of de vertegenwoordiger aan te spreken. Zie eveneens Bernstorff, p. 45, alsmede noot 38 op die pagina, met jurisprudentie verwijzingen. Overigens is het vertegenwoordigingsrecht in de Verenigde Staten voornamelijk deelstaats-recht. Zie Bernstorff, p. 44.

1 Furmston (1981), p. 447; Uniken Venema, p. 211.

2 Furmston (1981), p. 446.

3 Bernstorff, p. 41.

4 Furmston (1981), p. 424.

5 Ibidem; Uniken Venema, p. 213.

6 Uniken Venema, p. 213.

7 Ibidem; Furmston (1981), pp. 424–425.

3. 'Ratification'. De handelingen die door de vertegenwoordiger onbevoegd zijn verricht worden in dit geval door de principaal bekrachtigd¹. Wil de ratification geldig zijn, dan moet echter voldaan zijn aan de volgende eisen²:
 - de overeenkomst moet uitdrukkelijk zijn gemaakt op naam van de desbetreffende principaal;
 - de principaal moet op het moment van het sluiten van de overeenkomst in staat zijn geweest persoonlijk die overeenkomst te sluiten;
 - de betrokken overeenkomst mag niet nietig zijn.
4. 'Necessity'. Een agency wordt aanvaard vanwege dwingende noodzaak, bijvoorbeeld omdat anders de goederen teniet zouden zijn gegaan. Niettemin is de Anglo-Amerikaanse rechter terughoudend om deze ontstaanswijze van de agency algemeen te aanvaarden³.
5. 'Presumption'. Van presumption kan sprake zijn in een huwelijk en dergelijke. Partners kunnen worden geacht in sommige gevallen een agency voor elkaar te houden. De Anglo-Amerikaanse rechter is echter eveneens terughoudend om deze ontstaanswijze van de agency algemeen te aanvaarden⁴.

De agency kan eindigen door een partijhandeling of van rechtswege. De agency kan wederzijds door principaal en vertegenwoordiger worden opgezegd. Niettemin kan deze opzegging wanprestatie betekenen, indien de agency niet buitencontractueel is ontstaan, maar op een eigen overeenkomst is gebaseerd, met alle rechtsgevolgen van dien. Voorzichtigheid is dus geboden bij opzegging. De agency eindigt in het algemeen van rechtswege, indien sprake is van overlijden, krankzinnigheid en faillissement van één der partijen⁵.

In het Duitse recht is 'Stellvertretung' gebaseerd op de wet. In het BGB, het Bürgerliches Gesetzbuch, is een aparte titel gewijd aan de vertegenwoordiging⁶. Ook in het Handelsgesetzbuch is een aantal artikelen opgenomen⁷. Het uitgangspunt is, dat

1 Furmston (1981), pp. 425–429; Uniken Venema, p. 213.

2 Furmston (1981), pp. 426–429.

3 Furmston (1981), pp. 429–430.

4 Idem, pp. 430–431.

5 Idem, pp. 448 en volgende.

6 Boek 1, 3. Abschnitt, 5. Titel, §§ 164–181.

7 §§ 48 en volgende HGB.

vertegenwoordiging slechts mogelijk is bij het afgeven van wilsverklaringen¹. Hieronder wordt in dit opzicht ook verstaan het verrichten van rechtshandelingen². Vertegenwoordiging is echter niet mogelijk bij ‘reële overeenkomsten’ (waarbij goederen worden overgedragen). Om reële overeenkomsten toch via derden te kunnen laten geschieden heeft het Duitse recht ingewikkelde constructies bedacht buiten de vertegenwoordiging, zoals bijvoorbeeld de ‘Besitzdiener’³. Ik ga daarop niet verder in. Een volgend punt van belang is het onderscheid dat het Duitse recht maakt tussen een vertegenwoordiger en een bode. Het onderscheid is, dat de eerste handelt namens de principaal, terwijl de laatste slechts diens verklaring overbrengt⁴. De bode heeft dan ook als zodanig geen juridische verhouding tot de wederpartij. Het onderscheid tussen bode en vertegenwoordiger wordt trouwens in het Nederlandse recht ook gemaakt⁵.

Willen de rechtsgevolgen van de handelingen van de vertegenwoordiger inderdaad de principaal gelden en niet de vertegenwoordiger zelf, dan is het nodig, dat het de wederpartij duidelijk is, dat namens een principaal wordt gehandeld⁶. Een leerstuk als de Anglo-Amerikaanse ‘undisclosed principal-doctrine’ kent het Duitse recht dus niet. In beginsel geldt dit laatste trouwens ook voor het Nederlandse recht⁷. Het is overigens niet noodzakelijk de identiteit van de principaal expliciet aan de wederpartij mede te delen. Ook uit de omstandigheden kan volgen, dat sprake is van vertegen-

1 § 164.1 BGB.

2 Bähr, p. 111; zie ook Bernstorff, p. 36.

3 Zie Bähr, pp. 111–112.

4 Bähr, p. 112. Bähr geeft als voorbeeld: ‘Der Vertreter sagt: “*Ich* kaufe die Sache im Auftrag und im Namen des Herrn Meier”. Der Bote sagt dagegen: “*Herr Meier* läßt Ihnen ausrichten, daß er die Sache kauft.”’ Een van de voordelen voor het onderscheid tussen bode en vertegenwoordiger zou zijn dat een vertegenwoordiger ‘mindestens beschränkt geschäftsfähig’ dient te zijn, terwijl als bode ook een handelsonbekwaam persoon kan optreden. Vergelijk Van der Grinten/Kortmann, pp. 18–19, alsmede artikel 3:63.1 BW.

5 Zie Van der Grinten/Kortmann, pp. 18–19, die overigens, anders dan volgens het Duitse recht – zie Bähr, p. 112 – stellen dat óók degene die een wilsverklaring aflegt zonder daarbij vrijheid te zijn gelaten, als vertegenwoordiger moet worden beschouwd, en niet als bode. Als voorbeeld van een bode geven Van der Grinten en Kortmann de dagbladonderneming die een advertentie plaatst van een opdrachtgever daartoe. Vergelijk ook W.A.M. van Schendel, in hoofdstuk IX, ‘Volmacht’, van de losbladige, maar niet meer geactualiseerde, uitgave *Contractenrecht*, nummer 23.

6 Bähr, p. 113.

7 Zie Bloembergen, pp. 56–62.

woordiging: bijvoorbeeld een verkoper in een warenhuis¹. Van de andere kant is er een uitzondering op het bekendheidsbeginsel: bij handelingen waarbij het voor de wederpartij irrelevant is met wie de zaken worden gedaan: de identiteit van de koper in een warenhuis zal bijvoorbeeld voor het warenhuis irrelevant zijn². Het uitgangspunt is in ieder geval, dat de vertegenwoordiging duidelijk moet zijn. Onduidelijkheden komen ten laste van de 'vertegenwoordiger'³.

Met betrekking tot wilsgebreken, wijs ik erop, aangezien niet de principaal de wilsverklaringen aflegt, maar diens vertegenwoordiger, dat naar Duits recht geldt, dat dan ook uitsluitend de laatste een wilsgebrek kan hebben, en dat de principaal zelf zich niet erop kan beroepen⁴. De vertegenwoordiger kan zich overigens niet op een wilsgebrek beroepen, indien ook de principaal dit niet had gekund, indien deze zelf had gehandeld in plaats van de vertegenwoordiger⁵.

De aan de vertegenwoordiger verleende bevoegdheid om op naam van de principaal rechtshandelingen te verrichten is de 'Vollmacht'⁶. De Vollmacht komt in het algemeen tot stand doordat de principaal de Vollmacht aan de vertegenwoordiger verleent⁷. Verlening van de volmacht kan vormvrij geschieden, ook al is de beoogde transactie waarvoor de Vollmacht is verleend niet vormvrij⁸. Niettemin kan de Vollmacht ook verleend worden doordat aan de wederpartij wordt gemeld, dat iemand als vertegenwoordiger zal optreden⁹. Bovendien kan de Vollmacht worden aangenomen door toerekenbare schijn, en wel bij wege van 'Duldungsvollmacht' en van 'Anscheinsvollmacht'. Duldungsvollmacht wordt aangenomen, indien de 'vertegenwoordiger' uitdrukkelijk optreedt namens een 'principaal', zonder dat de Vollmacht is verleend en waarbij de 'principaal' van het optreden van zijn 'vertegenwoordiger' op de hoogte is. Door zodanig optreden te dulden wordt de 'principaal' geacht Vollmacht te hebben verleend. Anscheinsvollmacht gaat nog een stap verder. Het is dezelfde

1 Bähr, p. 113.

2 Idem, p. 114.

3 Idem, p. 113.

4 § 166.1 BGB.

5 § 166.2 BGB.

6 Bernstorff, p. 36; vergelijk Slagter (2005), § 20.

7 Bähr, p. 115.

8 § 167.2 BGB.

9 Bähr, p. 115; Bernstorff, p. 36.

situatie als bij Duldungsvollmacht, met dien verstande, dat de ‘principaal’ niet weet van het optreden van de beweerde ‘vertegenwoordiger’, maar dit wel in redelijkheid kan weten, c.q. moet weten. Niet-optreden tegen de beweerde ‘vertegenwoordiging’ geschiedt derhalve uit nalatigheid van de ‘principaal’, die daardoor de schijn van geldige Vollmachtverlening op zich heeft geladen¹.

De principaal kan de Vollmacht intrekken door een eenzijdige wilsverklaring aan de vertegenwoordiger of aan de wederpartij. Is echter de Vollmacht ontstaan door mededeling ervan aan de derde-wederpartij, dan moet de intrekking in ieder geval ook aan de derde-wederpartij worden medegedeeld².

De principaal kan zijn vertegenwoordiger verschillende Vollmachten geven³:

- een ‘Generalvollmacht’, een onbeperkte Vollmacht;
- een ‘Spezialvollmacht’, een Vollmacht voor specifiek aangeduide situaties of handelingen;
- een ‘Empfangsvollmacht’, een Vollmacht, uitsluitend om wilsverklaringen in ontvangst te nemen.

Het is de verantwoordelijkheid van de principaal om duidelijk vast te leggen wat de Vollmacht is. Behoudens bij Duldungsvollmacht en Anscheinsvollmacht is de principaal slechts zover gebonden als de Vollmacht reikt⁴. In het professionele handelsverkeer kan dit overigens anders zijn. De aldaar verleende Vollmacht, genoemd de ‘Prokura’, is wettelijk een ‘algemene’ volmacht, en is dus tegenover derden niet in te perken als ‘bijzondere’ volmacht⁵. De Prokura geldt echter alleen voor de uitoefening van in de desbetreffende onderneming gebruikelijke activiteiten. In het algemeen dus niet voor bijvoorbeeld het aankopen van onroerend goed, of voor het aanbieden van schikkingen⁶. Inhoudelijke bevoegdheidsbeperkingen van bedrijfsmatige vertegenwoordigers, voor zover deze in het handelsregister zijn gepubliceerd, kunnen derden overigens wel worden tegengeworpen⁷.

1 Bähr, p. 117; Bernstorff, p. 36.

2 Bähr, p. 116; § 170 BGB.

3 Bähr, pp. 117–118.

4 Idem, p. 118.

5 § 50 HGB. Zie ook Bernstorff, p. 36. Vergelijk artikel 3:62 BW.

6 Bähr, p. 118.

7 Bernstorff, pp. 37–38.

Met betrekking tot onbevoegdheid maakt het Duitse recht een onderscheid tussen de interne verhouding, tussen principaal en vertegenwoordiger, en de externe verhouding, tussen principaal en wederpartij, via de vertegenwoordiger geregeld, waarbij wel of geen sprake is van Vollmacht. De al dan niet aanwezige bevoegdheid is dan bepalend voor de interne verhouding. De externe verhouding wordt bepaald door het al dan niet aanwezig zijn van Vollmacht¹.

Indien er wel sprake is van Vollmacht, dus ook in geval van Duldungsvollmacht en van Anscheinsvollmacht, dan is er extern geen sprake van onbevoegdheid. De Vollmacht is er of wordt aangenomen, en dus is de principaal aansprakelijk jegens de wederpartij. Intern kan de onbevoegde vertegenwoordiger echter aansprakelijk worden gesteld door de principaal, indien daartoe aanleiding is². Als er een Vollmacht is, dan kan onbevoegdheid van de vertegenwoordiger de wederpartij slechts worden tegengeworpen, indien de wederpartij te kwader trouw is. Alsdan wordt vasthouden aan de Vollmacht geacht strijdig te zijn met de goede zeden³.

Indien er geen Vollmacht is, dan ontstaat tussen de beweerde ‘principaal’ en de wederpartij geen rechtsverhouding, tenzij de eerste de handelingen van zijn ‘vertegenwoordiger’ alsnog bekrachtigt⁴. Volgt die bekrachtiging niet, dan is de beweerde ‘vertegenwoordiger’ in beginsel aansprakelijk jegens de wederpartij⁵.

Het Franse recht lijkt erg op het ‘oude’ Nederlandse recht, en heeft een aantal wettelijke regelingen via de overeenkomst van lastgeving⁶. Ik meld dan ook slechts een paar specifieke punten⁷. Interessant in het Franse recht is het onderscheid tussen de bevoegdheid om te onderhandelen en de bevoegdheid om een overeenkomst te sluiten. Het uitgangspunt is kennelijk dat behoudens uitdrukkelijk aangegeven

1 Bähr, p. 119.

2 Ibidem.

3 Idem, p. 120; § 138 BGB.

4 Bähr, p. 120.

5 Idem, p. 121.

6 Artikelen 1984–2010 Code Civil, betreffende ‘mandat’.

7 Frappant is bijvoorbeeld artikel 1985 CC, dat voor getuigenbewijs van de lastgeving verwijst naar artikel 1341 CC, waar als dwingend voorschrift wordt gegeven dat dit getuigenbewijs schriftelijk dient te zijn bij bedragen groter dan kennelijk 5.000 FF (wetboek 1987). Het Belgische recht kent in dezelfde genoemde artikelen van het Belgische BW een soortgelijke regeling; het bedrag is daar 3.000 BF (wetboek 1986).

bevoegdheid om het contract zelf te sluiten, de bevoegdheid van de vertegenwoordiger slechts het onderhandelen betreft¹. Evenals in het Nederlandse recht wordt de bevoegdheid van een vertegenwoordiger ook afgeleid uit de door de principaal opgewekte schijn². Overschrijding van bevoegdheid wordt geacht onrechtmatig te zijn jegens de derde³. Tenslotte, bedrijfsmatige bevoegdheidsbeperkingen kunnen derden niet worden tegengeworpen, tenzij deze beperkingen zijn ingeschreven in het handelsregister⁴.

Nederland

In Nederland is ‘vertegenwoordiging’ wel omschreven als het verrichten van rechtshandelingen in naam van een ander dan iemand die daartoe rechtens bevoegdheid heeft, met het gevolg, dat de rechtsgevolgen niet voor de handelende persoon, de vertegenwoordiger, intreden, maar voor de ander, de vertegenwoordigde, de principaal⁵. Als eisen worden derhalve gesteld, dat de vertegenwoordiger bevoegdheid heeft, en dat wordt opgetreden in naam van een ander. Indien aan deze vereisten niet is voldaan, dan is er derhalve geen sprake van vertegenwoordiging⁶. De eerste eis, dat

- 1 Zie Joanna Schmidt (1982), nr 109, pp. 53–54. Schmidt voegt hieraan toe dat dit probleem zich vooral voordoet bij agentuurovereenkomsten, omdat, aldus Schmidt, volgens artikel 1 van het ‘décret’ van 23 december 1958, de handelsagent ‘*«négoce et éventuellement conclut des achats, des ventes, des locations ou des prestations des services» au nom et pour le compte d’autrui.*’ Vergelijk voor het Nederlandse recht Van der Grinten/Kortmann, die op pagina 32 tot dezelfde conclusie komen: ‘De agentuurovereenkomst brengt niet noodzakelijk vertegenwoordigingsbevoegdheid mede, de agent behoeft geen afsluitbevoegdheid te hebben’. Zie artikel 7:428.1 BW: De agentuurovereenkomst is een overeenkomst waarbij de ene partij, de principaal, aan de andere partij, de handelsagent, opdraagt, en deze zich verbindt, voor een bepaalde of een onbepaalde tijd en tegen beloning bij de totstandkoming van overeenkomsten bemiddeling te verlenen, en deze eventueel op naam en voor rekening van de principaal te sluiten zonder aan deze ondergeschikt te zijn.’
- 2 Idem, p. 54.
- 3 Idem, p. 55.
- 4 Ibidem; Bernstorff, pp. 48–50.
- 5 Zie Bloembergen, p. 2.
- 6 Niettemin wordt wel aanvaard, dat ook een bepaalde vorm van vertegenwoordiging bestaat, indien niet de eis wordt gesteld van het ‘in naam van een ander’ handelen. Men spreekt dan van ‘middellijke’ vertegenwoordiging, naast de ‘gewone’, ‘echte’ vertegenwoordiging, die dan ‘onmiddellijke’ vertegenwoordiging wordt genoemd. Het is dus mogelijk dat de vertegenwoordiger niet in naam van de principaal, maar op eigen naam handelt krachtens bevoegdheid en voor rekening van de opdrachtgever (vandaar, dat toch wordt gesproken over ‘vertegenwoordiging’), zodat wordt opgetreden voor rekening van de ander, de principaal. Het typische voorbeeld is de commissionair – zie hiervoor ook Van der Grinten, nr 9. Indien een vertegenwoordiger op eigen naam handelt, dan ontstaat in beginsel geen aansprakelijkheid tussen principaal en wederpartij, maar uitsluitend

‘in naam van’ de principaal moet worden opgetreden betekent niet, dat het noodzakelijk is, dat de vertegenwoordiger uitdrukkelijk de naam noemt van de principaal. Voldoende is, dat uit de omstandigheden van het geval blijkt, dat de vertegenwoordiger in die hoedanigheid heeft gehandeld¹. Bijvoorbeeld een verkoper in een warenhuis. Daarnaast is het mogelijk, dat iemand – tijdelijk – de identiteit van de principaal geheim houdt: men treedt dan op voor een ‘nader te noemen meester’². Daarentegen is het ook mogelijk, dat de vertegenwoordiger tevens met zichzelf handelt en dus in twee hoedanigheden optreedt, namelijk als vertegenwoordiger van de principaal en als wederpartij. Misbruik ligt hier echter op de loer, want de vertegenwoordiger die tevens wederpartij is, zal mogelijk het eigen belang laten voorgaan, boven dat van zijn principaal³. Soms kan het twijfelachtig zijn of uit eigen hoofde of in de hoedanigheid van vertegenwoordiger wordt gehandeld: bijvoorbeeld, sluit een commissionair voor zichzelf of voor een opdrachtgever een overeenkomst? Immers, ook een commissio-
nair kan buiten zijn beroep optreden. Het antwoord zal dan ook moeten afhangen van de feitelijke omstandigheden. In een concreet geval kan het derhalve niet altijd even gemakkelijk zijn na te gaan op wiens naam iemand gehandeld heeft⁴. De tweede eis die aan vertegenwoordiging wordt gesteld, is, dat de vertegenwoordiger handelt op grond van een bevoegdheid, ten behoeve van zijn handelen als vertegenwoordiger verkregen. Deze bevoegdheid kan zijn verkregen krachtens de wet of krachtens een volmacht⁵ ⁶. De – wettelijk geregelde⁷ – volmacht⁸ is de bevoegdheid die een vol-

tussen principaal en vertegenwoordiger, en tussen vertegenwoordiger en wederpartij. Behoudens een uitzondering, de ‘privatieve lastgeving’ waarop ik kort zal terugkomen, ga ik verder niet in op middellijke vertegenwoordiging. Zie Van der Grinten/Kortmann, pp. 89–120, voor deze materie in het algemeen. Zie voor lastgeving in het bijzonder het boek van Van der Grinten.

1 Zie Slagter (2005), § 19; Bloembergen, p. 15.

2 Zie artikel 3:67 BW.

3 Zie Bloembergen, pp. 15–16; zie ook artikel 3:68 BW.

4 Zie Bloembergen, p. 37.

5 Slagter (2005), § 19.

6 Krachtens de wet, omdat de wet aan bepaalde functies en hoedanigheden vertegenwoordigingsbevoegdheid verbindt, zoals ouders en voogden als ‘wettelijke’ vertegenwoordigers van minderjarigen, of de curator als vertegenwoordiger van degene die onder curatele is gesteld, de faillissementscurator als vertegenwoordiger van de gefailleerde, bestuurders als vertegenwoordigers van rechtspersonen, zoals verenigingen, NV’s en BV’s, en de bewindvoerder die een afgescheiden vermogen, bijvoorbeeld bij vruchtgebruik, beheert in plaats van de rechthebbende.

7 Boek 3, titel 3 BW.

machtgever verleent aan een ander, de gevolmachtigde, om in zijn naam rechtshandelingen te verrichten¹. Deze volmachtverlening kan eenzijdig plaatsvinden of onderdeel zijn van een meer omvattende rechtsverhouding². Volmachtverlening als zodanig is een eenzijdige rechtshandeling³. Niettemin is deze – eenzijdige – volmachtverlening vaak gekoppeld aan een overeenkomst⁴. Het is overigens ook mogelijk, dat ondanks de aanwezigheid van een dergelijke overeenkomst enigerlei vertegenwoordigingsbevoegdheid niet aanwezig is. Tevens is het mogelijk, dat de volmacht wordt verleend terwijl de desbetreffende overeenkomst al enige tijd duurt⁵. De enkele aanwezigheid van een dergelijke overeenkomst is derhalve in het algemeen niet voldoende om de aanwezigheid van ook vertegenwoordigingsbevoegdheid aan te nemen.

De volmachtverlening kan uitdrukkelijk of stilzwijgend geschieden⁶. Het is echter wel nuttig de inhoud van de volmacht duidelijk te maken aan de gevolmachtigde⁷. De volmachtverlening is derhalve in beginsel vormvrij. Dit geldt in beginsel ook indien de handeling waarvoor de volmacht is verleend, wèl aan een vormvoorschrift is gebon-

8 Voor de goede orde verwijs ik in dit verband ook naar de losbladige uitgave *Contractenrecht*, sub IX, getiteld 'Volmacht', van W.A.M. van Schendel, met een diepgaande bespreking van dit onderwerp. Het betrokken stuk is overigens niet meer geactualiseerd.

1 Artikel 3:60 BW.

2 Zie Van der Grinten/Kortmann, p. 19. Voorbeelden van krachtens eenzijdige rechtshandeling verleende volmachten zijn: de volmacht tot het uitoefenen van stemrecht op aandelen, de volmacht tot het doen verlijden van een notariële akte, en de volmacht – bijvoorbeeld tussen echtelieden – om over de bank- of girorekening te kunnen beschikken.

3 Zie Slagter (2005), § 20.

4 Zie Bloembergen, pp. 21–22; Van der Grinten/Kortmann, pp. 19–20. Voorbeelden van overeenkomsten waaruit vertegenwoordigingsbevoegdheid kan voortspuiten zijn: de arbeidsovereenkomst: indien iemand krachtens arbeidsovereenkomst wordt aangesteld als winkeljuffrouw, vloeit hieruit volgens gebruik een volmacht voort tot verkoop van te koop aangeboden goederen. Andere voorbeelden zijn: de handelsreiziger die volmacht heeft om handelswaar van zijn werkgever te verkopen, en personen in dienst van een onderneming aan wie een algemene of beperkte 'procuratie' wordt verleend. Andere voorbeelden zijn: de lastgeving, waarbij de lasthebber zich jegens de lastgever verbindt voor rekening van de laatste een of meer rechtshandelingen te verrichten, en de overeenkomst tot het verrichten van enkele diensten, waarbij men kan denken aan volmachten aan handelsagenten, aan architecten, aan advocaten en dergelijke.

5 Bloembergen, p. 22.

6 Artikel 3:61.1 BW.

7 Zie Slagter (2005), § 20.

den. Soms evenwel schrijft de wet in dit verband toch een vorm voor¹. De volmachtverlening brengt overigens niet mede dat de volmachtgever zelf de bevoegdheid verliest om de betrokken rechtshandelingen te verrichten², tenzij er sprake is van 'privatieve lastgeving'³.

Iemand die onbevoegd als gevolmachtigde in naam van een ander handelt, hetzij omdat er helemaal geen volmacht is, hetzij omdat de volmacht wordt overschreden, brengt in beginsel geen rechtsgevolgen voor de pseudo-principaal teweeg. Deze kan echter door een uitdrukkelijke of stilzwijgende bekrachtiging alsnog de rechtsgevolgen voor zichzelf tot stand brengen. Er wordt derhalve als het ware achteraf volmacht verleend⁴. Het initiatief ligt dus in beginsel bij de pseudo-principaal. De wederpartij kan echter verklaren de handeling al voor de bekrachtiging als ongeldig te beschouwen, tenzij deze wederpartij bij de betrokken rechtshandeling zelf al begreep of zou hebben moeten begrijpen dat de desbetreffende volmacht niet aanwezig was. Ook kan de wederpartij de pseudo-principaal een redelijke termijn stellen voor een eventuele bekrachtiging, die bovendien volledig dient te zijn^{5 6}.

1 Bijvoorbeeld, een volmacht om een BV op te richten dient schriftelijk te zijn verleend: zie artikel 2:176 BW. Zie in dit verband ook verder Slagter (2005), § 20.

2 Slagter (2005), § 20.

3 Zie artikel 7:423 BW. Vergelijk HR 29 september 1989, NJ 1990, 307 (Van Spijk/Beeldrecht). Privatieve lastgeving is bestemd om te gelden voor een ruim aantal gevallen. Deze vorm van lastgeving maakt het mogelijk om, met werking tegen derden, privatieve werking te verbinden aan de last om op eigen naam te handelen. Derden te goeder trouw die desondanks zaken doen met de lastgever worden overigens beschermd: de uitsluiting van bevoegdheid kan niet worden tegengeworpen aan derden die de uitsluiting noch kenden noch behoorden te kennen. Zie de onduidelijk maar wel correct geformuleerde laatste zin van artikel 7:423.1 BW: 'De uitsluiting kan niet worden tegengeworpen aan derden die haar kenden noch behoorden te kennen.' Toevoeging van het woord 'noch' achter het woord 'haar' in deze zin zou mijns inziens de duidelijkheid verhogen. Ik merk op, met verwijzing naar Van Maanen (1996), pagina 53, indien de privatieve lastgeving met betrekking tot registergoederen op grond van artikel 3:17 BW zou zijn ingeschreven in de desbetreffende registers, dat die inschrijving dan 'mogelijk wel consequenties' zal hebben voor de goede trouw van de betrokken derde (Van Velten denkt overigens anders hierover, zie Van Velten {1993}, p. 906). Aangezien de uitsluiting van bevoegdheid kennelijk slechts derdenwerking heeft tegenover derden die níet te goeder trouw zijn, vraag ik mij overigens af wat eigenlijk de meerwaarde is van de betrokken bepaling in zijn algemeenheid. Van der Grinten, in nummer 13, op pagina 13, noemt dan ook niet ten onrechte de desbetreffende bepaling 'een typisch voorbeeld van gelegenheidswetgeving, die slecht past in het systeem van ons burgerlijk recht.' Zie verder voor privatieve lastgeving het boek van Van der Grinten, nr 13, alsmede het stuk van Van Neer-Van den Broek over artikel 7:423 BW in de losbladige uitgave *Bijzondere overeenkomsten I*.

4 Zie Bloembergen, p. 35.

5 Zie artikel 3:69 BW. Zie ook Van der Grinten/Kortmann, pp. 74-81.

De volmacht eindigt volgens de wet¹:

- door de dood, de onder curatelestelling of het faillissement van de volmachtgever;
- door de dood, de onder curatelestelling of het faillissement van de gevolmachtigde, tenzij de volmachtgever anders heeft bepaald;
- door herroeping door de volmachtgever;
- door opzegging door de gevolmachtigde.

Relativering van deze opsomming is echter nodig: bijvoorbeeld ondanks de dood van de volmachtgever blijft de gevolmachtigde gewoon bevoegd de rechtshandelingen te verrichten die nodig zijn voor het beheer van een onderneming². Ook kunnen volmachten onherroepelijk zijn³. Bovendien is de opsomming niet volledig. Volmacht kan bijvoorbeeld ook eindigen door tijdsverloop. Ook zal de volmacht eindigen wanneer de contractuele verhouding waarmee de volmacht verbonden is, bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst, een einde neemt⁴.

De omvang van de volmacht wordt in principe bepaald door de volmachtgever. Echter wet, gebruik en het bij de wederpartij en/of bij de gevolmachtigde opgewekte vertrouwen bepalen mede de omvang⁵. Zo kan de aard van de betrokken functie tot gevolg hebben, dat de betrokken functionaris een bepaalde volmacht heeft⁶. Het is mogelijk een algemene volmacht voor alle rechtshandelingen te geven⁷. Het is echter ook mogelijk de volmacht te beperken, bijvoorbeeld in tijdsduur, ten aanzien van personen met wie gehandeld mag worden, of voor slechts bepaalde doelen⁸, of tot ten hoogste een bepaald bedrag, enzovoort^{9 10}.

6 Hij hoeft dus geen genoegen te nemen met een gedeeltelijke of voorwaardelijke bekrachtiging.

1 Artikel 3:72 BW.

2 Zie artikel 3:73 BW.

3 Zie artikel 3:74 BW.

4 Zie Bloembergen, p. 41; Van der Grinten/Kortmann, p. 49.

5 Zie Van der Grinten/Kortmann, pp. 31–32; Bloembergen, p. 25. Vergelijk HR 27 november 1992, NJ 1993, 287 (Felix/Aruba).

6 Bijvoorbeeld de kapitein van een zeeschip. Zie de artikelen 8:260 en 8:261 BW.

7 Zie artikel 3:62 BW, voor ‘algemene’ en ‘bijzondere’ volmachten.

8 Bijvoorbeeld het kopen van een bepaald huis.

9 Zie Bloembergen, p. 25.

Juridische problemen ontstaan met name als de vertegenwoordiger onbevoegd is. Onbevoegdheid kan zich voordoen in twee gedaantes¹:

1. de vertegenwoordiger overschrijdt zijn volmacht;
2. de (pseudo-)vertegenwoordiger heeft helemaal geen volmacht.

Overschrijding van bevoegdheid zal zich in de praktijk het meeste voordoen². Indien iemand optreedt als onbevoegde vertegenwoordiger, dan is de (pseudo-)vertegenwoordigde (in principe) niet gebonden. Op deze regel bestaan echter uitzonderingen³. Ondanks onbevoegdheid van de (pseudo-)vertegenwoordiger *kan* de (pseudo-)vertegenwoordigde dus toch jegens de wederpartij gebonden zijn. Het criterium is terug te voeren op het vertrouwensbeginsel⁴, dat wettelijk is omschreven als volgt⁵: ‘is een rechtshandeling in naam van een ander verricht, dan kan tegen de wederpartij, indien zij op grond van een verklaring of gedraging van die ander heeft aangenomen en onder de gegeven omstandigheden redelijkerwijze mocht aannemen dat een toereikende volmacht was verleend, op de onjuistheid van deze veronderstelling geen beroep worden gedaan’. Het gaat dus erom, dat de schijn, dat de pseudo-vertegenwoordiger bevoegd is, kan worden toegerekend aan de pseudo-principaal. Is dit naar verkeersopvattingen het geval, dan is de pseudo-principaal gebonden⁶. Of dit het geval is zal afhangen van de feiten en de omstandigheden van het geval. Strengere regels zijn niet te geven⁷. Een voorbeeld kan zijn: een functionaris mèt volmacht in een onderneming laat het doen van bestellingen voor reclamemateriaal over aan een onbevoegde ondergeschikte. Indien de transacties enige tijd regelmatig zijn afgewerkt, dan kan de onbevoegdheid van de ondergeschikte niet meer de leverancier worden tegengeworpen⁸. Daar tegenover werd door een rechter feitelijk

10 Voor wat betreft de bevoegdheid een ontvangen volmacht zelf weer te verlenen aan een derde, substitutie, verwijs ik gaarne naar artikel 3:64 BW, alsmede naar Van der Grinten/Kortmann, pp. 28–30.

1 Zie Bloembergen, p. 46.

2 Ibidem.

3 Zie Slagter (2005), § 20.

4 Ibidem.

5 Artikel 3:61.2 BW.

6 Zie Van der Grinten/Kortmann, pp. 32 en volgende; Bloembergen, pp. 30 en volgende; Slagter (2005), § 20.

7 Zie Van der Grinten/Kortmann, pp. 33–36.

8 Idem, pp. 37–38.

bepaald, dat een cliënt niet gehouden was aan een door zijn advocaat gedaan voorstel¹. Opgemerkt wordt, dat de schijn van vertegenwoordigingsbevoegdheid onder omstandigheden ook kan worden gewekt door een niet-doen². Ook een herroeping van de volmacht, van welke herroeping de wederpartij niet op de hoogte is gebracht, *kan* meebrengen, dat de schijn van volmacht, toerekenbaar aan de ex-vertegenwoordigde, aanwezig blijft, en de ex-gevolmachtigde dus door zijn ex-vertegenwoordiger gebonden kan worden³. Het vertrouwensbeginsel werkt overigens naar twee kanten: indien de wederpartij weet of behoort te weten of te begrijpen, dat een toereikende volmacht ontbreekt, dan kan deze geen beroep doen op een schijn van volmacht, hoezeer die schijn van volmacht er ook moge zijn⁴. Wel kan een beperking van statutaire bevoegdheid van bestuurders van een n.v. aan derden worden tegen-
geworpen, indien deze beperkingsmogelijkheid uit de wet voortvloeit⁵. Een statutaire bepaling dat vertegenwoordigingsbevoegdheid slechts toekomt aan twee bestuurders die gezamenlijk optreden⁶ is een uit de wet voortvloeiende ‘toegelaten’ beperking van vertegenwoordigingsbevoegdheid, en heeft aldus externe werking⁷. Een dergelijke bepaling is echter geen vrijbrief voor wanprestatie ten aanzien van een achteraf minder winstgevende transactie dan verwacht⁸.

Uit het voorgaande blijkt dat problemen achteraf soms zijn te voorkomen door duidelijkheid te vragen met betrekking tot de bevoegdheid van degene met wie men onderhandelt⁹. Men moet dan echter wel de juiste vraag stellen. Zoals reeds is aangestipt ten aanzien van het Franse recht, wordt kennelijk soms een onderscheid gemaakt tussen de bevoegdheid om te onderhandelen en de bevoegdheid om een

1 Idem, pp. 35–36. Zie HR 16 juni 1967, NJ 1967, 340 (Cornelissen/Wagemakers).

2 Zie Van der Grinten/Kortmann, p. 35; Bloembergen, pp. 30–31; HR 12 januari 2001, NJ 2001, 157 (Kuijpers/Wijnveen). Zie ook HR 19 februari 2010, NJ 2010, 115, LJN: BK7671 (ING/Bera). Vergelijk de Duitse Duldungsvollmacht en Anscheinsvollmacht.

3 Zie artikel 3:76 BW. Zie ook Bloembergen, pp. 41–42.

4 Bloembergen, p. 47; vergelijk Van der Grinten/Kortmann, pp. 82–83, alsmede artikel 3:70 BW.

5 Slagter (2005), § 19.

6 Een ‘twee handtekeningen-clausule’. Zie overigens voor deze term Slagter (2005), § 19.

7 Zie Slagter (2005), § 19. De bedoelde beperking kan echter alleen door de rechtspersoon zelf worden ingeroepen, niet door de wederpartij. Zie artikel 2:130.3 BW.

8 Zie HR 11 januari 1963, NJ 1964, 433 (RCMA), waaruit men kan opmaken dat een statutair correcte handelwijze niettemin wanprestatie kan vormen jegens iemand die daardoor is benadeeld.

9 Vergelijk de artikelen 3:70/71 BW.

overeenkomst te sluiten¹. Ik wijs in dit verband dan ook op een vonnis van de president in kort geding van de rechtbank te Almelo²: de advocaten van de betrokken partijen in het desbetreffende geschil voerden onderhandelingen teneinde een schikking te treffen. Door de raadsvrouw van de ene partij, Boeve, werd een concept overeenkomst voor commentaar aan de raadsman van de andere partij, Reuver, toegezonden. Deze raadsman heeft dit concept voorzien van commentaar teruggestuurd, waarna het concept zodanig is gewijzigd dat aan alle commentaar was tegemoet gekomen. Vervolgens weigert Reuver zelf het resulterende concept als contract te tekenen. Er komt een kort geding waarin onder meer van Reuver wordt gevorderd alsnog dit concept-contract te tekenen. De president in kort geding wijst deze vordering af met onder meer de volgende overwegingen: 'Boeve baseert zijn vordering op de algemene stelling, dat een advocaat tijdens onderhandelingen tussen pp. optreedt op grond van een algemene en algehele volmacht, dat uitlatingen van de bij de onderhandelingen betrokken advocaat aan diens cliënt moeten worden toegerekend; [...] Naar het Ons voorshands voorkomt faalt Boeves stelling in zijn algemeenheid. Enkel het feit, dat voor het verlenen van vakkundige juridische bijstand - incl. ten behoeve van het voeren van onderhandelingen - een raadsman wordt ingeschakeld, impliceert, naar Ons oordeel niet, dat deze ook bevoegd zou zijn om namens zijn cliënt een overeenkomst te sluiten [...]'³. Boeve gaat in beroep. Het gerechtshof Arnhem vernietigt het vonnis⁴. Uit het arrest kan men opmaken dat de doorslaggevende factor was, de begeleidende brief waarmee het becommentarieerde concept door de raadsman van Reuver aan de raadsvrouw van Boeve was teruggestuurd, aan welk commentaar, zoals gesteld, vervolgens geheel is tegemoet gekomen. In deze begeleidende brief bevindt zich volgens het arrest de volgende passage: 'Wanneer uw cliënt snel overgaat tot het concipiëren van een contract, zoals door mij aangegeven, kan op korte termijn tot ondertekening worden overgegaan [...]. Cliënt voelt verder niets meer voor verdere onderhandelingen zodat het thans een kwestie is van take it or leave it'. Het hof concludeert mede uit deze brief, dat nu Reuver niet kenbaar had gemaakt dat zijn raadsman niet bevoegd was, Boeve onder deze omstandigheden erop had mogen vertrouwen dat Reuvers raadsman wel degelijk bevoegd was tot het aangaan zelf van de regeling, en vervolgt met vernietiging van het vonnis.

1 Zie hierboven bij de bespreking van het Franse recht met betrekking tot vertegenwoordiging.

2 Zie Boeve/Reuver, rechtbank Almelo, 12 februari 1986, KG 1986, 127.

3 Het vonnis vervolgt dan, dat dit slechts anders zou zijn in geval van een uitdrukkelijke volmacht of bij aanwezigheid van een aan de cliënt toerekenbare schijn van een volmacht om de overeenkomst inderdaad te sluiten. Het vonnis vervolgt met de conclusie dat deze omstandigheden niet aanwezig zijn, zodat de vordering wordt afgewezen.

4 Gerechtshof Arnhem, 7 juli 1987, niet gepubliceerd.

Ik vraag mij af of het hof bij een wat anders gestelde begeleidende brief tot dezelfde conclusie zou zijn gekomen. Mijn conclusie is dan ook dat het verstandig is bij een vraag naar de bevoegdheid van een onderhandelaar niet zozeer te vragen naar de eventuele bevoegdheid tot onderhandelen, maar vooral naar de bevoegdheid de eventuele uit de onderhandelingen voortvloeiende overeenkomst te sluiten¹.

Met betrekking tot onbevoegdheid van de pseudo-vertegenwoordiger kunnen twee dimensies worden onderscheiden:

1. Aansprakelijkheid jegens de (pseudo-)vertegenwoordigde, de ‘interne’ aansprakelijkheid. Algemeen wordt er van uitgegaan, dat een gevolmachtigde die zijn volmacht overschrijdt, jegens zijn principaal aansprakelijk is voor alle schade die deze lijdt of zal lijden, en wel op grond van wanprestatie². Indien in het geheel geen volmacht is verleend, en er ook geen onderliggende rechtsverhouding is, dan kan het handelen van de pseudo-gevolmachtigde onrechtmatig zijn³.
2. Indien blijkt, dat de pseudo-volmachtgever niet jegens de wederpartij is gebonden, dan kan deze terugvallen op de onbevoegde vertegenwoordiger⁴. Overigens wordt opgemerkt, dat gedrag van enige al-dan-niet-pseudo vertegenwoordiger ook uit anderen hoofde onrechtmatig kan zijn jegens de wederpartij. Zo *kan* de vertegenwoordiger persoonlijk jegens de wederpartij aansprakelijk zijn wegens het geven van onjuiste informatie⁵.

Naast de eigen verantwoordelijkheid van de vertegenwoordiger jegens de wederpartij, kunnen de handelingen van de vertegenwoordiger ook ‘met nuances’⁶ worden toegerekend aan de principaal. Bedrog, gepleegd door de vertegenwoordiger, wordt gelijkgesteld met bedrog, gepleegd door de vertegenwoordigde. Dit geldt ook voor de andere wilsgebreken. Deze toerekening wordt echter genuanceerd naar gelang de vrijheid van handelen van de vertegenwoordiger. Bij grote vrijheid van handelen wordt toerekening zonder meer als juist beschouwd. Bij geringe vrijheid van handelen

1 Vergelijk in dit verband ook W.A.M. van Schendel, hoofdstuk IX, ‘Volmacht’, van de losbladige (niet meer geactualiseerde) bundel *Contractenrecht*, nummer 179, alsook Barendrecht (1996), p. 355, en Ruygvoorn (2009), pp. 188 e.v.

2 Bloembergen, p. 39; Van der Grinten/Kortmann, pp. 87–88; Slagter (2005), § 20.

3 Slagter (2005), § 20.

4 Artikel 3:70 BW; zie ook Van der Grinten/Kortmann, pp. 81–87.

5 Zie HR 4 februari 1977, NJ 1977, 278 (Gerritsen/Zwaan).

6 Slagter (2005), § 20.

is toerekening niet altijd evenzeer op haar plaats¹. Een voorbeeld is de ‘kast’: iemand ziet een kast, die hij – terecht – niet voor antiek houdt. Een vertegenwoordiger gaat namens hem die kast kopen. Als die vertegenwoordiger – ten onrechte – meent, dat de kast wel antiek is, is een beroep op dwaling toch niet mogelijk². Dit alles neemt overigens niet weg, dat ook de principaal een eigen verantwoordelijkheid heeft jegens de wederpartij, ongeacht de mate van vrijheid van de vertegenwoordiger. Eventuele aanwezigheid bij de vertegenwoordiger van bedrog, kwade trouw en dergelijke wordt dan ook toegerekend aan de principaal, die dus aansprakelijk jegens de wederpartij kan zijn wegens, bijvoorbeeld, zelf gepleegd bedrog. Het hangt derhalve af van de feiten en omstandigheden wiens wil en wetenschap van belang zijn, al naar gelang het aandeel dat de gevolmachtigde in de totstandkoming van de rechtshandeling en de inhoud ervan heeft gehad³.

Tenslotte in dit verband de onrechtmatige daad. Bij vertegenwoordiging wordt beoogd rechtshandelingen – handelingen met beoogd rechtsgevolg – van de vertegenwoordiger, toe te rekenen aan de principaal. Onrechtmatige daden zijn geen rechtshandelingen: het rechtsgevolg (verbintenis tot schadevergoeding) zal immers niet beoogd zijn. Onrechtmatige daden van vertegenwoordigers kunnen echter, onverminderd natuurlijk de eigen aansprakelijkheid van de vertegenwoordiger, meestal toch worden toegerekend aan de principaal⁴. Toerekening van wetenschap bij de vertegenwoordiger van eventuele onrechtmatigheid jegens de wederpartij, aan de principaal die deze wetenschap zelf niet had, is weliswaar niet onder alle omstandigheden uitgesloten, maar daarbij moet wel terughoudendheid worden betracht⁵.

5.2 OVEREENKOMST

Een overeenkomst kenmerkt zich in zijn algemeenheid door een overeenstemming tussen partijen, gericht op rechtsgevolgen, op in rechte afdwingbare verbintenissen

1 Zie artikel 3:66.2 BW, alsmede Bloembergen, pp. 40–41 en Van der Grinten/Kortmann, pp. 71–73.

2 Bloembergen, p. 40.

3 Zie artikel 3:66 BW, alsmede Bloembergen, pp. 40–41 en Van der Grinten/Kortmann, pp. 71–73.

4 Zie artikelen 6:170, 171 en vooral 172 BW, alsmede Bloembergen, pp. 53–54; Van der Grinten/Kortmann, pp. 149 en volgende, en De Kluiver (1992), pp. 327–333. Ik merk hierbij op dat De Kluiver voor dit onderwerp een onderscheid maakt tussen twee manieren om tot aansprakelijkheid te komen: ten eerste de ‘oude’ ‘vereenzelvigingsleer’, en ten tweede de ‘nieuwe’ wettelijke regels. Gezien de nieuwe wettelijke regels ben ik niet zo overtuigd van het nut van het handhaven van de vereenzelvigingsleer. Zie ook De Kluiver (1992) zelf, pp. 331–333. Vergelijk idem (1986), pp. 41–42.

5 HR 11 november 2005, RvdW 2005, 123 (Ontvanger/Voorsluijs).

van vermogensrechtelijke aard¹. Dit is geen definitie. Het geeft slechts een tweetal basiskenmerken weer. Een definitie van wat een overeenkomst is, is eigenlijk niet goed mogelijk². Wat een overeenkomst een overeenkomst doet zijn hangt trouwens mede af van het rechtsstelsel waarin een en ander zich afspeelt. Het begrip ‘overeenkomst’ kan derhalve in het ene rechtsstelsel een aanmerkelijk andere inhoud hebben dan in het andere rechtsstelsel. Het Franse recht bijvoorbeeld gaat uit van een ‘accord de volontés’³. Men kijkt hierbij naar ‘echte’ wilsovereenstemming⁴. Voor het Engelse recht is een overeenstemmende wil van partijen echter volstrekt oninteressant: de Engelse rechter acht het niet zijn taak ‘to see that both parties really ment the same thing, but only that they both gave their assent to that proposition which, be it what it may, de facto arises out of the terms of their correspondence’⁵. In Engeland kijkt men dus niet naar de wil van partijen, maar enkel naar de uiterlijke tekenen ervan⁶. Tussen de verschillende rechtsstelsels bestaan trouwens wel meer verschillen ten aanzien van ‘de’ overeenkomst⁷. In het algemeen echter worden er wel meer eisen aan een overeenkomst gesteld dan alleen ‘overeenstemming’ tussen de partijen, voordat de beoogde rechtsgevolgen in het leven worden geroepen⁸. Vooral tussen de Anglo-Amerikaanse Common law-landen en de continentale Europese landen bestaan grote verschillen⁹. Hoewel een onderhandeling is gericht op het bereiken van overeenstemming, kunnen de andere factoren toch ook voor problemen zorgen, die voorkomen kunnen worden, indien men ermee rekening houdt. Ik zal dan ook kort ingaan op de diverse eisen in de verschillende rechtsstelsels. Ik begin met het recht in het buitenland om vervolgens in te gaan op het Nederlandse recht in dit verband. Voor wat betreft het buitenland zal ik in dit kader een beknopte bespreking geven

1 Zie Hartkamp (1993), p. 9, alsmede artikel 6:213 BW. Vergelijk Bähr, p. 54.

2 Zie Hartkamp (1993), p. 9, alsmede Calamari/Perillo, p. 1.

3 Ghestin (1980), p. 3.

4 Joanna Schmidt (1982), nrs 18–19, p. 13.

5 Furmston (1981), p. 26, citerend Lord Eldon in Kennedy v. Lee (1817).

6 Zie Furmston (1981), p. 26.

7 Vergelijk bijvoorbeeld de conclusie van de advocaat-generaal Jacobs in: Hof van Justitie van de EG, 17 juni 1992, NJ 1996, 316 (Handte/TMCS). Jacobs stelt in zijn conclusie, dat naar Frans recht de koper van een product rechtstreeks een vordering uit overeenkomst kan instellen tegen de fabrikant, ondanks het feit, dat tussen hen geen contract bestaat (§ 1 van deze conclusie; zie ook § 20). In de meeste rechtsstelsels is dit anders (zie §§ 17–19).

8 Zie Hartkamp (1993), p. 65.

9 Zie Uniken Venema, pp. 117–118. Vergelijk overigens De Moor, die op pagina 281 stelt dat het gaat over ‘identical functions’ met slechts ‘distinctive ways’.

van achtereenvolgens het Anglo-Amerikaanse recht, het Duitse recht en het Franse recht.

De eisen die men in het Engelse casu quo het Anglo-Amerikaanse recht stelt aan een overeenkomst zijn in beginsel de volgende¹:

1. 'Agreement', uitgewerkt in een 'offer' en een 'acceptance'². Op de problematiek van aanbod en aanvaarding kom ik later nog terug.
2. 'Consideration'. Het leerstuk van de 'consideration' is een zeer belangrijk onderdeel van het Anglo-Amerikaanse contractenrecht³. Ik kom dadelijk terug op dit leerstuk⁴.
3. 'Intention to create legal relations'. Dit aspect gaat over de vraag of partijen met hun beoogde afspraak inderdaad rechtsgevolgen willen of juist niet. In het Engelse recht is deze 'intention' een aparte factor⁵. Volgens Engels recht hebben partijen dan ook nadrukkelijk de bevoegdheid overeen te komen dat de afspraak geen verbintenisscheppende overeenkomst is, hoewel dit laatste wel het algemene uitgangspunt is⁶. Ook in de V.S. wordt de bevoegdheid aanvaard overeen te komen dat de afspraak geen verbintenisscheppende overeenkomst is⁷, hoewel de 'intention' daar niet als een 'echt' apart element wordt beschouwd⁸.
4. 'Capacity', handelingsbekwaamheid⁹. Naar Engels recht zijn handelingsbekwaam personen vanaf 18 jaar. Bij jongere personen kunnen zich dan volgens Kottenhagen drie situaties voordoen¹⁰:
 - a. Bij 'noodzakelijke goederen', goederen 'suitable to the minor's station in life and his actual requirements at the time of delivery', c.q. 'nuttige diensten', zoals

1 Zie Kottenhagen, p. 62. Vergelijk Furmston (1981), p. 24, alsmede Howell/Allison/Henley, p. 183.

2 Zie Kottenhagen, pp. 62–64.

3 Uniken Venema, p. 125. Zie ook Kottenhagen, p. 64.

4 Hierbij merk ik direct op dat bij 'sealed contracts' de eis van consideration overigens weer niet nodig is. Op dit onderwerp ga ik verder niet in. Zie verder Howell/Allison/Henley, p. 226, alsmede Mehren, p. 6, en Uniken Venema, pp. 126–127. Vergelijk ook Calamari/Perillo, pp. 176–200.

5 Zie Furmston (1981), p. 97.

6 Zie idem, p. 103, alsmede Kottenhagen, pp. 64–65.

7 Zie Calamari/Perillo, p. 27.

8 Idem, p. 26.

9 Zie Kottenhagen, pp. 65–66.

10 Idem, p. 65.

leerovereenkomsten, is de minderjarige gebonden. Overigens dient hij daarbij een 'reasonable price' te betalen, die niet noodzakelijk gelijk hoeft te zijn aan de afgesproken prijs¹.

- b. In gevallen van koop van land, 'leases' en koop van aandelen zijn de overeenkomsten 'voidable', vernietigbaar: de overeenkomsten zijn rechtsgeldig, tenzij de minderjarige een beroep doet op zijn minderjarigheid. De wederpartij kan overigens op die minderjarigheid geen beroep doen².
- c. Tenslotte zijn 'void', nietig, bepaalde overeenkomsten, zoals met betrekking tot niet-'noodzakelijke' goederen, leningen, hypotheekverstrekkingen, en dergelijke³.

Naar Amerikaans recht overigens, is het algemene uitgangspunt dat overeenkomsten gesloten door handelingsonbekwamen, alle 'voidable' zijn, ongeacht of de overeenkomsten noodzakelijk of nuttig en dergelijke zijn⁴.

- 5. 'Lawfulness of the object' ofwel 'legality of purpose'⁵. Overeenkomsten mogen bijvoorbeeld niet in strijd zijn met de wet of met 'public policy'⁶. In sommige Amerikaanse deelstaten zijn dan ook kennelijk overeenkomsten ongeldig indien nagekomen dient te worden op de wekelijkse rustdag, op de zondag. Soms zijn zelfs overeenkomsten ongeldig, indien zij gesloten zijn op de zondag⁷. Ik merk op dat Uniken Venema ook nog een onderscheid maakt tussen 'illegality' en 'invalidity'. Het verschil is kennelijk dat illegality een moreel verwerpelijke vorm van invalidity is⁸. Bijvoorbeeld een overeenkomst om een misdrijf tegen een derde te begaan⁹.

1 Zie ook Furmston (1981), pp. 380–385.

2 Idem, pp. 385–390.

3 Idem, pp. 390–394.

4 Zie Howell/Allison/Henley, p. 246, die op deze genoemde pagina en de eerstvolgende tevens opmerken dat in sommige Amerikaanse deelstaten meerderjarigheid kennelijk nog zoals onder de traditionele Common Law intreedt op de leeftijd van 21 jaar. In de meeste deelstaten is die leeftijd inmiddels 18 jaar, zoals in Engeland. Overigens merken Calamari en Perillo, op pagina 234, nog op dat er in de meeste deelstaten wetgeving bestaat die soms vernietigbaarheid ontnemt aan anders vernietigbare overeenkomsten. In de praktijk zou dit echter van weinig belang zijn.

5 Zie Kottenhagen, p. 66.

6 Zie Hansell/Allison/Henley, pp. 259–277, Furmston (1981), pp. 283–378.

7 Zie Howell/Allison/Henley, pp. 263–264.

8 Zie Uniken Venema, pp. 152–154.

9 Zie Furmston (1981), pp. 317–322.

6. 'Sufficient certainty of terms'. Kottenhagen werkt dit niet verder uit, maar kennelijk gaat het om de bepaalbaarheid van het overeengekomene¹. Noch Furmston noch Howell/Allison/Henley noemen dit onderwerp als apart element. Wel kan men stellen dat een overeenkomst de wederzijdse rechten en verplichtingen stellig dient te bepalen, bij gebreke waarvan er geen overeenkomst is. Een daarvoor aangevoerde reden is wel dat anders wanprestatie en schadevergoeding niet zijn vast te stellen². Ik meen dan ook dat dit element inderdaad afzonderlijk dient te worden opgenomen.

Ik kom terug op het leerstuk van de consideration. Consideration is een specifiek onderdeel van de Common law dat wortelt in het grijze verleden van het rechtsstelsel³. Men vond, dat, indien een 'gratis' belofte niet werd nagekomen, men geen schade kon hebben geleden, zodat men dñs geen rechtsvordering had⁴. De eiser moest derhalve een tegenprestatie hebben geleverd of toegezegd, wilde hij een contractuele actie kunnen geldend maken⁵. Het Anglo-Amerikaanse contractenrecht gaat dus duidelijk uit van een 'quid pro quo'-principe, een 'bargain', voor wat hoort wat⁶. Afspraken om niet, zoals schenkingen, zijn derhalve niet op grond van het contractenrecht afdwingbaar. Uit anderen hoofde overigens soms weer wel⁷. Hierop ga ik verder niet in. De voor de geldigheid van een contract vereiste tegenprestatie, die consideration wordt genoemd, moet bestaan in een echte 'prijs' die tegenover de toezegging van de wederpartij wordt betaald⁸. Er moet dus werkelijk een transactie plaatsvinden, niet een voorwaardelijke schenking. Indien men bijvoorbeeld iemand een auto belooft, indien deze de auto uit de garage rijdt, dan is er geen transactie, maar een voorwaardelijke schenking. Indien men echter iemand een auto belooft, indien deze laatste een penny afgeeft, dan is er wel een consideration en (dus) een overeenkomst⁹. De grenzen tussen voorwaardelijke schenking en contractuele

1 Zie Kottenhagen, p. 62.

2 Zie Dugdale/Lowe, p. 29.

3 Zie voor een geschiedkundige ontwikkeling Oliver Wendell Holmes Jr, pp. 253 en volgende.

4 Zie Furmston (1981), pp. 60–61, alsmede Calamari/Perillo, p. 5.

5 Uniken Venema, p. 125.

6 Zie Furmston (1981), p. 8, Calamari/Perillo, pp. 134–135, alsmede Mehren, p. 6.

7 Uniken Venema, p. 126.

8 Furmston (1981), p. 63. Vergelijk Lloyd-Schut, p. 21, sub 3.

9 Zie Furmston (1981), p. 76. Zie ook Calamari/Perillo, pp. 139–141.

consideration zijn overigens niet altijd even duidelijk, ook niet voor de Engelse jurist¹. De consideration mag betrekking hebben op het heden of op de toekomst, dus op een belofte om iets te zullen doen of geven, of op een gelijktijdig doen of geven². Echter niet op het verleden: consideration achteraf doet dus geen contract ontstaan³. Volgens Zweigert en Kötz bleek dit onder andere bij de verkoop van een huis met inbegrip van een brandverzekering⁴. Na uitvoering van de koopovereenkomst en volledige eigendomsoverdracht, herinnerden partijen zich dat de brandverzekering nog niet op naam van de nieuwe eigenaar was overgeschreven. De verkoper beloofde daarop te dien einde de polis aan de verzekering toe te zenden, maar hij vergat dit. Vervolgens brandde het huis af. Bij de daarop volgende rechtszaak bleek dat het inzenden van de polis geen contractuele verplichting was, nu de toezegging om dit te doen ná de oorspronkelijke koopovereenkomst was geschied, en tegenover die toezegging geen eigen consideration stond⁵. Voor geldigheid van overeenkomsten moet dus een 'prijs' betaald worden. Partijen bepalen zelf of de prijs 'adequate' is gezien de tegenprestatie. De rechter treedt niet in de 'adequacy' van de consideration, zolang deze maar wel 'real' is⁶. Een louter morele verplichting is dus

1 Furmston (1981), p. 76.

2 Idem, p. 63.

3 Idem, p. 64. Zie ook pp. 65–66.

4 Zie Zweigert/Kötz (1969), pp. 74–75. Zie ook Zweigert (1964), Duitse tekst, p. 351, en Franse tekst, p. 36.

5 Zweigert en Kötz verwijzen hierbij naar de uitspraak inzake *Brawn v. Lyford*, te Maine uit 1907. Zie Zweigert/Kötz (1969), p. 75. Zie ook Zweigert (1964), Duitse tekst, p. 351, en Franse tekst, p. 36. Vergelijk Calamari/Perillo, pp. 205–207, voetnoot 34, waaruit men kan opmaken dat de desbetreffende 'gratis' toezegging juist wél bindend was. De uitspraak zelf heb ik niet gevonden. Naar Nederlands recht vind ik de betrokken toezegging overigens een uitvloeisel van de koopovereenkomst zelf. Ik merk hierbij op dat in de derde druk van het boek van Zweigert en Kötz, uit 1996, dit voorbeeld niet meer is terug te vinden, maar wel een ander voorbeeld, kennelijk met, al dan niet eveneens, een 'goede' afloop. Zie Zweigert/Kötz (1996), p. 389: 'In der US-amerikanischen Rechtsprechung findet sich ein extremer Fall, an dem sich zeigt, zu welchen Härten die Lehre von der past consideration führen kann, wenn nicht einsichtige Richter alle dogmatischen Bedenken zur Seite schieben.' Het voorbeeld is dan een wederom niet door mij gevonden Amerikaanse uitspraak, uit 1980, inzake *Pao On v. Lau Yiu Long*: A redde B het leven, maar raakte als gevolg daarvan zelf invalide. De dankbare B beloofde A iedere maand een bepaald bedrag te geven. Na het overlijden van B betwistten diens erfgenamen de door B gedane belofte, omdat deze belofte was gegeven ná de redding door A van B, en niet als bedongen tegenprestatie, zodat er geen sprake was van consideration. Zweigert en Kötz voegen op genoemde pagina niet ten onrechte hieraan toe: 'Aber wer will es dem Gericht verdenken, daß es – wenn auch mit verkrampter Begründung – der Zahlungsklage des A stattgab?'

6 Uniken Venema, p. 130. Zie ook Kottentagen, p. 64.

geen consideration¹. Ook is er geen consideration indien geld of een hoeveelheid goederen wordt ‘geruild’ tegenover een andere hoeveelheid geld of zelfde goederen. Eén euro uitgeven om als tegenprestatie honderd euro te ontvangen, doet dus geen contract ontstaan, want er is geen consideration². Omdat een strikte toepassing van de consideration-eis soms tot onbevredigende resultaten kan leiden, is gezocht naar middelen om – in bepaalde gevallen – zéér onbillijke uitspraken te vermijden. Dit middel is gevonden doordat de rechter soms kon oordelen, dat degene die zich op het ontbreken van consideration wil beroepen, deze mogelijkheid wordt ontzegd wegens ‘estoppel’ of ‘promissory estoppel’, zoals deze rechtsfiguur wordt genoemd³. Het komt hierbij erop neer, dat, indien iemand iets belooft, ten gevolge waarvan de begunstigde iets doet, deze laatste zijn schade op de belover kan verhalen, indien deze zijn belofte niet nakomt⁴. Estoppel is echter uitsluitend een verweermiddel, geen actie⁵. Ook is de reikwijdte van het estoppel-leerstuk bepaald niet duidelijk⁶.

In het Duitse recht is voor het totstandkomen van een overeenkomst eigenlijk alleen maar nodig dat partijen tot overeenstemming komen^{7 8}. Het uitgangspunt daarbij is een aanbod van de ene partij dat door de andere partij wordt aanvaard. Meer formaliteiten zijn er in beginsel niet⁹. Eventuele problemen worden dan ook in principe achteraf door uitleg van de overeenkomst opgelost¹⁰. Grondslag van het Duitse verbintenissenrecht is de ‘rechtshandeling’¹¹. Deze rechtshandeling komt met name tot uitdrukking in de zogeheten ‘wilsverklaring’¹². Aanbod en aanvaarding, twee

1 Uniken Venema, p. 130.

2 Calamari/Perillo, p. 138.

3 Uniken Venema, p. 131.

4 Zie Furmston (1981), pp. 83 en volgende. Vergelijk Schoordijk (1984), p. 18.

5 Uniken Venema, p. 132. Furmston (1981), pp. 86–87. Vergelijk het artikel van Thompson.

6 Zie Furmston (1981), pp. 88–91.

7 Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 969.

8 Ik wijs overigens nog op het zogenaamde ‘faktische Vertrag’, een soort adhesiecontract waaraan men is gebonden ook zonder specifieke overeenstemming. Ik ga verder niet hierop in. Zie het artikel van Lehmann, alsmede Brox, pp. 34–37, en Medicus (1992), pp. 29–30.

9 § 151 BGB. Zie ook Zweigert/Kötz (1969), pp. 81 en volgende.

10 Zweigert/Kötz (1969), p. 81.

11 Bähr, p. 37. Vergelijk het huidige Nederlandse recht, waarop ik nog terug kom.

12 Bähr, p. 37.

wilsverklaringen, zijn dan ook rechtshandelingen¹. Deze rechtshandelingen kunnen echter ook in Duitsland gebreken hebben, bijvoorbeeld:

- Wilsgebreken, zoals ‘Irrtum’, ‘arglistige Täuschung’ en ‘Drohung’². Op deze problematiek in zijn algemeenheid kom ik nog terug.
- Vormfouten. Soms is voorgeschreven dat de rechtshandeling in een bepaalde vorm moet geschieden. Bijvoorbeeld: vervreemding van onroerend goed moet met een notariële akte gebeuren³.
- Strijd met wet of goede zeden⁴. Bijvoorbeeld door misbruik te maken van een economische machtspositie jegens de wederpartij⁵.
- Gedeeltelijke nietigheid. In dat geval is de totale rechtshandeling nietig, tenzij onder de gegeven omstandigheden aannemelijk is dat de desbetreffende rechtshandeling ook zonder het nietige gedeelte zou zijn uitgevoerd⁶.
- Handelingsonbekwaamheid. Ook in het Duitse recht kunnen hier problemen ontstaan⁷. Ik ga echter daarop niet verder in⁸.

De Franse voorwaarden waaraan een overeenkomst moet voldoen, doen denken aan de vereisten volgens het ‘oude’ Nederlandse Burgerlijk Wetboek. Het gaat om vier vereisten^{9 10}:

1. ‘Consentement’, toestemming. Deze toestemming komt dan tot stand door de aanvaarding van een aanbod¹¹.

1 In feite gaat Bähr in dit kader ervan uit dat het één meezijdige rechtshandeling is. Zie Bähr, pp. 38–39.

2 Zie §§ 119 en 123 BGB, alsmede Bähr, pp. 77 en volgende.

3 § 313 BGB. Zie ook Bähr, pp. 94–99, Medicus (1992), pp. 50–53, alsmede Schoordijk (1984), pp. 28–29.

4 §§ 134 en 138.1 BGB. Zie Bähr, pp. 99–102.

5 Bähr, p. 101.

6 § 139 BGB. Zie Bähr, pp. 102–103.

7 Zie Bähr, pp. 103–106.

8 Zie voor deze ingewikkelde materie §§ 106–109 BGB.

9 Zie Kottenhagen, pp. 30–36. Zie ook Ghestin (1980), p. 151, alsmede artikel 1108 CC. Zie voor het dienovereenkomstige Belgische recht het Belgische Burgerlijk Wetboek, eveneens artikel 1108.

10 Ik merk op dat Kottenhagen op pagina 36 niet ten onrechte nog een extra eis noemt, ‘la forme’, indien sprake is van formele overeenkomsten. Toch vraag ik mij af in hoeverre het stellen van deze formele extra eis past in een algemene opsomming van eisen zoals bedoeld in het huidige kader.

2. 'Capacité', handelingsbekwaamheid. Handelingsonbekwaamheid is ook hier een vernietigingsgrond van de overeenkomst¹.
3. 'Objet certain', een bepaald voorwerp als inhoud. Dit slaat op het geheel van rechten en verplichtingen die door de overeenkomst ontstaan². Het gaat hier om de inhoud van de overeenkomst, over datgene waarover men onderhandelt. Deze inhoud moet voor geldigheid van de overeenkomst voldoende bepaald zijn, althans voldoende bepaald kunnen worden³.
4. 'Cause licite', een 'geoorloofde oorzaak'. De 'oorzaak' geeft aan wat de 'reden' is van de overeenkomst⁴. Het recht gaat er van uit dat een persoon zich slechts dan vermogensrechtelijk kan binden, indien daarvoor een 'redelijke grond' is. Hierbij moet men niet denken aan het motief dat partijen hebben om de overeenkomst te sluiten, het uiteindelijke doel dat wordt nagestreefd, maar aan de bron van de verbintenis van de ene partij jegens zijn wederpartij, hetgeen neerkomt op de tegenprestatie⁵. De eis van de geoorloofde oorzaak betekent dat de overeenkomst een geoorloofd karakter moet hebben. Problemen kunnen dus ontstaan bij ongeoorloofde overeenkomsten: volgens de wet kan een dergelijke overeenkomst geen gevolg hebben⁶. Een oorzaak is ongeoorloofd indien deze strijdt met de goede zeden of de openbare orde, of bij de wet verboden is⁷.

De eisen die door het tegenwoordige Nederlandse recht worden gesteld aan de overeenkomst staan niet meer in één wetsartikel⁸, maar zijn verspreid opgenomen in de wet en behalve de vroegere eis van handelingsbekwaamheid⁹ komen zij neer op

11 Zie Kottenhagen, pp. 31–34.

1 Zie idem, p. 35, alsmede Joanna Schmidt (1982), nrs 251–274, pp. 135–143.

2 Zie Joanna Schmidt (1982), nr 321, pp. 165–166.

3 Zie idem, nrs 73 en volgende, pp. 36 en volgende. Zie ook Kottenhagen, p. 35.

4 Ghestin (1980), p. 524.

5 Zie Joanna Schmidt (1982), nrs 325 en volgende, pp. 168 en volgende. Zie ook Kottenhagen, pp. 35–36.

6 Zie artikel 1131 CC, alsmede Joanna Schmidt (1982), nrs 325–326, p. 168.

7 Zie Joanna Schmidt (1982), nrs 334–335, pp. 171–172.

8 Artikel 1356 (oude) BW. De daarin genoemde eisen zijn overeenkomstig aan de eisen die het reeds besproken Franse recht in artikel 1108 CC stelt aan overeenkomsten.

9 Handelingsbekwaamheid is in het huidige recht geen geldigheidsvereiste meer: handelingsonbekwaamheid is nog slechts een vernietigingsgrond achteraf. Zie artikel 3:32.2 BW.

hetzelfde als onder het oude BW¹. Los van eventuele vormvereisten zijn de algemene eisen naar Nederlands recht waaraan een overeenkomst tussen handelingsbekwamen moet voldoen dan ook de drie volgende²:

1. Toestemming, uitgewerkt via rechtshandelingen naar een aanbod plus aanvaarding-model^{3 4};
2. bepaalbaarheid⁵;
3. geldigheid.

Meer eisen zijn er derhalve in het algemeen niet. Direct terug te vinden in de wet zijn slechts de eerste twee genoemde vereisten. De derde eis, geldigheid blijkt slechts indirect. De oorzaaksvereiste is immers kennelijk niet meer als zodanig opgenomen in de wet, maar is in het negatieve toch wel weer te vinden door nietigheid van de rechtshandeling vanwege strijd met de goede zeden of openbare orde⁶, of door niet-toepasselijkheid van de overeengekomen regel vanwege eventuele onaanvaardbaarheid van het overeengekomene naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid⁷. Ik zet overigens een vraagteken bij het positieve van een negatieve regeling als deze, maar in ieder geval kan men concluderen dat een overeenkomst kennelijk geldigheid behoeft om inderdaad een overeenkomst te zijn⁸.

1 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekeningen 3–4.

2 Ibidem; zie idem, aantekening 5 voor wat betreft eventuele vormvereisten; vergelijk ook Hartkamp (1993), pp. 65–66.

3 Zie artikel 3:33 en volgende BW, alsmede artikel 6:217 en volgende BW.

4 Vergelijk het systeem volgens het Duitse recht, zoals hiervoor besproken.

5 Zie artikel 6:227 BW.

6 Zie artikel 3:40 BW.

7 Zie artikel 6:248.2 BW.

8 Zie voor de achtergronden om de oorzaaksvereiste als zodanig te laten vervallen Van Zeben/Du Pon, met betrekking tot Boek 6, pp. 896–899. Vergelijk Van Oven. Ik merk op dat de oorzaaksvereiste twee dimensies kende: ten eerste de oorzaak zelf, ten tweede de geoorloofdheid ervan. De nieuwe eis van ‘geldigheid’ heeft slechts betrekking op de tweede dimensie van de oorzaaksvereiste, met betrekking tot de geoorloofdheid van de oorzaak. De eerste dimensie van de oorzaaksvereiste, de oorzaak zelf, is geheel vervallen. Wel is het element van de oorzaak zelf nog terug te vinden in artikel 6:229 BW, dat bepaalt, dat, indien de rechtsverhouding waarop een overeenkomst beoogt voort te bouwen ontbreekt, dan de overeenkomst in beginsel vernietigbaar is. Eventuele vernietigbaarheid achteraf betekent echter dat geen sprake meer is van een geldigheidsvereiste. Naar ‘oud’ recht zou dit overigens anders zijn geweest: toentertijd zou een dergelijke overeenkomst ‘zonder oorzaak’ nietig zijn. Zie voor de achtergronden van artikel 6:229 BW Van Zeben/Du Pon, met betrekking tot Boek 6, pp. 911–914.

Ik merk op indien de overeenkomst 'benoemd' is, zoals een koopovereenkomst, dat men dan tevens de desbetreffende bepalingen van de Boeken 7 en 7A van het BW in aanmerking dient te nemen. Het algemene kooprecht is dan ook terug te vinden in Titel 1 van Boek 7 BW¹. Dit geldt echter uitsluitend indien de koop een zuiver nationaal karakter kent. Indien de koop internationaal is, en het Nederlandse recht is inderdaad van toepassing, dan dient men niet in de eerste plaats te kijken naar het BW, maar naar het, van het Nederlandse recht deel uitmakende², Weense Koopverdrag van 1980³. De CISG is direct van toepassing indien het internationale koopcontract plaatsvindt tussen partijen die beide in verdragsstaten zijn gevestigd. Niettemin geeft de CISG geen uitputtende regelingen. Dus wat te doen indien het probleem niet in de CISG geregeld is? Dan zal men voor aanvullende rechtsregels zijn toevlucht moeten nemen tot het rechtstelsel dat dan van toepassing is op de overeenkomst volgens de regels van internationaal privaatrecht, c.q. volgens de regels van de Europese verordening inzake het recht dat van toepassing is op verbintenissen uit overeenkomst. Vandaar dat het ondanks eventuele toepasselijkheid van de CISG toch zinnig is om toch een uitdrukkelijke rechtskeuze in de overeenkomst op te nemen. Indien dan ook het Nederlandse recht van toepassing is bij een internationale koopovereenkomst, en de CISG regelt het desbetreffende probleem niet, dan kan men dus alsnog de aanvullende regelingen van het BW als toepasselijk beschouwen⁴. Voor de CISG komt een overeenkomst tot stand door aanbod plus aanvaarding, waarbij tevens is aangegeven dat het aanbod voldoende bepaald moet zijn⁵.

1 Artikelen 7:1–48 BW.

2 Zie Bertrams/Van der Velden, pp. 138–139.

3 De United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods, afgekort als 'CISG'.

4 Zie voor de CISG in het algemeen, deel C van de hand van Van der Velden, van het boek van Bertrams en Van der Velden. Zie ook de losbladige uitgave van Albert H. Kritzer, Section 3, hoofdstuk 29, alsmede de door deze laatste schrijver verzorgde gespecialiseerde losbladige uitgave over de CISG. Vergelijk het nogal Amerikaansrechtelijk georiënteerde artikel 'Learning When Not to Use the CISG' in de *International Contract Adviser* van november 1992, van de hand van Klingenberg en Pattison.

5 Ik wijs hier op een verschil tussen de CISG en het BW. Indien de 'bepaaldheid' van het aanbod tegenvalt, bijvoorbeeld omdat de prijs niet duidelijk is, dan dient men volgens artikel 55 CISG te kijken naar de gebruikelijke handelsprijzen in de desbetreffende branche, terwijl men volgens artikel 7:4 BW moet kijken naar de gebruikelijke prijzen van uitsluitend de verkoper. Zie Driessen/Koppe, p. 59, alsmede Bertrams/Van der Velden, pp. 143–144.

5.3 TOTSTANDKOMING

Uit de bespreking van de diverse rechtssystemen blijkt dat overeenkomsten in de diverse rechtssystemen in het algemeen tot stand komen door aanbod en aanvaarding, waarbij eventueel ook aan andere eisen moet zijn voldaan. Het is dan ook nuttig om nu in te gaan op aanbod en aanvaarding. Wanneer is er sprake van een aanbod, wanneer van een aanvaarding, en is een aanbod te herroepen? Ik ga kort in op de buitenlandse rechtssystemen, om vervolgens dieper in te gaan op de Nederlandse problematiek in dit verband.

Het Anglo-Amerikaanse common law-systeem is het eenvoudigste. In dit systeem is een 'offer', 'an expression of willingness to contract made with the intention (actual or apparent) that it shall become binding on the person making it as soon as it is accepted by the person to whom it is addressed'¹. Indien contractuele binding niet wordt beoogd door degene die het pseudo-aanbod doet bij eventuele 'aanvaarding' door de wederpartij van dit pseudo-aanbod, dan was het pseudo-aanbod inderdaad geen aanbod, maar slechts een 'invitation to treat', een uitnodiging tot het doen van een aanbod². Treitel voegt hieraan toe: 'The distinction between offer and invitation to treat is often hard to draw, as it depends primarily on the elusive criterion of the intention of the person making the statement'³. Toch zijn er wel regels te geven, los van de bedoeling van de al-dan-niet-pseudo-aanbieder. Bijvoorbeeld bij een openbare verkoping, bij het uitstellen in een etalage, bij advertenties is er geen sprake van een aanbod, maar slechts van een uitnodiging tot het doen van een aanbod⁴. Een prijsopgave is niet altijd een aanbod, afhankelijk van de bewoordingen van de aanvraag en de prijsopgave zelf, en van de gedetailleerdheid van de prijsopgave, bijvoorbeeld of kwaliteit en kwantiteit genoemd worden⁵. Volgens Calamari en Perillo is er echter in het algemeen geen sprake van een aanbod, maar van een uitnodiging tot het doen van een aanbod, indien dit pseudo-aanbod ter sprake komt tijdens onderhandelingen waarbij de wederpartij weet dat met meer gegadigden wordt onderhandeld. In zo'n geval is de positieve reactie van de wederpartij geen acceptatie maar hooguit zelf een aanbod⁶. Geheel afhankelijk van de omstandigheden blijkt dus of er een '(firm) offer'

1 Treitel, p. 90. Vergelijk Calamari/Perillo, p. 28, alsmede voetnoot 33 op die pagina.

2 Treitel, p. 94. Zie ook Calamari/Perillo, pp. 30–33.

3 Treitel, p. 94. Zie ook Calamari/Perillo, p. 33.

4 Zie Treitel, pp. 94 en volgende. Zie ook Kottenhagen, p. 62, en Calamari/Perillo, pp. 33–38.

5 Zie Calamari/Perillo, pp. 39–40. Zie ook Treitel, p. 93.

6 Zie Calamari/Perillo, p. 32. Zie ook Treitel, p. 93, alsmede pp. 134–135.

is, of slechts een 'invitation to treat' of een 'expression of an opinion' of 'a statement of an intention'¹. Wel kan men stellen dat in het desbetreffende stelsel wordt geëist wil een aanbod echt een aanbod zijn, dat dan de contractvoorwaarden in het aanbod voldoende bepaald ('definite') zijn, of dat deze stellige voorwaarden door het aanbod worden gevorderd bij de aanvaarding². Met betrekking tot de aanvaarding stelt Treitel dat een 'acceptance is a final and unqualified expression of assent to the terms of an offer'³. In beginsel dient de aanvaarding mondeling te worden medegedeeld aan de aanbieder, maar op deze regel bestaan uitzonderingen, zoals een feitelijke gedraging waaruit aanvaarding van het aanbod kan worden opgemaakt, of een mededeling per brief, inhoudende aanvaarding⁴. In dit laatste geval geldt de verzendtheorie: het ter post bezorgen van de brief geldt als aanvaarding, ongeacht of de brief aankomt⁵. Indien de aanvaarding afwijkt van het aanbod, dan is de afwijkende 'aanvaarding' in het algemeen te beschouwen als een nieuw aanbod⁶. Zolang de partijen het niet over alle punten eens zijn is er in beginsel geen overeenkomst, tenzij de lacunes met behulp van de redelijkheid of de wet kunnen worden weggenomen⁷. Herroeping van het aanbod is in het Engelse recht in beginsel te allen tijde mogelijk voordat de aanvaarding heeft plaatsgevonden, zelfs indien de herroeping plaatsvond vóór de afloop van een voor de geldigheid van het aanbod gestelde termijn, tenzij er sprake was van consideration⁸. In het Amerikaanse recht is een aanbod zonder consideration niet altijd te herroepen, bijvoorbeeld niet in de handel bij een schriftelijk aanbod met een zekere geldigheidstermijn, vóór de afloop van die termijn⁹, niet bij specifieke

1 Zie Calamari/Perillo, pp. 29–33, alsmede Furmston (1981), pp. 27–32.

2 Calamari/Perillo, pp. 43–44. Zie ook Treitel, pp. 149–152, alsmede Kottenhagen, p. 63.

3 Treitel, p. 100.

4 Zie Kottenhagen, p. 63; Treitel, pp. 109–111.

5 Kottenhagen, pp. 63–64; Treitel, p. 111; Bernstorff, pp. 30–31.

6 Treitel, p. 103; Calamari/Perillo, p. 68. Niettemin verwijzen Calamari en Perillo voor wat betreft de Verenigde Staten ook naar § 2-207 van de Uniform Commercial Code, dat bepaalt dat in een aantal gevallen de wijzigingen volgens de aanvaarding toch onderdeel zullen uitmaken van de overeenkomst, tenzij het aanbod de mogelijkheid van wijziging bij eventuele aanvaarding uitdrukkelijk had uitgesloten, de betrokken 'aanvaarding' de overeenkomst wezenlijk zou veranderen, of de aanbieder vooraf bezwaar kenbaar had gemaakt tegen de wijzigingen of dit bezwaar binnen redelijke termijn achteraf kenbaar maakt. Vergelijk artikel 6:225.2 BW.

7 Treitel, pp. 135–136. Zie ook Calamari/Perillo, pp. 43–53.

8 Kottenhagen, p. 63; Treitel, p. 126; Mehren, pp. 78, 79; Bernstorff, p. 29. Zie ook Calamari/Perillo, pp. 82–83, 88–89.

9 Zie Mehren, p. 78, met verwijzing naar § 2-205 van de Uniform Commercial Code. Zie ook Calamari/Perillo, p. 90 met een dienovereenkomstige verwijzing. Zie eveneens Bernstorff, pp. 31–32.

wetgeving die onherroepelijkheid van offers bepaalt¹, en niet in sommige gevallen waarin herroeping zou leiden tot onrechtvaardigheid².

Het Duitse recht stelt twee eisen aan het aanbod: het moet 'bepaald' ('bestimmt') zijn, en het moet bindend zijn³. Met 'bepaald' wordt ook bedoeld 'bepaalbaar'. Dit kan geschieden door uitleg van de omstandigheden. Het gaat hierbij vooral om de 'essentialia negotii'⁴ van de beoogde overeenkomst, met als voorbeeld, bij koop moeten prijs en waar tenminste bepaalbaar zijn. Bijkomende punten zoals betalingswijze en dergelijke behoeven niet te worden aangeduid⁵.

Bindend is een echt aanbod in het Duitse recht altijd op grond van de wet tenzij die bindendheid uitdrukkelijk is uitgesloten⁶. In het laatste geval is slechts sprake van een uitnodiging tot het doen van een aanbod⁷. Ook naar Duits recht doet de aanvaarding van het aanbod de overeenkomst ontstaan⁸. Een in aanwezigheid van de wederpartij of telefonisch gedaan aanbod dient onmiddellijk te worden aanvaard, anders vervalt het aanbod⁹. Een buiten de aanwezigheid zelf van de wederpartij gedaan aanbod blijft geldig gedurende een naar omstandigheden redelijke termijn¹⁰, tenzij de aanbieder een bepaalde termijn had gesteld¹¹. Het aanbod is onherroepelijk totdat de werking ervan een einde neemt¹². Een tardieve of van het aanbod afwijkende 'aanvaarding' geldt niet als aanvaarding maar als een nieuw aanbod¹³. Zolang de partijen het nog

1 Zie Mehren, p. 79, met verwijzing naar de Restatement of Contracts (2nd), section 87.1.b. Zie ook Calamari/Perillo, pp. 89–90.

2 Mehren, p. 79. Zie ook Zweigert/Kötz (1996), pp. 351–352.

3 Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 969; Bähr, p. 57.

4 Aldus Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 969.

5 Ibidem.

6 § 145 BGB.

7 Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 969.

8 Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 971; Bähr, p. 60.

9 § 147.1 BGB.

10 § 147.2 BGB.

11 § 148 BGB.

12 § 145 BGB. Zie ook Honsell/Holz-Dahrenstaedt, pp. 970–971, alsmede Kottenhagen, p. 52.

13 § 150 BGB. Zie ook Honsell/Holz-Dahrenstaedt, p. 971, alsmede Bähr, p. 60. Vergelijk Wessels/Van Wechem (redactie, 1994), pp. 60–61.

niet eens zijn over alle punten, is de overeenkomst in beginsel niet tot stand gekomen¹. Blijkt echter achteraf dat de partijen het kennelijk over een bepaald punt oneens zijn, dan is niettemin de overeenkomst geldig voor zover aannemelijk is dat de partijen de overeenkomst zouden hebben gesloten ook zonder overeenstemming over de desbetreffende lacune². De partijen moeten het dan echter wel eens zijn over de wezenlijke onderdelen van de desbetreffende overeenkomst³.

Naar het Franse recht dient volgens Ghestin, een 'offre', een aanbod, te voldoen aan vier vereisten⁴. Het aanbod dient dan te zijn:

1. *Précise*, hetgeen wil zeggen dat in ieder geval de essentiële elementen van de beoogde overeenkomst bepaalbaar moeten zijn⁵.
2. *Adressée à son destinataire*. Dit wil zeggen dat het aanbod dient gericht te zijn tot de beoogde wederpartij. Een aanbod is immers een verklaring die pas een uitwerking kan hebben, indien degene tot wie het aanbod is gericht deze heeft kunnen vernemen⁶.
3. *Ferme*: een aanbod dient te worden gegeven, stellig en zonder enig voorbehoud⁷.
4. *Dépourvue d'équivoque*. Een aanbod dient een duidelijke en niet voor tweërlei uitleg vatbare inhoud te hebben⁸.

Indien aan een van deze vereisten niet is voldaan, dan is er geen sprake van een aanbod, maar ten hoogste van een uitnodiging tot het doen van een aanbod⁹. De

1 § 154.1 BGB. Zie ook Bähr, p. 61.

2 § 155 BGB. Zie ook Bähr, p. 61, alsmede Bernstorff, p. 28.

3 Bähr, p. 61; Bernstorff, p. 28. Vergelijk § 154.1 BGB.

4 Zie Ghestin (1993), pp. 261 en volgende. Vergelijk Joanna Schmidt (1982), pp. 13 en volgende, alsmede Kottenhagen, pp. 31–32.

5 Zie Ghestin (1993), pp. 261–262; Joanna Schmidt (19982), pp. 32 en volgende.

6 Ghestin (1993), p. 262.

7 Idem, pp. 263–265; Joanna Schmidt (1982), pp. 22 en volgende.

8 Zie Ghestin (1993), p. 265. Ghestin geeft als voorbeeld een partij A die partij B een hoger bedrag biedt dan deze voor dezelfde tegenprestatie ontvangt van de gevolmachtigde van partij A. Partij B kan in dit geval niet zo maar het hogere 'bod' aanvaarden zonder bij zijn wederpartij te informeren naar wat deze nu precies wil. Volgens Ghestin is er in deze situatie dus geen sprake van een aanbod. Ik vraag mij af of dit element niet een onderdeel is van het eerste element, 'précise'. Bij mevrouw Schmidt is dit vierde element overigens niet terug te vinden: zie Joanna Schmidt (1982), nr 18, p. 13.

aanvaarding doet ook in het Franse recht de overeenkomst ontstaan¹. Deze aanvaarding is in beginsel vormvrij². Bij een overeenkomst waarbij de partijen het wel eens zijn over de essentiële elementen, maar niets zijn overeengekomen ten aanzien van bepaalde niet-essentiële elementen, dan is de overeenkomst in het algemeen toch geldig, bijvoorbeeld omdat aanvullende rechtsregels een nadere invulling kunnen geven³. Een aanbod met tijdsbepaling is naar Frans recht niet te herroepen⁴. Overigens is in het Franse recht het uitgangspunt dat een aanbod te allen tijde herroepen kan worden, tenzij de herroeping als onredelijk is te beschouwen⁵. Dit laatste zal echter volgens Kottenhagen door de betekenis van de wilsautonomie in het Franse recht minder snel worden erkend dan in het Nederlandse recht⁶.

Ook volgens het Nederlandse recht moet een aanbod voldoen aan een aantal eisen. Daarbij wordt uitgegaan van de volgende vijf eisen⁷:

1. Het aanbod moet gericht zijn op een rechtens bindende overeenkomst. Dus niet op een 'gewone' afspraak of op een gentlemen's agreement⁸.
2. Het aanbod moet voldoende bepaald zijn⁹. Het aanbod dient in ieder geval de essentialia van de beoogde overeenkomst te bevatten¹⁰.
Ik ga hierop iets dieper in. Men kan een overeenkomst ontleden in *essentialia*, wezenlijke bestanddelen, en *nonessentialia*, niet-wezenlijke bestanddelen^{11 12}.

9 Ghestin (1993), p. 261.

1 Idem, pp. 282–283.

2 Zie Kottenhagen, p. 33.

3 Ghestin (1993), pp. 283–284.

4 Zie Kottenhagen, p. 31.

5 Ibidem. Zie ook Ghestin (1993), pp. 270–272, alsmede Joanna Schmidt (1982), nr 136, pp. 67–68, en Bernstorff, p. 34.

6 Zie Kottenhagen, p. 31.

7 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 28.

8 Zie idem, aantekeningen 41 en volgende.

9 Zie idem, aantekeningen 61 en volgende.

10 Zie idem, aantekeningen 63 en volgende.

11 Zie Hartkamp (1993), pp. 66–68.

De wezenlijke bestanddelen zijn die, zonder de welke een overeenkomst in het algemeen, dan wel een bepaalde overeenkomst, niet tot stand kan komen. Ontbreekt zo'n bestanddeel, dan is hetzij geen contract tot stand gekomen, hetzij een ander contract dan beoogd. Een wezenlijk bestanddeel van 'huurkoop' is bijvoorbeeld een (schriftelijke) akte van de overeenkomst¹. Alsdan blijft de eigendom voorlopig bij de verkoper. Zonder de schriftelijke akte is er slechts sprake van een andere benoemde overeenkomst, 'koop op afbetaling', zonder mogelijk eigendomsvoorbehoud². Bij koop en verkoop is het essentialium de waar (maar niet de prijs³).

Vaak blijkt uit de omstandigheden wat de essentialia van de overeenkomst zijn. Ze moeten echter bij het aanbod zijn vermeld⁴.

De non-essentialia worden onderscheiden in '*naturalia*' en '*accidentalia*'⁵.

Onder *naturalia* verstaat men datgene wat ook zonder beding in de overeenkomst begrepen is. Het gaat hier om regelingen van 'aanvullend' recht waarvan door partijen naar willekeur kan worden afgeweken⁶.

Accidentalia zijn die bestanddelen welke slechts krachtens uitdrukkelijk beding tot de overeenkomst behoren, bijvoorbeeld een woonplaatskeuze of een beding dat bij wanbetaling van gelden specifieke 'buitengerechterlijke' kosten verschuldigd zullen zijn⁷.

12 Vergelijk in dit verband ook bij algemene voorwaarden het, niet noodzakelijk met essentialia en nonessentialia samenvallende, onderscheid tussen 'kernbedingen' en overige bedingen. Zie artikel 6:231 BW. Zie hiervoor ook Hartkamp (1993), pp. 67–68, en Sandee, nummers 49–52.

1 Zie artikelen 7A:1576h BW – 7A:1576x BW.

2 Zie artikelen 7A:1576 BW – 7A:1576g BW.

3 Onder het oude BW behoorde de prijs wel tot de essentialia van de koopovereenkomst: zie artikelen 1494 en 1501 (oud) BW. Onder het huidige recht, volgens artikel 7:4 BW, is dit niet meer het geval: als de koop is gesloten zonder dat de prijs is bepaald, dan is de koper een 'redelijke prijs' verschuldigd. Hierbij merk ik op dat dit artikel niet beoogt te regelen wat de koper dient te betalen als de partijen wel hebben onderhandeld over de prijs, maar het niet zijn eens geworden over de prijs. Het artikel beoogt wel te regelen dat een koopovereenkomst toch tot stand kan komen als de partijen zich niet hebben bekommerd om de prijs. Zie HR 10 december 1999, NJ 2000, 5 (Peters Beheer BV en Jan Peters/Leendert Peters en Blokker BV).

4 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 63.

5 Zie Hartkamp (1993), p. 67.

6 Zie bijvoorbeeld artikel 7:10 BW, een bepaling met betrekking tot risico's van de verkochte zaak.

7 Zie ook voor dit laatste: artikel 6:96.2 BW.

Het is natuurlijk mogelijk dat bepaalde non-essentialia voor een potentiële contractant zo belangrijk zijn, dat het ‘binnenhalen’ daarvan bepalend is voor het geven van toestemming voor de overeenkomst. Alsdan zullen deze bestanddelen ook deel *moeten* uitmaken van het aanbod. Bij gebreke daarvan komt immers de overeenkomst ‘zuiver’ tot stand, zonder de gewenste afwijkingen van de ‘normale’ wettelijke bepalingen. De bewijslast dat dergelijke non-essentialia tot de overeenkomst behoren, berust dan ook bij degene die zich erop beroept¹.

Uit de jurisprudentie is een voorbeeld van dit soort problematiek bekend: het arrest Polak/Zwolsman². Zwolsman was in onderhandeling met de futuroloog Polak over een adviseurschap van de laatste. Over een aantal punten, zoals salaris, was overeenstemming bereikt, toen Zwolsman de onderhandelingen afbrak. Polak stelde dat de overeenkomst reeds tot stand was gekomen, ook al waren nog niet alle aangelegenheden, zoals woning, kantoorruimte, auto, winstaandeel en pensioenbijdrage overeengekomen. De Hoge Raad besliste, dat men, voor aanvaarding van een overeenkomst, er uit moet kunnen komen bij het vullen van hiaten in die overeenkomst, en wel aan de hand van de bedoeling van partijen en de normen van goede trouw, waarbij de omstandigheden van het geval de doorslag geven. In casu werd geen overeenkomst aangenomen: de essentialia waren kennelijk nog niet uitonderhandeld³.

Ik keer terug naar de tweede vereiste voor geldigheid van een aanbod. Gesteld is dat een aanbod voldoende bepaald moet zijn⁴. Onder omstandigheden is ook voldoende, dat het aanbod voldoende bepaalbaar is. Indien bij een koopovereenkomst de prijs objectief – dus niet afhankelijk van de wil van slechts één partij – bepaald kan worden, kan ook een ‘volledig aanbod’ voorhanden zijn. Het hangt af van de omstandigheden.

1 Zie ook Sandee, nummer 48, voor een bespreking van dit soort problematiek bij algemene voorwaarden.

2 HR 14 juni 1968, NJ 1968, 331.

3 Zie hiervoor ook Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbindtenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217–227, II, ‘Overeenkomsten op basis van partiële overeenstemming. Rompovereenkomsten c.a.’, aantekening 7. Vergelijk M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 32–45, 68–73. Vergelijk ook H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 8–12.

4 Zie hiervoor verder Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbindtenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 61 e.v. Zie ook Hartkamp (1993), p. 203 e.v.

Ter beantwoording van de vraag of voldaan is aan het vereiste van bepaaldheid kan ook van belang zijn¹:

- hetgeen eerder in correspondentie of tijdens onderhandelingen ter sprake is gekomen;
 - hetgeen in vroegere overeenkomsten is overeengekomen;
 - de mogelijkheid dat de aanbieder de wederpartij stilzwijgend of uitdrukkelijk heeft toegestaan de inhoud van de overeenkomst bij de aanvaarding nader aan te geven;
 - de verkeersopvattingen.
3. Het aanbod moet gericht zijn tot degene die het aanbod aanvaardt. De geadresseerde kan zijn een bepaalde persoon, maar ook niet een bepaalde persoon, het ‘openbaar aanbod’².
 4. De hoedanigheid van de geadresseerde moet voor de aanbieder aanvaard zijn of onverschillig zijn. Zo zal een verhuurder niet iedereen als huurder willen accepteren³.
 5. Het aanbod moet ‘stellig’ zijn, zonder een voorbehoud als ‘nadere acceptatie voorbehouden’⁴.

Als aan alle gemelde eisen is voldaan is er sprake van een ‘volledig aanbod’⁵.

Reeds een paar maal is genoemd de uitnodiging tot het doen van een aanbod. Een dergelijke uitnodiging bindt de aanbieder niet. Dit betekent dat de geadresseerde die op die uitnodiging ingaat geen overeenkomst doet ontstaan, maar slechts zelf een aanbod doet dat de ‘uitnodiger’ al dan niet kan aanvaarden (mits uiteraard dat aanbod aan alle vereisten voldoet). Een dergelijke uitnodiging is ook altijd te herroepen⁶.

Zoals eerder aangegeven komt de toestemming voor een overeenkomst – en daarmee de overeenkomst – tot stand door een aanbod van de ene partij en de aanvaarding van dit aanbod door de andere partij. Een aanvaarding is derhalve de akkoordverklaring met het aanbod, de met het aanbod corresponderende verklaring die onmiddel-

1 Zie hiervoor verder Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 64 e.v.

2 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekeningen 167–168.

3 Zie idem, aantekeningen 28, 89.

4 Zie idem, aantekeningen 91–95, 129, 172.

5 Zie idem, aantekening 28.

6 Zie idem, aantekening 28.

lijk een overeenkomst oplevert. Hieruit volgt dat ook de aanvaarding aan een aantal vereisten moet voldoen. Als vereisten naar Nederlands recht worden genoemd¹:

1. Het moet een wezenlijke en als zodanig bedoelde aanvaarding zijn. Dit vereiste heeft te maken met de wilsverklaring van de acceptant. In hoeverre mag de aanbieder op de verklaarde aanvaarding vertrouwen.
2. De aanvaarding moet afkomstig zijn van de geadresseerde van het volledige aanbod. Deze kan immers als enige toestemming verlenen voor de beoogde overeenkomst.
3. De aanvaarding moet overeenstemmen met het aanbod. Aanbod en aanvaarding dienen elkaar 'te dekken'. Een 'aanvaarding' die afwijkt van het aanbod, geldt als verwerping van dit aanbod. Een dergelijke geclausuleerde 'aanvaarding' wordt beschouwd als een nieuw aanbod, waarmee tevens het oorspronkelijke aanbod is vervallen². De oorspronkelijke aanbieder en geadresseerde wisselen dus van plaats. Het gaat hierbij overigens niet zozeer om de bewoordingen maar om de inhoud van de verklaring. Die moet 'kloppen' met het aanbod.

Indien een aanvaarding slechts op ondergeschikte punten van het aanbod afwijkt, zodat het aanbod niet wezenlijk wordt aangetast, kan onder omstandigheden de overeenkomst toch als gesloten worden beschouwd. Het zal dan in ieder geval om non-essentialia van de overeenkomst moeten gaan. Bovendien moeten de betrokken non-essentialia ook van niet wezenlijke aard zijn voor partijen zelf. Als een overeenkomst tot stand komt ondanks dit soort afwijkingen, kan men zich afvragen wat de inhoud van de overeenkomst in dit opzicht is. Er zijn drie mogelijkheden³:

- a. De in aanvaarding geformuleerde afwijkingen behoren inderdaad tot de contract-inhoud. Dit is het systeem van het BW, dat het contract met de afwijking zal gelden, tenzij de (oorspronkelijke) aanbieder onverwijld bezwaar maakt⁴.
- b. De in de aanvaarding geformuleerde afwijkingen behoren niet tot de contract-inhoud⁵.
- c. De geldigheid van de voorwaarden waarover partijen van mening verschillen wordt op andere wijze bepaald⁶.

1 Deze opsomming is terug te vinden bij Blei Weissmann in de losbladige, niet meer geactualiseerde, uitgave *Contractenrecht II-C*, in aantekening 632. Vergelijk ook Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekeningen 307 en 308.

2 Artikel 6:225.1 BW.

3 Zie Blei Weissmann in de losbladige, maar niet meer geactualiseerde, uitgave *Contractenrecht II-C*, aantekening 661.

4 Artikel 6:225.2 BW. Dit is ook de oplossing van het Weense Koopverdrag; zie artikel 19.2 CISG.

5 Vergelijk artikel 6:225.3 BW.

4. We keren terug naar de vereisten voor de 'aanvaarding'. Deze moet tijdig hebben plaatsgevonden. Het aanbod moet dus nog van kracht zijn en niet zijn ingetrokken of vervallen.
5. Indien er vormvoorschriften zijn, dan dient daaraan te zijn voldaan¹.

Los van het tot dusverre gemelde over de aanvaarding, kan onder omstandigheden het totstandkomen van een overeenkomst ook worden afgeleid uit de feitelijke gedragingen van partijen. Bijvoorbeeld indien een tijdelijke arbeidsovereenkomst 'stilzwijgend' wordt voortgezet. Soms ook komen in het bedrijfsleven contracten tot stand, uitsluitend gebaseerd op commercieel oordeel, zonder juridische bemoeienis, zonder dat een aanbod en een aanvaarding als zodanig aan de orde zijn geweest en soms ook zonder veel duidelijkheid over wat de partijen nu precies zijn overeengekomen². Voorts kunnen langdurige onderhandelingen voorafgaan aan een overeenkomst die nauwelijks meer is te ontrafelen in een aanbod en een aanvaarding³ – overigens behoeven zelfs gecompliceerde onderhandelingen niet in strijd te zijn met een 'aanvaard aanbod'-model, bijvoorbeeld vanwege een procedurele voorbereidende overeenkomst⁴ over de onderhandelingen⁵. In ieder geval, een 'aanvaard aanbod'-model is niet de enige manier van contracteren.

- 6 Bijvoorbeeld via een 'knock-out' regel waarbij de desbetreffende bepalingen van geen der partijen tot de contractinhoud gaan behoren en waarbij de aldus gecreëerde lacunes worden bepaald aan de hand van het toepasselijke recht zelf. Vergelijk Machteld Jansen e.a. in *Ars Aequi*, 'Battle of Forms: Harmonisation in the European Context?', juli/augustus 2007, pp. 568-569.
- 1 Vergelijk Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 311.
- 2 Zie bijvoorbeeld Fontaine/De Ly, p. 55, sub 1 en 2.
- 3 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 9. Vergelijk ook Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217-227, II, 'Overeenkomsten op basis van partiële overeenstemming. Rompovereenkomsten c.a.', aantekening 1 e.v. Vergelijk voorts het artikel van Bühler-Reimann, 'Der verhandelte Vertrag', *Schweizerische Juristen-Zeitung* 1989, pp. 257-263.
- 4 Het onderwerp 'voorbereidende overeenkomsten' is kort aan de orde gesteld in een voetnoot in hoofdstuk 2, paragraaf 2.3, Ad 3, sub 2.
- 5 Volgens Marsh (2001), pp. 214-215, en niet ten onrechte, is het verstandig om de in de loop der onderhandelingen gesloten 'overeenkomsten' over deelonderwerpen ieder te beschouwen als voorlopige overeenstemmingen, onder een soort van stilzwijgend overeengekomen opschortende voorwaarde van totale overeenstemming over het gehele pakket aan het einde van de onderhandelingen, teneinde aan het einde van de onderhandelingen, maar voor de definitieve toestemming, het totale bereikte pakket te kunnen beoordelen en daarmee zeker te weten dat de bereikte overeenkomst inderdaad de beoogde overeenkomst is. Deze gedachte is overigens niet nieuw: zij is ook al terug te vinden op p. 707 van het artikel uit 1907 van Saleilles, die zelf in dit artikel een bespreking

Een kwestie die nog niet aan de orde is gekomen, is die van de bindende kracht van het aanbod en van de aanvaarding. In hoeverre kan men een aanbod of een aanvaarding nog intrekken?

In dit opzicht bestaan er drie systemen:

1. de binding is het zwakst in de Engelse rechtskring;
2. de binding is het sterkst in de Duitse rechtskring;
3. de Franse rechtskring neemt een middenpositie in.

In de Engelse rechtskring kan de geadresseerde weliswaar door aanvaarding de overeenkomst tot stand doen komen, de aanbieder is tot die tijd volledig vrij om het aanbod in te trekken. Dit geldt zelfs indien is toegezegd, dat het aanbod gedurende een zekere tijd zou open blijven. De oorzaak van deze vrijheid is gelegen in de consideration-doctrine. Zonder consideration is er immers geen tegenprestatie en *dus* ook geen verplichting. In geval dit systeem tot grove onrechtvaardigheid voert, dan kan eventueel toch rechterlijk worden ingegrepen met behulp van onder andere het al besproken 'estoppel'-leerstuk.

In het Duitse recht wordt gebondenheid aan het aanbod gebaseerd op de wet¹. Een aanbod is onherroepelijk totdat de werking ervan een einde neemt. De termijn kan variëren al naar gelang de omstandigheden.

Uitgangspunt van de Franse rechtskring is dat een aanbod met een tijdsbepaling tot het verloop ervan onherroepelijk is. Voor het Nederlandse recht, dat ik traditioneel tot deze rechtskring reken, heeft de Hoge Raad in het arrest Lindeboom/Gemeente Amsterdam² uitdrukkelijk bepaald dat een aanbod met tijdsbepaling niet kan worden

geeft van het artikel uit 1906 van Faggella 'Dei periodici precontrattuali', met, voor deze gedachte in het bijzonder, verwijzing naar pp. 281–282 van het artikel van Faggella – zie verder ook het artikel zelf van Faggella. Een uitdrukkelijke procedurele voorbereidende overeenkomst hieromtrent is natuurlijk ook mogelijk. Vergelijk M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 167, waar in dit kader het mogelijke voorbehoud 'subject to reaching full and final agreement' wordt genoemd. Hoe dan ook, aldus beschouwd behoeven zelfs gecompliceerde onderhandelingen inderdaad niet in strijd te zijn met een 'aanvaard aanbod'-model. Overigens, volgens Marsh (2001), p. 253 en eindnoten 5 en 6 op p. 257, is het mogelijk een Westerse culturele eigenschap om tot successievelijke deelovereenstemmingen te willen komen, terwijl de 'ware' onderhandelaar zeker in het begin van de onderhandelingen juist niets toegeeft om ruilmogelijkheden te houden in de latere fasen van de onderhandelingen.

1 § 145 BGB.

2 HR 19 december 1969, NJ 1970, 154.

ingetrokken vóór afloop van de geldigheidstermijn. Tijdige aanvaarding doet derhalve de overeenkomst tot stand komen. Een aanbod zonder toezegging gedurende een bepaalde periode 'open' te blijven is in beginsel te herroepen voordat het aanbod aanvaard is. Soms echter kan uit de aard van het aanbod volgen, dat het gedurende enige tijd onherroepelijk is. Een en ander wordt dan volledig bepaald door de omstandigheden¹.

Indien de aanbieder in de Duitse of Franse rechtskring niet aan zijn aanbod gebonden wil worden kan hij een aanbod 'vrijblijvend' doen. Alsdan wordt het 'aanbod' in feite een uitnodiging tot het doen van een aanbod².

In hoeverre een aanvaarding – naar Nederlands recht – kan worden herroepen hangt onder andere af van de vraag of het contracteren schriftelijk of mondeling geschiedt.

Indien het contracteren schriftelijk geschiedt, dan kan de eenmaal geuite acceptatie nog ongedaan worden gemaakt, indien de intrekkingverklaring de wederpartij eerder of gelijk met de aanvaarding bereikt³. De intrekkingverklaring 'herroept' dan als het ware de aanvaarding, zodat deze geacht wordt niet te hebben plaatsgevonden. Indien de herroeping van de aanvaarding later aankomt dan de aanvaarding is de herroeping ongeldig: dit is logisch want de overeenkomst is door ontvangst c.q. verneming van de aanvaarding gevormd, en overeenkomsten kunnen niet eenzijdig worden ongedaan gemaakt. Ware dit wel zo, dan zouden overeenkomsten immers niet verbindend zijn⁴.

Indien partijen mondeling contracteren, dan valt het moment waarop de aanvaarding wordt geuit samen met het moment waarop de aanvaarding door de aanbieder wordt vernomen, zodat de overeenkomst onmiddellijk tot stand komt. Intrekking van de aanvaarding is dan niet mogelijk. Wel wordt in zo'n geval in het algemeen aanvaard, dat gebondenheid kan worden voorkomen, indien de acceptant de wederpartij onmiddellijk op de hoogte stelt van het feit, dat de toestemmingsverklaring niet in overeenstemming was met de werkelijke bedoelingen. Er is dan geen sprake van de – onmogelijke – intrekking van de aanvaarding, maar van rectificatie van een onjuiste

1 Zie ook artikel 6:219 BW en Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 219, aantekening 7.

2 Zie hiervoor Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 111 e.v.

3 Zie artikel 3:37.5 BW.

4 Zie ook Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 325.

aanvaardingsverklaring. Tenzij de feitelijke omstandigheden iets anders mede brengen is er immers geen sprake van een gerechtvaardigd vertrouwen op de acceptatieverklaring van de wederpartij, indien sprake is van een kennelijke vergissing die onmiddellijk wordt hersteld. Alsdan is er inderdaad geen overeenkomst tot stand gekomen¹.

We hebben gezien hoe een overeenkomst tot stand kan worden gebracht met behulp van een model, bestaande uit een aanbod en een aanvaarding van dat aanbod, waarmee zowel het bestaan als de inhoud van de overeenkomst wordt vastgelegd. We hebben ook gezien wat een aanbod is, wat een aanvaarding inhoudt en wat de gevolgen zijn c.q. kunnen zijn van het doen van een aanbod en het aanvaarden ervan. Hoe zijn 'onderhandelingen' in dit kader te plaatsen?

Onderhandelingen zijn wel eens genoemd 'de voelhorens van de vnl. economische belangen van de partijen. Geleidelijk moet het voor hen duidelijk worden of zij al dan niet een lonend contract zullen kunnen sluiten.'²

Vaak zijn de onderhandelingen een aanloop tot een (juridisch) aanbod. Soms ook kunnen onderhandelingen en aanbod elkaar overlappen. Bijvoorbeeld wanneer het aanbod van de ene partij wordt gevolgd door (verwerping en) een tegenbod. In ieder geval worden tijdens de onderhandelingen meestal voorstellen en tegenvoorstellen gedaan. Soms zullen die voorstellen en tegenvoorstellen voldoen aan alle vereisten voor een aanbod, soms zullen niet alle daartoe noodzakelijke elementen in die voorstellen en tegenvoorstellen zitten.

Zijn de voorstellen te kwalificeren als aanbod, dan komen alle rechtsgevolgen van het aanbod tot leven: de mogelijkheid van onmiddellijke aanvaarding (of verwerping) door de wederpartij, en de soms beperkte mogelijkheid om het aanbod te herroepen. Worden dit soort 'aanbod-voorstellen' aanvaard, dan ontstaat onmiddellijk een overeenkomst, waarvan de inhoud is bepaald door het aanbod, ongeacht of partijen het al dan niet eens zijn over allerlei non-essentialia van de desbetreffende overeenkomst.

Zijn de voorstellen niet te kwalificeren als aanbod, dan hebben ze ook niet de rechtsgevolgen van een aanbod. Dergelijke voorstellen kunnen dan ook niet gevolgd

1 Zie Blei Weissmann in de losbladige uitgave *Verbintenissenrecht I*, met betrekking tot artikel 217, lid 1, aantekening 326.

2 Cornelis (1983), p. 8.

worden door een aanvaarding, hoogstens door wel een aanbod van de wederpartij, dat de oorspronkelijke niet-aanbod-voorsteller al dan niet kan aanvaarden.

Is het antwoord van de wederpartij ook niet te kwalificeren als aanbod, dan wordt 'de bal weer teruggespeeld', net zo lang totdat sprake gaat worden van wel een aanbod, al dan niet gevolgd door een tegenaanbod.

Uiteindelijk zal op enig aanbod een aanvaarding volgen, waarop de overeenkomst ontstaat, of worden de onderhandelingen afgebroken. De onderhandelingen kunnen trouwens ook al voordien zijn afgebroken.

Voorstellen die niet als aanbod te kwalificeren zijn, hebben (derhalve) geen bindende kracht. Ze kunnen dan ook in principe te allen tijde worden ingetrokken of aangepast, zonder dat het overeenkomstenrecht daaraan enige sanctie verbindt. Onder omstandigheden kan deze sanctie er overigens wel zijn uit anderen hoofde, waarover later meer. Het voorgaande komt dan ook erop neer, dat voor het tot stand komen van een overeenkomst het niet relevant is of er sprake is van wederzijdse onderhandelingsvoorstellen, maar slechts of enig voorstel is te kwalificeren als aanbod. De overeenkomst komt immers niet tot stand door een onderhandeling, maar door de toestemming van de partijen¹.

5.4 WEL OVEREENKOMST

Indien een overeenkomst is gesloten, en een der partijen meent bij het contracteren het slachtoffer te zijn geworden van zijn wederpartij, dan kan getoetst worden of de toestemming tot de overeenkomst misschien op ontoelaatbare wijze is tot stand gekomen. Waar echter de grenzen liggen tussen wat toelaatbaar is en wat ontoelaatbaar is, hangt af van het desbetreffende rechtstelsel. De Anglo-Amerikaanse Common law verschilt nogal van de Europese continentale rechtstelsels, dus ik zal eerst kort ingaan op de Common law-problematiek bij tot stand gekomen overeenkomsten, om vervolgens het Nederlands recht in dit opzicht te bespreken. Het Franse en het Duitse recht geven ongeveer gelijke resultaten als het Nederlandse recht, zodat ik daarop niet specifiek inga.

Anglo-Amerikaans recht

Indien in het Anglo-Amerikaanse recht aan de al besproken voorwaarden voor het totstandkomen van een overeenkomst is voldaan, dan is de overeenkomst in beginsel

1 Vergelijk het proefschrift uit 1681 van Clauder, waar in stelling XV, met een voor mij onduidelijke verdere verwijzing, is te lezen: 'De contractu non ex tractatu sed conclusionem iudicandum esse.'

ook tot stand gekomen. Niettemin kan een bepaald onderhandelingsgedrag jegens de wederpartij achteraf aanleiding geven tot een verplichting tot schadevergoeding of tot ontbinding van de overeenkomst, dit laatste al dan niet vergezeld van een verplichting tot schadevergoeding. Welk gedrag welke specifieke sanctie meebrengt is zeer ingewikkeld. Ik geef dan ook slechts de grote lijnen weer, zonder onderscheid te maken tussen het Amerikaanse en het Engelse recht, en waarbij het vooral erom gaat, *dat* bepaalde dingen kennelijk niet door de beugel kunnen¹.

De op de onderhandelingsfase terug te voeren contractuele problematiek in het Anglo-Amerikaanse recht bespreek ik aan de hand van een aantal begrippen:

1. 'misrepresentation and non-disclosure';
2. 'terms of the contract';
3. 'duress and undue influence';
4. 'mistake'.

Ad 1. 'Misrepresentation and non-disclosure'. Een 'misrepresentation' is een onjuiste 'representation'. Een representation is een in de onderhandelingsfase afgegeven verklaring, die *geen* onderdeel van de overeenkomst uitmaakt, maar die wel een van de redenen vormt die de geadresseerde ertoe gebracht hebben te contracteren. Deze verklaring moet betrekking hebben op een feit, niet op een mening, een intentie, of een toepasselijke rechtsregel. Of de afgegeven verklaring inderdaad betrekking heeft op een feit in plaats van op iets anders, hangt geheel af van de omstandigheden. Zo heeft 'opvijzeling van koopwaar' in het algemeen niet de status van 'feitelijke' verklaring. Soms echter acht de rechter de grenzen overschreden en wordt dezelfde opvijzeling van koopwaar wel als 'feitelijk' verklaard².

Indien een 'feitelijke' verklaring onjuist is, heeft de geadresseerde een actie voor de rechter, volstrekt ongeacht of degene die de misrepresentation heeft afgelegd al dan niet te kwader trouw was. Dit geldt zelfs, indien de verklaarder niet eens wist dat de verklaring onjuist was. De actie gaat echter niet op, indien de verklaring geen rol speelde bij het totstandkomen van de overeenkomst of indien de onwaarheid bekend was bij degene die zich op de misrepresentation beroept³. Stilte, de mond houden, is in het algemeen geen misrepresentation, behoudens in de volgende gevallen⁴:

- 1 Zie Furmston (1981), p. 235 e.v. Zie ook Kottenhagen, pp. 70–73, Marsh (1994), pp. 112–120, en Howell/Allison/Henley, p. 279 e.v.
- 2 Zie Howell/Allison/Henley, p. 280–283.
- 3 Idem, p. 287, Kottenhagen, p. 71.
- 4 Deze stille-variant van 'misrepresentation' staat ook wel bekend als 'non-disclosure'. Zie verder hiervoor Furmston (1981), pp. 240–242, 268–272, en Kottenhagen, p. 72.

- indien de aard van de overeenkomst dit meebrengt;
- indien er een vertrouwensrelatie tussen partijen bestaat;
- indien de relevante factoren onvolledig zijn gemeld: halve waarheden zijn dus onwaarheden;
- indien in redelijkheid duidelijk is of duidelijk moet zijn, dat de wederpartij een onjuist idee over de relevante factoren heeft.

Ook uit sommige wetten kan een informatieplicht blijken. Het op welke wijze ook weerhouden van de wederpartij om zelf achter bepaalde feiten te komen kan ook een misrepresentation constitueren. Aansprakelijkheid op grond van misrepresentation kan overigens in het algemeen contractueel worden uitgesloten, door middel van een zogenaamde 'entire agreement clause'. Ook wel een 'vierhoekenclausule' genoemd: het volledige contract is 'binnen de vier hoeken' van de akte beschreven. *Alles* wat niet op papier staat behoort niet tot de overeenkomst. Dus ook de tijdens de onderhandelingen gedane representations niet. Bij 'fraud', bedrog, kan men zich niet op deze clausule beroepen¹.

Ad 2. 'Terms of the contract'. Indien contractvoorwaarden niet worden nagekomen, is sprake van wanprestatie, tenzij het een situatie van overmacht is². Het is derhalve altijd nuttig om toezeggingen tijdens de onderhandelingen te laten opnemen in de contractvoorwaarden. Dit is mede een reden, dat common law-contracten zo lang zijn. Zo zijn sommige contracten vele centimeters dik.

Dat in Anglo-Amerikaanse contracten 'alles' in de contractvoorwaarden wordt opgenomen, is ook een gevolg van de rechtscultuur. De bindende kracht van de overeenkomst is tot stand gekomen via het 'bargain principle'³. Deze bindende kracht is nogal absoluut, waardoor een overeenkomst tamelijk 'star' is, weinig flexibiliteit kent en nogal veeleisend is ten opzichte van de nakoming overeenkomstig alle contractvoorwaarden.

Men kan deze 'starre' vasthoudendheid aan de contractvoorwaarden contrasteren met de Romaans-Germaanse rechtscultuur, waar een overeenkomst vaak meer wordt beschouwd als een 'verhouding' tussen partijen, welke eventueel kan worden aangepast en bijgesteld⁴.

1 Zie Furmston (1981), pp. 138–173, 266–268.

2 Zie hiervoor Kottenhagen, pp. 73–76, Furmston (1981), p. 476 e.v. Howell/Allison/Henley, pp. 319–341

3 Vergelijk Furmston (1981), p. 25: 'An Englishman is liable, not because he has made a promise, but because he has made a bargain.'

4 Zie Marsh (1994), pp. 38–39 en noot 24 op p. 40. Vergelijk Furmston (1981), p. 22.

Ad 3. 'Duress and undue influence'. 'Duress' en 'undue influence' zijn namen van acties die een slachtoffer kan gebruiken die onder ongerechtvaardigde druk tot contracteren is aangezet. Er wordt uitdrukkelijk voor gewaarschuwd, dat er een lijn getrokken wordt tussen - toegestaan - 'hard' onderhandelen, en '*improper exploitation of the other parties' difficulties*'¹. De omvang van dit leerstuk is nog niet echt duidelijk, maar er moet sprake zijn van een bepaalde dwang waardoor de toestemming van de wederpartij niet meer 'vrij' is. In zo'n geval is sprake van duress bij, zoals men kan zeggen, *fear induced by threat*; van undue influence bij zoals men kan zeggen, *improper persuasion of the weaker by the stronger*, waarbij partijen bovendien een 'special relation' moeten hebben^{2 3}.

Ad 4. 'Mistake'. Mistake is een vergissing of fout bij het contracteren. Er bestaat grote terughoudendheid om te erkennen, dat fouten bij het contracteren tot ontbinding van een overeenkomst kunnen leiden: men wordt in het algemeen geacht te weten waar men mee bezig is. Niettemin zijn er wel mogelijkheden: indien *beide* partijen een vergissing maken omtrent iets dat de grondslag vormt van de overeenkomst, dan kan de overeenkomst in het algemeen vernietigd worden. Indien slechts één partij een vergissing maakt, dan wordt het moeilijker. Eventueel is vernietiging mogelijk indien:

- wèl uitvoering van de overeenkomst de andere partij een onjuist voordeel zou geven, *en bovendien*:
- vernietiging voor de andere partij geen onjuiste schadepost zou betekenen.

In Engeland wordt daarnaast als eis gesteld, dat de vergissing bekend of kenbaar moet zijn geweest bij de wederpartij⁴.

Nederlands recht

Ook naar Nederlands recht geldt, dat gedragingen van partijen gedurende de onderhandelingsfase, na het totstandkomen van de overeenkomst kunnen leiden tot vernietiging ervan, indien een der partijen meent bij het contracteren het slachtoffer te zijn geworden van zijn wederpartij. Overeenkomsten zijn vernietigbaar indien zij onder invloed van een 'wilsgebrek' zijn tot stand gekomen. Het gaat hierbij erom dat

1 Furmston (1981), p. 278.

2 Zie verder Furmston (1981), pp. 274–282, alsmede Howell/Allison/Henley, pp. 291–294.

3 Vergelijk Mario Puzo, in *The Godfather*, op p. 42: de 'peetvader' Don Corleone 'overtuigt' de wederpartij, een orkestleider, een contract te tekenen 'by putting a pistol to the forehead of the band leader and assuring him with the utmost seriousness that either his signature or his brains would rest on that document in exactly one minute.'

4 Zie Furmston (1981), pp. 199–234, alsmede Howell/Allison/Henley, pp. 287–291.

de vorming van de wil om de overeenkomst aan te gaan gebrekkig was, met als gevolg aantastbaarheid van de tot stand gekomen overeenkomst¹.

In het Nederlandse recht zijn vier wilsgebreken bekend²:

1. 'bedreiging';
2. 'misbruik van omstandigheden';
3. 'dwaling';
4. 'bedrog'.

Ad 1. 'Bedreiging'. Een overeenkomst kan vernietigd worden wegens bedreiging, indien de toestemming voor het contract gegeven is onder bedreiging met woorden of met daden. De bedreiging hoeft overigens niet van de onderhandelingspartner c.q. wederpartij afkomstig te zijn. De bedreiging moet gericht zijn op aanmerkelijk nadeel voor persoon of vermogen, en geschikt zijn om op een redelijk mens indruk te maken. Bovendien moet de dwang een ongeoorloofd karakter hebben, bijvoorbeeld bedreiging met een misdrijf, maar niet met executie van een vonnis. Ook moet er causaal verband zijn tussen de dwang en het contracteren³.

Ad 2. 'Misbruik van omstandigheden'. Misbruik van omstandigheden wordt aangenomen, indien iemand die weet of moet begrijpen, dat de ander door bijzondere omstandigheden zoals noodtoestand, afhankelijkheid, lichtzinnigheid, abnormale geestestoestand of onervarenheid bewogen wordt tot een rechtshandeling, toch het totstandkomen van die rechtshandeling bevordert, hoewel hetgeen hij weet of moet begrijpen hem daarvan zou moeten weerhouden. Bovendien wordt benadeling van het slachtoffer als vereiste voor dit wilsgebrek gesteld⁴.

Ad 3. 'Dwaling'. Een overeenkomst is onder invloed van dwaling aangegaan indien er weliswaar wel overeenstemming bestaat tussen partijen, maar waarbij tevens de wil tot contracteren bij een der partijen zich heeft gevormd onder invloed van een valse voorstelling⁵. Voor een geslaagd beroep op dwaling dient te worden voldaan aan de volgende vereisten:

1 Zie Hartkamp (1993), p. 150.

2 Zie de artikelen 3:44 en 6:228 BW.

3 Zie artikel 3:44.2 BW. Zie ook Hartkamp (1993), pp. 183–187.

4 Zie artikel 3:44.4 BW. Zie ook Hartkamp (1993), pp. 187–194.

5 Zie artikel 6:228 BW.

1. Indien de dwaling te wijten is aan een inlichting van de wederpartij, tenzij deze mocht aannemen dat de overeenkomst ook zonder deze inlichting zou worden gesloten. Tussen de dwaling en het aangaan van de overeenkomst dient een causaal verband te zijn: bij een wel-juiste voorstelling van zaken zou de overeenkomst niet of niet tegen dezelfde voorwaarden zijn gesloten. Het gaat dus om een eigenschap die door de dwalende als essentieel werd gezien om de betrokken overeenkomst aan te gaan¹.
2. Indien de wederpartij in verband met hetgeen deze omtrent de dwaling wist of behoorde te weten, de dwalende had behoren in te lichten. Er moet dus vaststaan, dat de wederpartij heeft geweten of had moeten begrijpen, dat de dwalende partij bij het aangaan van de overeenkomst het aanwezig zijn van de veronderstelde eigenschap zó beslissend heeft geacht, dat hij de overeenkomst niet, althans niet onder dezelfde voorwaarden, zou hebben aangegaan, indien hij zich van het ontbreken van die eigenschap bewust was geweest. Deze eis staat ook wel bekend als de 'kenbaarheidseis'².
3. Indien de wederpartij bij het sluiten van de overeenkomst van dezelfde onjuiste veronderstelling als de dwalende is uitgegaan, tenzij de wederpartij ook bij een juiste voorstelling van zaken niet had behoeven te begrijpen dat de dwalende daardoor van het sluiten van de overeenkomst zou worden afgehouden³.
4. De vernietiging kan niet worden gegrond op een dwaling die een uitsluitend toekomstige omstandigheid betreft of die in verband met de aard van de overeenkomst, de in het verkeer geldende opvattingen of de omstandigheden van het geval voor rekening van de dwalende behoort te blijven. Het gaat dus niet om mogelijk teleurgestelde toekomstverwachtingen: op het moment van toestemming zijn die toekomstige - verhoopte - eigenschappen immers niet aanwezig. Zijn die eigenschappen wel aanwezig, maar is onbekend, dat deze de verwezenlijking van toekomstverwachtingen onmogelijk maken, dan kan een beroep op dwaling eventueel weer wel: de feiten zijn er immers al op het moment van toestemming⁴. Bijvoorbeeld: iemand die een bos koopt om hout te verkopen zal het aantal bomen in het bos essentieel vinden. Indien blijkt, dat het aantal bomen veel minder is dan geschat was, dan kan een beroep op dwaling worden gehonoreerd. Geschiedde de aankoop van het bos echter om speculatieve redenen, bijvoorbeeld in de hoop op een stijging van houtprijzen in het algemeen, teneinde het bos met winst door te

1 Zie Hartkamp (1993), pp. 158–160, 162–163.

2 Zie Hartkamp (1993), pp. 161–162, 163–165.

3 Soms verkeren beide partijen in dwaling. Zie Hartkamp (1993), pp. 165–167.

4 Zie Hartkamp (1993), pp. 167–171.

verkopen, dan is als het ware een kanselement verdisconteerd, en wordt een beroep op dwaling niet toegelaten¹.

5. De vernietiging kan niet worden gegrond op een dwaling in verband met de aard van de overeenkomst, de in het verkeer geldende opvattingen of de omstandigheden van het geval voor rekening van de dwalende behoort te blijven. Een contractant behoeft niet het slachtoffer te worden van de nalatigheid, fouten, domheid, onvoorzichtigheid en dergelijke van zijn wederpartij. Als deze de dwaling aan zichzelf te wijten heeft, dan moet hij de gevolgen dus zelf dragen².

Teneinde problemen te voorkomen kan het zinvol zijn een voorbehoud te maken bij het contracteren door de aanwezigheid van de zo essentieel geachte eigenschap tot contractvoorwaarde te maken: deze eigenschap gaat dan tot de eerder besproken 'essentialia' van de overeenkomst behoren^{3 4}. Het is overigens ook mogelijk een beroep op dwaling contractueel uit te sluiten.

Voor een beroep op dwaling behoort, zoals gesteld, de dwaling niet aan de dwalende te kunnen worden toegerekend. In hoeverre moet men dan informatie vragen en in hoeverre dient men deze te geven. Algemene regels zijn in deze eigenlijk voor het Nederlandse recht niet te geven. Aansluiting zoekend bij het op dit punt veel ontwikkelder Franse recht is men echter toch tot de volgende regel gekomen⁵:

1 Zie Hartkamp (1993), pp. 169.

2 Zie Hartkamp (1993), pp. 171–174.

3 Vergelijk het Marktcfé-arrest, HR 10 juni 1932, NL 1933, 5: '[...] dat derhalve, wil een contracterende partij zich wapenen tegen het niet in vervulling gaan van zoodanige verwachtingen, zij in de overeenkomst kan doen opnemen een hetzij opschortende, hetzij ontbindende voorwaarde of wel van de wederpartij een garantie kan bedingen, doch zij, als zij later teleurstelling ondervindt, niet met vrucht wegens dwaling de nietigheid der overeenkomst kan invoeren.' Een opschortende voorwaarde is een voorwaarde bij welke vervulling de werking van de verbintenis een aanvang neemt; een ontbindende voorwaarde is de voorwaarde bij welke vervulling de werking van de verbintenis eindigt. Zie W.J. Slagter, 'Is een standaardcontract voldoende?', Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, p. 21.

4 Vergelijk in dit verband echter ook Van Dunné (1993), deel 1, p. 365. 'Nog een opmerking over het had-je-maar-moeten-stipuleren argument. Meestal komt het er niet van bedingen op te nemen in het contract, omdat kenmerkend voor de dwalingssituatie is, wat H. Drion eens genoemd heeft "het psychisch gebrek aan onzekerheid". Men wil zo graag het contract sluiten, dat men in een roes handelt, in een soort bewustzijnsvernaauwing, waardoor men aan twijfel niet toekomt.' Dat dit niet verstandig is moge duidelijk zijn.

5 Zie S.C.C.J. Kortmann, 'Beantwoording rechtsvraag (N)BW (18) overeenkomstenrecht/huur', *Ars Aequi*, pp. 650–655; 1986, op p. 653.

‘Indien een partij bij het sluiten van een overeenkomst op de hoogte is, of behoort te zijn, van feiten waarvan zij weet dat deze essentieel zijn voor de wederpartij, is zij gehouden de wederpartij in te lichten,

- indien deze zichzelf redelijkerwijs niet op de hoogte kon stellen, of
- indien de wederpartij op grond van de aard van het contract en/of de kwaliteit van partijen en/of op grond van mededelingen of gedragingen van eerstgenoemde partij gerechtvaardigd op deze mocht vertrouwen (en onderzoek mocht nalaten).’

Ook geldt dat wie spreekt in de regel mag afgaan op de verklaringen van de wederpartij: wie spreekt, al dan niet verplicht, moet de waarheid zeggen: dus een misleidingsverbod. Men dient derhalve rekening te houden met de gerechtvaardigde belangen van de wederpartij, en zijn gedrag daar naar te bepalen¹. Dit alles speelt vooral een rol bij ongelijkwaardigheid van partijen².

Samenvattend: onderhandelingen dienen ‘te goeder trouw’ te worden gevoerd. dit brengt mede:

- informatieplicht;
- onderzoeksplicht;
- misleidingsverbod.

Men dient informatie te geven, indien:

- die informatie essentieel is voor de wederpartij, *èn*
- het kenbaar is of zou moeten zijn dat die informatie essentieel is voor de wederpartij; *èn*
- de wederpartij op dit punt geen eigen onderzoeksplicht heeft. De wederpartij heeft geen eigen onderzoeksplicht, indien hij de betrokken informatie niet zelf kon of niet zelf behoefde te verkrijgen. Dit laatste hangt onder meer af van de hoedanigheid van partijen.

Niettemin moet men voorzichtig zijn, ten eerste vanwege bewijsproblemen en ten tweede omdat niet gemakkelijk voldaan zal worden aan de strenge eisen, die gesteld worden voor een geslaagd beroep op dwaling. Ook het resultaat van een geslaagd beroep op dwaling, vernietiging van het contract³, zal niet altijd gewenst zijn: immers, vaak geldt ‘beter een half ei dan een lege dop’. Verdedigbaar is dan ook de

1 Zie ook het arrest Baris/Riezenkamp, HR 15 november 1957, NJ 1958, 67.

2 Dus niet tussen branchegenoten, maar tussen iemand die bedrijfs- of beroepsmatig handelt, en een consument. Vergelijk ook: President Rechtbank Middelburg 7 augustus 1987, *Praktijkgids* 1987, 2776.

3 Zie ook artikel 6:230 BW.

stelling, dat met handhaving van het door niet-vlekkeloze onderhandelingen tot stand gekomen contract schadevergoeding wegens een onrechtmatige daad kan worden gevorderd. Dit, wegens het voeren van onderhandelingen, terwijl onzorgvuldig rekening wordt gehouden met de gerechtvaardigde belangen en verwachtingen van de wederpartij.

Het bovenstaande neemt niet weg, dat het soms verstandig kan zijn toch niet alles naar voren te brengen in de onderhandelingen, indien de wederpartij dan op de hoogte zou komen van geheime gegevens die in een ander opzicht in het nadeel van de eigen partij kunnen uitwerken. Er wordt bijvoorbeeld onderhandeld over de hoogte van de schadevergoeding na een aanrijding. Daarbij wordt ook aanspraak gemaakt op vergoeding wegens door het ongeval gederfde inkomsten. Ter vergelijking moeten gegevens worden overgelegd over het inkomen vóór het ongeval. Indien die inkomsten echter zwart zijn, dan kan een aanspraak tot vergoeding daarvan averechts uitwerken^{1 2}.

Ad 4. 'Bedrog'. Het vierde genoemde wilsgebrek is 'bedrog'³. Bedrog is een handelen of nalaten, met het oogmerk een ander te misleiden. Men zou dit kunnen zien als een soort 'spiegelbeeld' van dwaling: men brengt iemand opzettelijk in dwaling, waardoor deze ten onrechte bewogen wordt te contracteren. Bedrog kan worden gepleegd met alle daartoe geëigende middelen, van een opzettelijke onjuiste mededeling tot opzettelijke verzwijging waar spreken plicht is. Het bedrog moet zijn gepleegd met de bedoeling een valse voorstelling van zaken te wekken. Dit zal derhalve bewezen moeten worden. Ook moet aannemelijk worden gemaakt, dat de bedrogene de overeenkomst niet of niet onder dezelfde voorwaarden zou hebben aangegaan, indien hij niet door het bedrog van de wederpartij in dwaling was gebracht⁴. Aanprijzingen

1 Zie W.J. Slagter, 'De periode voorafgaand aan het contract', Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, p. 12.

2 In beginsel dient schade vergoed te worden als de causaliteit duidelijk is, zie artikel 6:98 BW. Weliswaar stelt de wet als het ware nog een 'extra' relativiteitsvereiste (artikel 6:163 BW: 'Geen verplichting tot schadevergoeding bestaat, wanneer de geschonden norm niet strekt tot bescherming tegen de schade zoals de benadeelde die heeft geleden.'), maar het is de vraag of deze 'extra' eis praktische bescherming biedt tegen een vordering tot schadevergoeding, omdat het onrechtmatige gedrag vaak ook overigens al onzorgvuldig was. Zie hiervoor verder Van Dunné, *Verbintenissenrecht* (1993), Deel 2, pp. 360 en volgende. Zie voor schadevergoeding in dit verband verder ook W.J. Slagter, *De rechtsgrond van de schadevergoeding bij onrechtmatige daad*, proefschrift RU Leiden 1952, pp. 1–7, en Oliver Wendell Holmes, *The Common Law*, pp. 94 en volgende.

3 Zie artikel 3:44.3 BW.

4 Zie Hartkamp (1993), pp. 176–183.

in algemene bewoordingen, ook al zijn ze onwaar, leveren echter op zichzelf geen bedrog op.

Ik wijs nog op een paar verschillen tussen dwaling en bedrog. Bij bedrog wordt niet de beperking van de dwaling gesteld, dat het moet gaan om een eigenschap die door de dwalende als essentieel werd gezien om de betrokken overeenkomst aan te gaan. 'Essentieel' is m.i. voor bedrog geen element¹. Aan de andere kant is bij bedrog niet voldoende misleidend gedrag, maar moet deze misleiding *opzettelijk* geschieden. Dit alles kan meebrengen, dat een slachtoffer van de kwalijke praktijken van de wederpartij, ook juridisch precies tussen wal en schip geraakt. Namelijk, indien wordt aangenomen, dat wèl laakbare misleiding heeft plaatsgevonden maar geen opzet is aangetoond, en dat wèl is gedwaald door betrokkene, maar niet in een eigenschap die door de dwalende als essentieel te zien was om de betrokken overeenkomst aan te gaan.

Ook wijs ik nog op een paar verschillen tussen dwaling en de Engelse mistake, die hiervoor is besproken. Zoals bij de bespreking van dwaling is gesteld, is er wel overeenstemming tussen de partijen, maar die – inderdaad bestaande – overeenstemming is onzuiver tot stand gekomen. Bij de Engelse mistake daarentegen wordt geen overeenstemming bereikt: partijen *menen* overeenstemming te hebben bereikt, maar die 'overeenstemming' betreft iets anders dan ze ieder bedoelen. Het aanbod is iets anders dan wat de wederpartij meent te aanvaarden: men praat langs elkaar heen. De een heeft het over de rode auto, de ander over de grijze auto. De Nederlandse jurist zou de Engelse mistake als 'oneigenlijke dwaling' betitelen. Bij èchte dwaling weet men immers *wat* men aanvaardt, maar zijn de *eigenschappen* van de betrokken zaak niet als vereist². Een tweede verschil tussen mistake en dwaling ligt in de 'kenbaarheidsvereiste' bij de wederpartij. In Engeland moet echt de mistake *zelf* kenbaar zijn bij de wederpartij, bij dwaling is het voldoende dat voor de wederpartij kenbaar is of zou moeten zijn dat de betrokken eigenschap in het algemeen zo belangrijk is.

Bij de bespreking van het Anglo-Amerikaanse recht is aangegeven, dat het nuttig is om tijdens de onderhandelingen afgelegde verklaringen te laten opnemen in de contract-

1 Anders, zoals ik het begrip, Hartkamp (1993), pp. 180–181.

2 Zie Kottenhagen, p. 71. Vergelijk Hartkamp (1993), p. 154: 'Van oneigenlijke dwaling spreekt men, indien tengevolge van een vergissing of een misverstand geen wilsovereenstemming tot stand komt, hetgeen *in beginsel* het tot stand komen van een overeenkomst verhindert. Met dwaling in de eigenlijke zin heeft men te doen, indien er wèl overeenstemming is, doch de wil van een der partijen heeft zich gevormd onder invloed van een valse voorstelling.'

inhoud. Ook in Nederland doet men er goed aan om zoveel mogelijk in de onderhandelingsfase afgelegde verklaringen die voor de inhoud van de overeenkomst van belang zijn, tot contractuele toezeggingen te maken. Bij niet-nakoming van die contractuele toezeggingen kan men uit wanprestatie een rechtsvordering instellen, met onder meer een eis tot volledige schadevergoeding. Dit is meestal handiger dan het moeten terugvallen op een rechtsvordering, gebaseerd op wilsgebreken, met alle drempels en valkuilen van dien¹.

In dit verband tenslotte merk ik op dat het Nederlandse recht ook de mogelijkheid biedt om de rechter te vragen de gevolgen van het contract te wijzigen². Of dit tot gewenste gevolgen zal leiden dan de al bestaande gevolgen bieden is niet per definitie zeker, mede vanwege bewijsproblemen met betrekking tot de 'juiste' gevolgen³.

5.5 GEEN OVEREENKOMST

Onderhandelingen kunnen niet alleen tot een overeenkomst leiden, maar zij kunnen ook worden afgebroken voordat een overeenkomst is bereikt. In dit geval ontstaat de vraag of er sprake kan zijn van aansprakelijkheid voor schade wegens het afbreken van de onderhandelingen. In deze paragraaf zal ik hierop ingaan. Ik zal in dit verband eerst kort enige achtergronden behandelen. Vervolgens zal ik aandacht besteden aan enige buitenlandse rechtssystemen op dit gebied, en tenslotte zal ik ingaan op het Nederlandse recht met betrekking tot dit onderwerp.

Achtergronden

Volgens Winkel⁴ kan men voor het onderwerp 'afgebroken onderhandelingen' zelfs al teruggaan naar het Romeinse recht, waarbij de aansprakelijkheid van de partijen bij het aangaan van een overeenkomst werd beoordeeld aan de hand van de leerstukken over bedrog en dwaling⁵. Via een proefschrift uit 1681 van Clauder⁶ komt men dan

1 Vergelijk J.M. van Dunné, *Verbintenissenrecht*, deel 1, pp. 360, 363–264; Kluwer: Deventer 1993. Zie ook H. Drion: 'Dwaling in het Contractenrecht'; *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 488–507; 1960.

2 Zie artikel 6:230 BW.

3 Vergelijk Hartkamp (1993), pp. 451–453.

4 Zie L.C. Winkel, '*Culpa in contrabendo* in Roman law and in some modern Dutch court decisions' in: *viva vox iuris Romani: Essays in bounour of Johannes Emil Spruit*; pp. 149–157; Gieben: Amsterdam 2002.

5 Winkel, p. 150.

terecht bij de grote Duitse jurist Rudolph von Jhering¹, die in 1861 een verhandeling over afgebroken onderhandelingen heeft geschreven, waarna er meer belangstelling voor dit onderwerp ontstond². De benaming die Jhering toen in omloop bracht, ‘culpa in contrahendo’ is dan ook ‘nog steeds het internationale wachtwoord bij juridische beschouwingen’ over dit onderwerp³. Inmiddels is er zeer veel over dit onderwerp geschreven. Alleen al voor het Nederlandse recht geeft Blei Weissmann in de losbladige bundel *Verbintenissenrecht* een literatuurlijst over dit onderwerp van meer dan 20 pagina’s met bij elkaar honderden verwijzingen⁴. Ik beperk mij hier dan ook tot de hoofdlijnen. Omdat er structurele verschillen zijn in de benadering van dit onderwerp tussen de diverse rechtsstelsels ga ik nu eerst in op enkele buitenlandse rechtsstelsels met betrekking tot afgebroken onderhandelingen, en ga ik daarna in op het Nederlandse recht met betrekking tot dit onderwerp.

Buitenland

Ik ga hierbij in achtereenvolgens op het Anglo-Amerikaanse recht, op het Duitse recht en op het Franse recht⁵.

6 Clauder gaat in stelling XV kort in op het onderwerp afgebroken onderhandelingen. Na overwogen te hebben dat onderhandelingen nu eenmaal vaak worden afgebroken, concludeert hij, dat over een overeenkomst toch niet dient te worden geoordeeld op basis van de onderhandelingen, maar op basis van de uiteindelijk gesloten overeenkomst. Volgens Clauder zou anders ook op grond van de onderhandelingen alleen al, over de onmiddellijk daarop volgende en eenmaal voltooide overeenkomst tot op zekere hoogte geoordeeld kunnen worden. Als algemene conclusie meldt Clauder dan dat een bewijs op grond van onderhandelingen niet leidt tot voltooiing van een overeenkomst.

1 1818-1892.

2 Zie Rudolph von Jhering, ‘Culpa in contrahendo oder Schadensersatz bei nichtigen oder nicht zur Perfection gelangten Verträgen’; *Gesammelte Aufsätze aus den Jahrbüchern für die Dogmatik des heutigen römischen und deutschen Privatrechts*; Erster Band; pp. 327–425; Fischer: Jena 1881.

3 J.M. van Dunné, *Verbintenissenrecht*, deel 1, p. 189; Kluwer: Deventer 1993.

4 Zie *Verbintenissenrecht I*, (Blei Weissmann), Art. 217–227, I, ‘I Precontractuele fase’, aantekening 2. Literatuur, pp. 8-10–32.

5 Zie voor meer rechtsstelsels in dit verband bijvoorbeeld Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990*; Kluwer: Deventer/Boston 1991, of Arthur von Mehren, *The Formation of Contracts*, Volume VII/Chapter 9; *International Encyclopedia of Comparative Law*; Mohr/Nijhoff: Tübingen/Dordrecht/Boston/Lancaster 1992, of H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 179–243. Vergelijk M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 4–22.

In het Anglo-Amerikaanse recht is er het uitgangspunt dat het afbreken van onderhandelingen behoort tot het ondernemersrisico, waarbij eventuele geleden schade door een volgende wel gelukte transactie wordt teniet gedaan¹. Vooral in Engeland geldt dit sterk². Als algemene regel geldt dat iedere partij bevoegd is onderhandelingen af te breken zonder enige aansprakelijkheid, omdat anders de vrijheid van onderhandelen ernstig zou worden ondermijnd³. Kottenhagen noemt drie mogelijkheden om naar Engels recht toch met succes schadevergoeding te vorderen bij afgebroken onderhandelingen⁴: (1) indien er sprake is van een 'negligent statement', van onjuiste of onzorgvuldige mededelingen kan wegens onrechtmatige daad een vordering worden ingediend; (2) wanneer een der partijen erop vertrouwend dat een overeenkomst zal tot stand komen, alvast bepaalde handelingen verricht, waarna de onderhandelingen worden afgebroken, dan kan de gedupeerde eventueel een schadevergoeding op basis van zijn voor die handelingen gemaakte redelijke kosten vorderen; (3) in geval van 'breach of confidence', als de wederpartij bij afgebroken onderhandelingen misbruik maakt van vertrouwelijke mededelingen tijdens de onderhandelingen die afkomstig zijn van de gedupeerde, dan kan deze daarvoor schadevergoeding vorderen. Al met al geniet de teleurgestelde onderhandelaar onder het Engelse recht weinig bescherming bij afgebroken onderhandelingen.

In de Verenigde Staten is de zaak iets meer in beweging gekomen. Niettemin bestaat er nog veel onduidelijkheid. Een in verband met afgebroken onderhandelingen te noemen casus is *Hoffman v. Red Owl Stores*⁵. De 'kleine bakker' Hoffman wilde zich

1 Kottenhagen, p. 67.

2 Vergelijk Yu Zhang, Machteld Jansen, Sarah Rook and Anne-Sophie Poissonnet, 'Withdrawing from Pre-contractual Negotiations and the Duty of Good Faith – Harmonising European Views'; 56 *Ars Aequi*, pp. 489–490; 2007.

3 Zie P.D.V. Marsh, *Comparative Contract Law: England, France, Germany*; p. 50; Gower: Aldershot 1994. Zie ook het arrest *Walford v. Miles* (1992) 1 All ER 453, en in dit arrest met name de volgende overwegingen van raadsheer Lord Ackner: '[...] the concept of a duty to carry on negotiations in good faith is inherently repugnant to the adversarial positions of the parties when involved in negotiations. Each party to the negotiations is entitled to pursue his (or her) own interests, so long as he avoids making misrepresentations. To advance that interest he must be entitled, if he thinks it appropriate, to threaten to withdraw from further negotiation or to withdraw in fact in the hope that the opposite party may seek to reopen the negotiations by offering him improved terms. [...] in my judgment, while negotiations are in existence either party is entitled to withdraw from these negotiations, at any time and for any reason.'

4 Zie Kottenhagen, pp. 67–68. Vergelijk Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990*; pp. 125–143; Kluwer: Deventer/Boston 1991.

5 *Hoffman v. Red Owl Stores, Inc.* Supreme Court of Wisconsin, 133 N.W.2d 267 (1965).

aansluiten bij de supermarkt-keten 'Red Owl', als 'franchise-operator'. Om mee te doen moest een kapitaal van \$ 18.000 worden opgebracht. Hoffman zorgde voor het geld, verkocht zijn bakkerij, deed de nodige ervaring elders op en kreeg vervolgens te horen van hogere functionarissen van Red Owl, dat \$ 18.000 niet voldoende was, maar dat hij \$ 34.000 nodig had. Hoffman weigerde. Tussen Red Owl en Hoffman was geen contract tot stand gekomen. Niettemin verkreeg Hoffman schadevergoeding op grond van 'promissory estoppel', een rechtsmiddel tegen onrechtvaardigheid, welk rechtsmiddel ervoor zorgt dat een belover, ondanks het niet tot stand gekomen zijn van de overeenkomst, zich toch niet zo maar kan onttrekken aan zijn toezeggingen, die de wederpartij, op die toezeggingen rekenend, tot allerlei handelingen heeft gebracht¹.

De strekking van deze casus is echter onduidelijk. Het is zeer wel mogelijk, dat de rechter alleen maar de 'kleine bakker' had willen beschermen, waar 'normale' zakenlieden het verlies zelf hadden moeten dragen². In het recht van de Verenigde Staten is dit een bekende casus. Toch zijn de gevolgen ervan voor de rechtsontwikkeling beperkt gebleven³. Ook overigens is het rechtsgebied van de afgebroken onderhandelingen in de Verenigde Staten nauwelijks ontwikkeld⁴. In hoeverre er aldaar daadwerkelijk rechtsmiddelen bestaan bij afgebroken onderhandelingen is dan ook zeer onduidelijk en onzeker^{5 6}. Al met al geniet eveneens in de Verenigde Staten de teleurgestelde onderhandelaar weinig bescherming bij afgebroken onderhandelingen.

1 Vergelijk de vorige alinea sub (2).

2 In ieder geval in Engeland zou Hoffman geen succes hebben gehad met zijn vordering: zie Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*, p. 133; Kluwer: Deventer/Boston 1991.

3 Zie Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*, pp. 345-346; Kluwer: Deventer/Boston 1991. Zie ook Allan E. Farnsworth, 'Precontractual Liability and Preliminary Agreements: Fair Dealing and Failed Negotiations'; 87 *Columbia Law Review*, pp. 236-238; 1987.

4 Zie Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*, p. 349; Kluwer: Deventer/Boston 1991.

5 Zie verder ook in dit verband Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*, pp. 333-349; Kluwer: Deventer/Boston 1991.

6 Met betrekking tot deze onzekerheid citeert Ruygvoorn uit een boek over het overnemen van bedrijven de volgende suggestie aan de praktijk: 'Determine your client's wishes with respect to the binding nature of preliminary negotiations, express that intention in any written documents which are prepared and in any discussion with the parties and their counsel, and advise your client to act

In het Duitse recht is onder de – in het begin van deze paragraaf reeds genoemde – naam ‘culpa in contrahendo’¹ het leerstuk van de afgebroken onderhandelingen ontwikkeld, onder invloed van Jhering, die zich vooral baseerde op het aloude Romeinse recht. Men fingeerde als het ware een stilzwijgende overeenkomst, inhoudende, dat partijen te goeder trouw moeten onderhandelen. Toevlucht tot zo’n overeenkomst werd gezocht, mede omdat het klassieke onrechtmatige daads-recht geen goede oplossing bood, en men meer aanknopingspunten vond in het overeenkomstenrecht². De actie is derhalve contractueel van origine. Uiteindelijk werd de culpa in contrahendo-figuur in zekere zin opgenomen in de Duitse wet, in § 122 BGB, houdende, dat er een schadevergoedingsplicht is tegenover degene die vertrouwde op de geldigheid van een nietige of vernietigde wilsverklaring³. Als de onderhandelingen worden afgebroken, dan gaat de eerder afgelegde wilsverklaring teniet. Als dit ongerechtvaardigd is gebeurd, dan kan de Duitse rechter beslissen, dat schending heeft plaatsgevonden van de in het verkeer vereiste zorgvuldigheid, met als gevolg dat het tenietgaan van de wilsverklaring een verzuim, een nalatigheid wordt van de dader waarmee deze dader schadelijktig wordt⁴. Intussen is in latere wetgeving de culpa in contrahendo-figuur nader uitgewerkt in § 311.2 BGB, waarbij uitdrukkelijk is opgenomen dat het aangaan van onderhandelingen over een overeenkomst een bron is van verbintenissen, met als mogelijk gevolg een plicht om schadevergoeding te betalen bij niet-nakoming van de desbetreffende verbintenissen⁵.

in a manner consistent with this approach.’ Ruygvoorn concludeert dan: ‘Ofwel: de sleutel ligt in een heldere, consistente communicatie. Treffender had ik het ook naar het Nederlands recht niet kunnen formuleren.’ Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 16, alsmede noot 71 op deze pagina. Ik meen dat Ruygvoorns conclusie ook buiten het recht zeer bruikbaar is bij commerciële onderhandelingen.

- 1 Ook wel ‘Verschulden beim Vertragsschluß’: zie Bähr, p. 196; of: ‘Verschulden bei Vertragsverhandlungen’: zie Medicus (1992), p. 54.
- 2 Zie L.C. Winkel, ‘Culpa in contrahendo in Roman law and in some modern Dutch court decisions’ in: *viva vox iuris Romani: Essays in honour of Johannes Emil Spruit*, p. 155; Gieben: Amsterdam 2002. Zie ook Rudolph von Jhering, ‘Culpa in contrahendo oder Schadensersatz bei nichtigen oder nicht zur Perfection gelangten Verträgen’; *Gesammelte Aufsätze aus den Jahrbüchern für die Dogmatik des heutigen römischen und deutschen Privatrechts*, Erster Band; pp. 347 en volgende; Fischer: Jena 1881.
- 3 Vergelijk Medicus (1992), p. 62: ‘Ein wichtiges Argument für diese Haftung ist gewiß die Enttäuschung von Vertrauen.’ Medicus meldt hierbij dat vooral Canaris dit heeft ‘herausgearbeitet’.
- 4 Zie verder ook Kottentzen, pp. 54–55; Marsh (1994), p. 64; Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990*; pp. 159–177; Kluwer: Deventer/Boston 1991.
- 5 Er is in dit geval een samenhang tussen drie wetsartikelen: §§ 311.2, 280.1 en 241.2 BGB.

Waar het Duitse recht het ten onrechte afbreken van de onderhandeling veroordeelt door naar analogie uit te gaan van een soort ‘onderhandelingsovereenkomst’, is het uitgangspunt van het Franse recht in dit geval de onrechtmatige daad¹. Een Frans standaard-arrest in dit opzicht is Vilber-Lourmat c. Gerteis²: In april 1966 trad de eigenaar van de firma Gerteis in onderhandeling met de firma Vilber-Lourmat, de importeur voor Frankrijk van het Amerikaanse bedrijf Hydrotile Machinery, een fabrikant van machines om betonnen buizen te maken. Om die machines in werking te kunnen zien maakte Gerteis een reis naar het Amerikaanse bedrijf. Na terugkomst verzocht Gerteis aan de importeur, Vilber-Lourmat, aanvullende informatie, teneinde een keuze te kunnen maken uit verschillende typen machines. Vilber-Lourmat beantwoordde dit verzoek niet. Later vernam Gerteis, dat het Amerikaanse bedrijf op 4 juni 1966 een offerte voor Gerteis had verzonden naar Vilber-Lourmat, maar dat die de offerte niet had doorgezonden³. Op 16 juni contracteerde Vilber-Lourmat vervolgens met een concurrent van Gerteis omtrent de levering van hetzelfde soort hydrotile machines als Gerteis wilde hebben, waarbij tevens werd overeengekomen dat gedurende 42 maanden geen machines geleverd mochten worden in Gerteis’ zakelijke operatiegebied, het oosten van Frankrijk. Gerteis accepteerde dit niet en ging procederen. Vilber-Lourmat werd toen inderdaad veroordeeld wegens het onrechtmatig afbreken van de onderhandelingen. Door de Amerikaanse offerte – met opzet – niet door te sturen, en grof en eenzijdig de onderhandelingen te verbreken, die in een gevorderd stadium waren, en waarbij men wist, dat de wederpartij grote kosten had gemaakt, terwijl men de wederpartij bovendien lange tijd in onzekerheid had gelaten, door dat alles, had het Vilber-Lourmat ‘*ainsi manqué aux règles de la bonne foi dans les relations commerciales*’. De conclusie in het arrest was dan ook, dat de ‘*rupture abusive des pourparlers*’ door Vilber Lourmat onrechtmatig was^{4 5}.

1 Zie Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990*, pp. 148–149; Kluwer: Deventer/Boston 1991.

2 Chambre commerciale et financière de la Cour de cassation, 20 maart 1972, J.C.P. 1974, 11308.

3 Deze offerte was overigens technisch van aard, althans geen aanbod in juridische zin.

4 Zie verder ook in dit verband Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990*, pp. 145–157; Kluwer: Deventer/Boston 1991. In het betrokken stuk, geschreven door Joanna Schmidt-Szalewski, op pp. 149–152, zijn ook zeer duidelijk drie voorwaarden voor aansprakelijkheid wegens ten onrechte afgebroken onderhandelingen terug te vinden. Deze voorwaarden zijn: (1) ‘precontractual damage’: deze schade dient nog niet op andere wijze vergoed te zijn en deze schade dient ‘zeker’ van aard te zijn – dit laatste sluit mede in schade wegens gemiste kansen, indien althans aangetoond wordt, dat verwezenlijking van deze kansen met redelijke waarschijnlijkheid te verwachten is; (2) ‘precontractual fault’: dit komt neer op gebrek aan goede trouw: ‘In practice, bad faith would consist of any behaviour that deceives the other party’s confidence: breach of negoti-

Het recht op het gebied van afgebroken onderhandelingen in de verschillende landen geeft derhalve niet bepaald een eenduidig beeld¹. Wat wel steeds naar voren komt bij een succesvolle vordering, op de ene manier of op de andere manier, is, dat het slachtoffer van de afgebroken onderhandelingen schade heeft geleden omdat hij handelingen had verricht vanwege vertrouwen op door de wederpartij gewekte verwachtingen die niet werden waargemaakt. Maar overigens geldt dat in Engeland er nauwelijks rechtsmiddelen bestaan bij afgebroken onderhandelingen, dat in de Verenigde Staten de zaak zeer onduidelijk en onzeker is, dat in Duitsland in ieder geval wel een rechtsmiddel bestaat bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen, maar dat deze primair is gebaseerd op analogie van de overeenkomst, en dat in Frankrijk ter zake de onrechtmatige daad de boventoon voert.

ations whereas the other party could reasonably expect the contract to be concluded' (hierna volgt in voetnoot 18 op p. 150 een verwijzing naar een rechterlijke uitspraak van Pau, 14 Jan. 1969, D. 1969, p. 716, met als conclusie: 'the precontractual fault must [...] be obvious and undisputable'). Ook andere voorbeelden van kwade trouw worden vervolgens genoemd: 'refusal to renew a contract when the other party could reasonably rely on a promise to renew; disclosure or use of "confidential" information; erroneous information given about the elements of the negotiated contract, etc.'; (3) 'Causation'; overigens met betrekking tot dit oorzakelijk verband, indien beide partijen in dit opzicht verwijtbaar zijn geweest, dan kan de mate van aansprakelijkheid tussen de partijen gedeeld worden.

- 5 In de Nederlandse jurisprudentie is een enigszins met het arrest *Vilber-Lourmat c. Gerteis* vergelijkbaar geval bekend: het 'Mogendorff'-arrest (HR 21 mei 1965, NJ 1965, 365). In een familie-NV werden door één der aandeelhouders aandelen aangeboden aan de mede-aandeelhouders. Deze aanbieding geschiedde conform de statuten via de directeur van de NV, een mede-aandeelhouder, tevens broer van de aanbieder. De directeur weigerde het aanbod door te sturen naar de andere aandeelhouders, en bewoog zijn zuster het aanbod weer in te trekken en een nieuw aanbod te doen, maar daarbij minder aandelen aan te bieden dan de eerste keer, omdat hij anders de meerderheid zou verliezen. De vervolgens aangeboden aandelen werden door de directeur gekocht. Deze behield zo qua stemrecht de zeggenschap in de NV. De overige aandeelhouders spraken toen zowel de oorspronkelijke aanbieder aan wegens het intrekken van het eerste aanbod, als de directeur wegens het niet-doorsturen van het eerste aanbod. In beroep besliste het Gerechtshof, dat, gezien de statuten, het eerste aanbod rechtsgeldig kon en mocht worden ingetrokken. De directeur behoefde ambtshalve dan ook geen ingetrokken aanbod door te sturen. De Hoge Raad bevestigde het arrest van het Hof. Dat de directeur in de hoedanigheid van *aandeelhouder* (los van het directeurschap) ook onrechtmatig jegens de andere aandeelhouders zou hebben gehandeld, onder meer door zijn zuster tot intrekking van het aanbod te bewegen en het aanbod achter te houden (vergelijk het arrest *Vilber-Lourmat c. Gerteis*), werd door de Hoge Raad om procedurele redenen niet getoetst, omdat die stelling pas voor het eerst in cassatie werd aangevoerd, en dit is niet toegestaan.

1 Zie voor een globaal overzicht het 'General report', van de hand van de redacteur, in: Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*, pp. 1-28; Kluwer: Deventer/Boston. 1991.

Dat er een verschil bestaat in het recht op gebied van afgebroken onderhandelingen tussen de landen van de Common law rechtsfamilie en die van de Romaans-Germaanse rechtsfamilie is echter wel te verklaren. De Common law gaat immers uit van de eerder in dit hoofdstuk genoemde ‘consideration’-eis bij het contracteren, de eis van een tegenprestatie bij een overeenkomst¹. Tijdens de onderhandelingen zelf, dus vóór het contract tot stand komt, is de verlangde tegenprestatie nog niet geleverd. Zoals eerder in dit hoofdstuk bij de bespreking van het begrip ‘consideration’ al is aangegeven², is het uitgangspunt dan, dat, als men de eigen prestatie niet heeft geleverd, men geen schade kan hebben geleden, zodat men, dus, geen rechtsvordering heeft. Zoals eveneens eerder aangegeven gaat de Common law dan ook duidelijk uit van een ‘quid pro quo’-principe, een ‘bargain’, voor wat hoort wat³. Dit idee geldt vooral in Engeland kennelijk nogal sterk. De Romaans-Germaanse rechtssystemen daarentegen gaan ervan uit, op de ene manier of op de andere manier, dat men door te gaan onderhandelen, met de wederpartij treedt in een verhouding die door goede trouw, door redelijkheid en billijkheid wordt beheerst. Een totaal ander uitgangspunt derhalve. In hoeverre men tijdens de onderhandelingen inderdaad te goeder trouw is geweest, naar redelijkheid en billijkheid heeft gehandeld, kan dan beoordeeld worden vanuit verschillende uitgangspunten. Zo toetst Duitsland de zaak kennelijk naar analogie vanuit het overeenkomstenrecht, en Frankrijk kennelijk vanuit de onrechtmatige daad. Een conclusie kan zijn dat de mate van bescherming van het slachtoffer tegen ten onrechte afgebroken onderhandelingen varieert al naar gelang het rechtstelsel dat toepasselijk is. Om dit nader visueel inzichtelijk te maken, en afhankelijk van de te gebruiken criteria, zou men dan ook kunnen stellen dat voor wat betreft deze bescherming alle rechtssystemen visueel te plaatsen zijn op een lijn, met aan de ene kant van deze lijn de ‘voor wat hoort wat’ Common law rechtssystemen met ‘weinig’ bescherming voor het slachtoffer bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen, en met aan de andere kant van deze lijn de ‘goede trouw’ c.q. ‘redelijkheid en billijkheid’ Romaans-Germaanse rechtssystemen met ‘veel’ bescherming voor het slachtoffer bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen. Voor zover dit interessant is, zou hiervoor uiteraard meer onderzoek nodig zijn.

1 Vergelijk in dit verband ook Furmston (1981), pp. 62–63, vooral echter p. 63. Zie ook Uniken Venema, p. 125.

2 Dit is aangegeven in paragraaf 5.2. De aldaar bij de desbetreffende zin aangegeven vindplaatsen zijn: Furmston (1981), pp. 60–61, alsmede Calamari/Perillo, p. 5.

3 Dit is eveneens aangegeven eerder in dit hoofdstuk in paragraaf 5.2. De aldaar vermelde vindplaatsen bij de desbetreffende zin zijn: Furmston (1981), p. 8; Calamari/Perillo, pp. 134–135; Mehren, p. 6.

Nederland

In Nederland is mogelijk de oudste te melden uitspraak op het gebied van afgebroken onderhandelingen¹, die van de kantonrechter te Appingedam, van 3 mei 1893². De kop van de uitspraak luidt treffend als volgt: ‘In het door een landbouwer aan den eenigen in den omtrek gevestigden paardenslachter gezonden bericht, dat hij een paard heeft met een gebroken poot, ligt opgesloten eene uitnoodiging om ten zijnent te komen en het dier voor de slachtbank te koopen. Wanneer de paardenslachter aan die uitnoodiging zonder verwijl gevolg geeft, ontstaat er eene verbintenis, welke voor den landbouwer de verplichting medebrengt om aan den paardenslachter de kans te gunnen voor het paard een bod te doen. Door vóór de aankomst van den paardenslachter het paard aan een ander te verkoopen, pleegt de landbouwer eene onrechtmatige daad die hem verplicht tot vergoeding der schade, bij den paardenslachter door tijdverlies en reiskosten geleden.’ De landbouwer werd veroordeeld tot betaling van een kostenvergoeding wegens het ‘afbreken van de onderhandelingen’; de gederfde winst van de paardenslachter hoefde hij echter niet te betalen^{3 4}.

- 1 Zie B.M. Telders, ‘Praecontractueele verhoudingen’; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3536 (I): pp. 453–455; 2 oktober 1937; 3537 (II): pp. 461–463; 9 oktober 1937, op pp. 461–462. Zie ook L.B.A.M. Janssens, *Het aanbod*; H.J. Paris: Amsterdam 1926; pp. 64–68. Vergelijk J.M. van Dunné, *Verbintenissenrecht*, deel 1; Kluwer: Deventer 1993; pp. 189–190.
- 2 Kantongerecht te Appingedam, 3 mei 1893, 23 *Paleis van Justitie*, 1894, no. 27 (Levie Mulder, paardenslachter te Appingedam tegen K.J. van Deen, landbouwer te ’t Zandt).
- 3 In het vonnis zelf is te lezen ‘[...] dat die alzoo geschapen verbintenis zeer zeker is van beperkten omvang, zoodat gedaagde van zijnen zijde vrij bleef aan eischer het paard al of niet te gunnen voor den door dezen te bieden prijs, doch dat gedaagde niet meer vrij was, hem eenmaal een dergelijke boodschap gezonden hebbende, welke virtualiter eene oproeping om te komen koopen bevatte, aan eischer, die daarop inging, zelfs de kans niet te gunnen om een bod te doen voor bedoeld beest en gedaagde de door die onrechtmatige daad hem veroorzaakte schade behoort te vergoeden; dat voor die schadeberekening niet in aanmerking mag komen een factor voor winstderving door het niet te koop verkrijgen van bedoeld beest, maar enkel en alleen de schade bij eischer geleden door tijdverlies en reiskosten [...]’.
- 4 Telders schrijft hierbij: ‘De Kantonrechter wees in een aardig vonnis de schade wegens tijdverlies en reiskosten toe, *niet* echter (terecht niet) vergoeding van de winst, die den slachter was ontgaan omdat hij het paard nu niet had gekregen.’ Zie B.M. Telders, ‘Praecontractueele verhoudingen’; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3536 (I): pp. 453–455; 2 oktober 1937; 3537 (II): pp. 461–463; 9 oktober 1937, op p. 462. Op dezelfde pagina kan men lezen dat Telders geen voorstander is van vergoeding van de gederfde winst bij afgebroken onderhandelingen, hooguit wilde hij een uitzondering maken voor gederfde winst op andere transacties die tengevolge van de uiteindelijk afgebroken onderhandelingen zijn afgeslagen en waarbij de wederpartij dit ook wist. Ik kom terug op de omvang van de schadevergoeding bij afgebroken onderhandelingen volgens Telders, in de tweede alinea na deze noot.

Telders, in zijn stuk uit 1937, geeft aan dat aansprakelijkheid tot een kostenvergoeding wegens afgebroken onderhandelingen kan worden aangenomen ‘wanneer kan worden aangetoond 1° dat de wederpartij in de hoop op het tot stand komen eener overeenkomst extra moeite heeft gedaan en/of extra-kosten heeft gemaakt; 2° dat men dit wist of redelijkerwijs had moeten begrijpen en 3° dat men niettemin niet heeft gewaarschuwd, toen eigen wensch om met die wederpartij overeen te komen niet meer bestond (of *nimmer* ernstig had bestaan).’ Telders voegt hieraan toe: ‘Aansprakelijkheid vooronderstelt hier echter altijd, dat de aansprakelijk gestelde de onderhandelingen heeft verbroken of zulke voorwaarden is gaan stellen, dat zij praktisch wel tot verbreking móesten leiden. Verbreekt de ander uit eigen, vrijen wil, dan heeft hij de vruchteloos gemaakte kosten in het algemeen aan zichzelf te wijten.’¹

Over de omvang van de schadevergoeding merkt Telders op, ‘[...] dat alléén die schade vergoed wordt, die is veroorzaakt door het afgaan op de houding der wederpartij, *niet* dus bijv. de kosten, die men reeds gemaakt had vóórdát van eenig contact met de wederpartij sprake was [...] en evenmin de winst, die men *zou* hebben gemaakt als het contract tot stand was gekomen. Over dit laatste is iedereen het eens (Saleilles, pag. 722; Demogue II, pag. 167; Janssens diss., pag. 67–70). Twijfel bestaat slechts t.a.v. gedorven winst op *andere*, tengevolge der onderhandelingen *afgeslagen* transacties. Dikwijls zal te dien aanzien niet kunnen worden bewezen, dat die andere transactie inderdaad zoude zijn tot stand gekomen, dus dat die winst inderdaad zoude zijn gemaakt. Maar dat doet aan het beginsel niet af. Saleilles twijfelt (pag. 722 e.v.), Demogue en Janssens (t.a.p.) spreken alléén van gemaakte kosten. In beginsel lijkt mij dit juist. Een uitzondering zoude ik slechts willen maken indien men *wist*, dat de wederpartij in vertrouwen op de gewekte verwachtingen een andere transactie liet lopen.’²

- 1 Zie B.M. Telders, ‘Praecontractuele verhoudingen’, *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3536 (I): pp. 453–455; 2 oktober 1937; 3537 (II): pp. 461–463; 9 oktober 1937, op p. 462. Vergelijk H. Drion, ‘Precontractuele verhoudingen naar Nederlands recht’, *Jaarboek 1967–1968: Vereniging voor de vergelijkende studie van het recht van België en Nederland*, pp. 265–290; Tjeenk Willink: Zwolle 1968; nr 24, p. 286. Zie ook J.M. van Dunné, *Verbintenissenrecht*, deel 1; Kluwer: Deventer 1993; p. 190. Zie eveneens H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*, Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 187–188.
- 2 Ten aanzien van het afwijzen van het vergoeden van gederfde winst bij afgebroken onderhandelingen merken Saleilles en Janssens, naar wie Telders verwijst, op, dat een belangrijke reden voor dit afwijzen is, de gebrekkige causaliteit tussen het afbreken van de onderhandelingen en het mislopen van de winst van de niet tot stand gekomen overeenkomst. Immers, voordat de overeenkomst is tot stand gekomen, is deze nog niet afgebakend en bestaat de mogelijkheid dat men het over de inhoud niet eens wordt. Bij het afbreken van de onderhandelingen kan de uiteindelijke inhoud van de overeenkomst – die niet is tot stand gekomen – dus niet worden vastgesteld. Het gevolg van deze redenering is, dat dan ook de ‘gederfde winst’ bij het afbreken van onderhandelingen niet

Op 15 november 1957 wees de Hoge Raad arrest in de zaak van Baris tegen Riezenkamp¹. In dit arrest, dat verder over dwaling ging, bepaalde de Hoge Raad onder meer: '[...] dat immers partijen, door in onderhandeling te treden over het sluiten van een overeenkomst, tot elkaar komen te staan in een bijzondere, door de goede trouw beheerste, rechtsverhouding, medebrenkende, dat zij hun gedrag mede moeten laten bepalen door de gerechtvaardigde belangen van de wederpartij'. Naar aanleiding vooral van deze overweging van de Hoge Raad heeft Pels Rijcken in 1958 een niet-gepubliceerde voordracht gegeven over 'precontractuele verhoudingen'².

In deze voordracht ging Pels Rijcken ook in op aansprakelijkheid wegens afgebroken onderhandelingen. Hij stelde hierbij het volgende³. 'Of in dergelijke gevallen een aansprakelijkheid uit onrechtmatige daad bestaat, hangt uiteraard in hoge mate af van de bijzonderheden van elk geval afzonderlijk. Toch is het mogelijk enige omstandigheden te noemen, waarop deze aansprakelijkheid m.i. in het algemeen kan worden gegrond. Wanneer wij de gegeven voorbeelden analyseren, blijkt dat zij de volgende elementen gemeen hebben:

1. vooreerst dat tijdens de onderhandelingen een zekere verwachting is gewekt, dat een overeenkomst tot stand zou komen;
2. dat een der partijen in dit vertrouwen kosten heeft gemaakt of een mogelijkheid om met een derde te contracteren heeft laten voorbijgaan;

vastgesteld kan worden, zodat een eventuele vordering tot het vergoeden ervan, na het afbreken van onderhandelingen, dient te worden afgewezen. Ik merk hierbij op dat Janssens in dit verband doorverwijst naar Saleilles en dat Saleilles doorverwijst naar Faggella. Zie L.B.A.M. Janssens, *Het aanbod*; H.J. Paris: Amsterdam 1926; pp. 69–70. Zie ook R. Saleilles, 'De la responsabilité précontractuelle: à propos d'une étude nouvelle sur la matière'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 697–751; 1907, p. 722 e.v. Vergelijk ook het betrokken stuk van Faggella zelf: Gabriele Faggella, 'Dei periodi precontrattuali'; *Studi giuridici in onore di Carlo Fadda pel xxv anno del suo insegnamento*; volume terzo; pp. 269–342; Pierro: Napoli 1906; nr 35, pp. 302–303. Vergelijk over Faggella en Saleilles in het algemeen ook L. Hardenberg, 'De onderhandeling'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 4969 (I): pp. 445–448; 4 november 1967; 4970 (II): pp. 457–460; 11 november 1967; 4971 (III): pp. 469–472; 18 november 1967. Zie hierbij ook noot 39, op p. 457 van het stuk van Hardenberg. Vergelijk eveneens in dit verband H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 181–184.

- 1 HR 15 november 1957, NJ 1958, 67 (Baris/Riezenkamp).
- 2 L.D. Pels Rijcken, *Praecontractuele verhoudingen*; Ongepubliceerd college ter gelegenheid van de diesviering 1958 Leiden; 1 februari 1958. Vergelijk L.D. Pels Rijcken, 'Verplichtingen van ex-firmanten na beëindiging der vennootschap', *TVVS, tijdschrift voor vennootschappen, verenigingen en stichtingen*; 1965–1966; pp. 39–42.
- 3 Zie L.D. Pels Rijcken, *Praecontractuele verhoudingen*; Ongepubliceerd college ter gelegenheid van de diesviering 1958 Leiden; 1 februari 1958; nr 27, p. 16.

3. dat dit aan de andere partij bekend was (althans had behoren te zijn);
 4. dat deze andere partij uiteindelijk heeft geweigerd een overeenkomst aan te gaan op een motief, dat zij zich eerder had behoren te bedenken en dat haar dan had moeten bewegen de onderhandelingen niet te beginnen of eerder af te breken, waardoor zij haar onderhandelingspartner kosten of ander verlies had bespaard.
- Wanneer deze omstandigheden zich gezamenlijk voordoen zal men de weigering een overeenkomst aan te gaan i.v.m. hetgeen daaraan is voorafgegaan inderdaad onbetamelijk moeten achten. Ik meen zelfs, dat de genoemde omstandigheden zozeer typisch zijn voor de gevallen, waarin men aansprakelijkheid op grond van een weigering tot contracteren kan aanvaarden, dat men ze als criteria voor die aansprakelijkheid zou kunnen beschouwen¹. Uiteindelijk concludeert Pels Rijcken²: 'Erkenning van de goede trouw als rechtsbron in het praecontractuele verkeer heeft voor de aansprakelijkheidsvraag slechts deze betekenis, dat men daardoor eerder geneigd zal zijn een onrechtmatige daad aanwezig te achten, zo een van twee onderhandelende partijen een gedragslijn heeft gevolgd, welke onvoldoende rekening houdt met gerechtvaardigde belangen der wederpartij.' Pels Rijcken sluit dan af met de opmerking dat het stellig van belang is, dat het beginsel, dat men wel degelijk zijn broeders hoeder behoort te zijn, nu ook voor precontractuele verhoudingen is aanvaard, omdat daardoor een bruikbaar uitgangspunt wordt verkregen bij de oplossing van een aantal concrete rechtsvragen³.

In 1982 wees de Hoge Raad arrest over afgebroken onderhandelingen in de zaak van Plas Bouwonderneming BV tegen de gemeente Valburg⁴. Het ging om het volgende. In juni 1974 besloot de gemeente Valburg tot de bouw van een overdekt zwembad. Daartoe werd niet tot enige vorm van aanbesteding besloten, noch werden ontwerp-tekeningen en dergelijke gemaakt. De gemeente wachtte eenvoudig af, met welke plannen belangstellende aannemers zouden komen. Naar aanleiding hiervan diende Plas Bouwonderneming BV op 17 september 1974 een offerte in. Behalve deze offerte kwamen op het eerste gezicht ook offertes in aanmerking van drie andere aannemers.

1 Pels Rijcken verwees op deze plek naar de eerder ter sprake gekomen criteria van Telders: 'Men vergelijk hierbij de enigszins afwijkende criteria, welke Telders t.a.p. opstelt.' Vergelijk H. Drion, 'Precontractuele verhoudingen naar Nederlands recht', *Jaarboek 1967-1968: Vereniging voor de vergelijkende studie van het recht van België en Nederland*, pp. 265-290; Tjeenk Willink: Zwolle 1968; nr 24, p. 287. Zie ook J.M. van Dunné, *Verbintenissenrecht*, deel 1; Kluwer: Deventer 1993; p. 190. Zie eveneens H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*, Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 195-197.

2 In nr 28, p. 17.

3 In nr 29, p. 17.

4 HR 18 juni 1982, NJ 1983, 723 (Plas/Valburg).

Op verzoek van de gemeente won Plas vervolgens nadere adviezen in van allerlei deskundigen, alles op eigen rekening. Nadat de plannen van Plas en van een concurrent, Colijn, op deze wijze zijn vervolmaakt, werd verzocht om een definitieve prijsopgave te doen. Op 6 december 1974 deed Plas een prijsopgave van f 1,3 miljoen. Beide plannen, van Plas en van Colijn, werden positief beoordeeld, echter Plas bleek de goedkoopste te zijn. In een vergadering van 9 januari 1975 kozen B & W van de gemeente dan ook voor Plas. Tijdens de raadsvergadering van 21 januari 1975 – het zwembad stond niet op de agenda – deelde een raadslid echter een alternatief zwembadplan uit van aannemer Arns BV, dat f 156.000,- goedkoper was dan dat van Plas. Op 4 maart 1975 werd het plan Arns door de gemeenteraad aanvaard.

Plas was zeer verontwaardigd over deze gang van zaken, en vorderde van de gemeente schadevergoeding. De rechtbank oordeelde, dat de gemeente niet gerechtigd was de onderhandelingen met Plas na 9 januari 1975 af te breken. 'Door de bouw niet definitief aan PBO te gunnen handelde zij in strijd met de goede trouw, die de verhouding tussen pp. in deze precontractuele fase beheerste, [...] Haar gedrag was mitsdien onzorgvuldig tegenover PBO'. De gemeente werd veroordeeld tot het betalen van schadevergoeding, en wel een bedrag van f 60.000,- wegens gemaakte kosten, en f 70.000,- wegens gederfde winst.

De gemeente ging in beroep en uiteindelijk kwam de zaak voor de Hoge Raad. Geschilpunt voor de Hoge Raad was onder meer of hier wel een recht kan bestaan op gederfde winst. De Hoge Raad oordeelde als volgt:

'3.4 [...] Niet uitgesloten is dat onderhandelingen over een overeenkomst in een zodanig stadium zijn gekomen dat het afbreken zelf van die onderhandelingen onder de gegeven omstandigheden als in strijd met de goede trouw moet worden geacht, omdat partijen over en weer mochten vertrouwen dat enigerlei contract in ieder geval uit de onderhandelingen zou resulteren. In zo een situatie kan er ook plaats zijn voor een verplichting tot vergoeding van gederfde winst.

3.5 [...] Wanneer de gemeente na 9 januari 1975 niet meer uit de onderhandelingen mocht terugtreden, valt [...] niet in te zien waarom een handelen in strijd daarmee haar niet zou kunnen verplichten tot vergoeding van reeds voor 9 januari 1975 in het kader van de voorafgaande onderhandelingen gemaakte kosten.

Een verplichting daartoe zou zelfs kunnen bestaan, als de onderhandelingen nog niet in een zodanig stadium zijn geraakt dat de gemeente te goeder trouw die onderhandelingen niet meer had mogen afbreken, maar wel reeds in een stadium dat zulk afbreken haar in de gegeven omstandigheden niet meer zou hebben vrijgestaan zonder de door PBO gemaakt kosten geheel of gedeeltelijk voor haar rekening te nemen.'

Dit arrest is, zoals De Kluiver terecht stelt, veelbesproken en het heeft veel pennen in beweging gebracht¹. Ook is, zoals Ruygvoorn eveneens terecht stelt, een reeks arresten erop gevolgd om de aansprakelijkheid bij afgebroken onderhandelingen nader te formuleren². Ik ga nu in op vier punten met betrekking tot dit arrest³: (1) de basis van de aansprakelijkheid tot schadevergoeding bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen; (2) de vergoeding van gederfde winst; (3) dat partijen over en weer mochten vertrouwen dat enigerlei contract in ieder geval uit de onderhandelingen zou resulteren; (4) de onderhandelingsfasen die men kan concluderen uit het arrest.

Het eerste punt: de basis van de aansprakelijkheid tot schadevergoeding bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen. Uit het arrest kan worden opgemaakt dat de aansprakelijkheid tot schadevergoeding bij de ten onrechte afgebroken onderhandelingen is gebaseerd op 'goede trouw'. Op zichzelf kan inderdaad gesteld worden, dat onderhandelingen beheerst worden door de goede trouw, door redelijkheid en billijkheid: uit het hiervoor genoemde arrest Baris/Riezenkamp is immers al naar voren gekomen, dat partijen rekening dienen te houden met elkaars gerechtvaardigde belangen. Waarom zou dit uitgangspunt niet gelden indien de overeenkomst niet tot stand komt? Het onderhandelaarsgedrag zelf is immers niet afhankelijk van het resultaat van de onderhandeling, namelijk of de overeenkomst wel of niet tot stand komt. Het resultaat is afhankelijk van de onderhandeling, niet andersom. Dat de precontractuele fase beheerst wordt door de goede trouw, was bovendien een uitdrukkelijk uitgangspunt van de opstellers van de Franse Code Civil, waarvan ook ons toenmalige BW is afgeleid. Dat de precontractuele fase zou worden beheerst door de goede trouw is eigenlijk uitsluitend om een soort 'stilistische' reden niet uitdrukkelijk in de Code Civil opgenomen⁴. Maar hoe moet men deze 'goede trouw' beoordelen? Is

1 Zie H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*, proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; p. 236.

2 Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*, proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 51–52.

3 Ik zal hierbij ook kort ingaan op enkele latere arresten die elementen van het arrest Plas/Valburg nader verfijnen, beperken of uitleggen. Waar relevant zal ik die arresten in beginsel noemen in de voetnoten. Vergelijk ook H.J. de Kluiver, 'Plas/Valburg. Afgebroken onderhandelingen: een terugblik op 20 jaar rechtsontwikkeling'; *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*, pp. 238–246; 2002/6.

4 Zie P.A. Fenet, *Recueil complet des travaux préparatoires du Code Civil*, Tome treizième; Zeller: Osnabrück 1968, pp. 8, 54. De oorspronkelijke voorgestelde tekst van het latere artikel 1134 CC luidde als volgt, te vinden op p. 8:

'Art. 31. «Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites.

«Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel, ou par les causes autorisées par la loi.

«Elles doivent être contractées et exécutées de bonne foi.»

gebrek aan deze ‘goede trouw’ zelfstandig een bron van de desbetreffende aansprakelijkheid of geeft gebrek eraan aanleiding om eerder aansprakelijkheid bijvoorbeeld wegens onrechtmatige daad aan te nemen bij het afbreken van onderhandelingen, iets zoals Pels Rijcken in zijn hierboven besproken voordracht aannam¹? In het arrest zelf is dit niet duidelijk gemaakt. Het gevolg is dat de meningen over de grondslag van de aansprakelijkheid in Nederland nogal uiteenlopen. Naast onrechtmatige daad (en goede trouw zelf) komt men ook wel tegen als grondslag: wanprestatie (vergelijk Duitsland), zaakwaarneming, ongerechtvaardigde verrijking en onverschuldigde betaling². Het probleem welke de grondslag voor de aansprakelijkheid is, was overigens bijna wettelijk opgelost: mede naar aanleiding van het arrest Plas/Valburg was voor het NBW wetsartikel 6.5.2.8a. voorgesteld, dat luidde als volgt: ‘*Onderhandelende partijen zijn verplicht hun gedrag mede door elkaars gerechtvaardigde belangen te laten bepalen. Ieder van hen is vrij de onderhandelingen af te breken, tenzij dit op grond van het gerechtvaardigd vertrouwen van de wederpartij in het totstandkomen van een overeenkomst of in verband met de andere omstandigheden van het geval onaanvaardbaar zou zijn.*’³ Dit artikel is toen echter toch niet in de wet

Op p. 54 is dan te lezen: ‘L’article 31 est discuté. M. Portalis demande qu’on retranche dans le dernier alinéa le mot *contractées*, que les dispositions antérieures rendent inutile. L’article est adopté avec cet amendement.’

In het Nederlandse BW is dit artikel, inclusief de wijziging, terecht gekomen in artikel 1374 (oud) BW. Lid 3 van dit artikel uit het oude BW luidt dan ook als volgt: ‘Zij moeten te goeder trouw worden ten uitvoer gebracht.’

- 1 Zie L.D. Pels Rijcken, *Praecontractuele verhoudingen*; Ongepubliceerd college ter gelegenheid van de diesviering 1958 Leiden; 1 februari 1958, nr 28, p. 17.
- 2 Zie M. van Delft-Baas, ‘Afgebroken onderhandelingen/Precontractuele goede trouw’, *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 73–75; 1984, op pp. 73–74. Zie ook H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 245–289. Zie voorts M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 132–145, 279–303. Zie eveneens Verbintenissenrecht I, (Blei Weissmann), Art. 217–227, I, ‘I Precontractuele fase’, aantekeningen 43–50, 57, 116.1, 147–151, 153.
- 3 Dit voorgestelde wetsartikel bestaat uit twee delen: (1) een algemene gedragsnorm, en (2) een tweetal beperkingen waarbij de onderhandelingen niet mogen worden afgebroken. In feite codificeert de algemene gedragsnorm het bestaande recht, dat men zorgvuldig moet onderhandelen. De eerste beperking codificeert in feite het arrest Plas/Valburg, namelijk dat het onjuist is de onderhandelingen af te breken, indien het gerechtvaardigde vertrouwen op een overeenkomst bij de wederpartij is opgewekt. Frappant is echter de tweede beperking, de verwijzing naar de zinsnede ‘of in verband met andere omstandigheden van het geval’. Hierdoor wordt kennelijk beoogd de aansprakelijkheid uit het afbreken van onderhandelingen te regelen wanneer het gerechtvaardigde vertrouwen van de wederpartij *niet* aan de orde is. Volgens de Memorie van Antwoord is deze beperking gericht op onderhandelingen in de collectieve en publiekrechtelijke sfeer, en is zij mede gericht op het voorkomen van stakingen. Zie de Handelingen van de Tweede

opgenomen omdat de Tweede Kamer het ogenblik voor codificatie van de rechtspraak op dit gebied nog niet gekomen achtte. Men gaf de voorkeur eraan, dat de rechtspraak de volledige vrijheid zou hebben zich verder te ontwikkelen. De kamerstukken laten overigens duidelijk blijken, dat de schrapping niet inhoudt, dat men vond, dat anders de ‘verkeerde richting’ zou zijn ingeslagen¹. Men kan stellen dat de Hoge Raad uiteindelijk definitief heeft gekozen voor onrechtmatige daad als grondslag van deze aansprakelijkheid in het Chemconserve-arrest^{2 3}.

Het tweede punt: de vergoeding van gederfde winst. In rechtsoverweging 3.4 geeft de Hoge Raad met zoveel woorden aan dat vergoeding van gederfde winst inderdaad tot de mogelijkheden behoort⁴. Een gevolg is dat dan wel causaliteit tussen het afbreken van de onderhandelingen en het mislopen van de winst van de niet tot stand gekomen overeenkomst moet worden aangetoond. In feite wordt een vordering tot vergoeding van de gederfde winst dan primair een bewijsprobleem^{5 6 7}. Dit neemt niet

Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1984–1985, 17541, Nr. 8, over de Invoeringswet Boeken 3, 5 en 6 van het nieuwe Burgerlijk Wetboek (vijfde gedeelte)(wijziging van titel 11 van Boek 3 en van de Boeken 5 en 6), Memorie van Antwoord, Ontvangen 13 september 1985, op p. 64.

- 1 Zie de Handelingen van de Tweede Kamer der Staten Generaal, Vergaderjaar 1986–1987, Vaste commissie voor Justitie, 85ste uitgebreide commissievergadering, 24 juni 1987, UCV 85, over de Invoeringswet Boeken 3, 5 en 6 nieuw BW, op p. 85-11.
- 2 HR 21 september 2001, NJ 2002, 254 (Bus/Chemconserve). Zie over dit arrest ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 351–358.
- 3 Overigens niet met ieders instemming. Zie bijvoorbeeld W.J. Slagter, ‘De periode voorafgaand aan het contract’, Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, p. 6. Zie ook Verbintenissenrecht I, (Blei Weissmann), Art. 217–227, I, ‘I Precontractuele fase’, aantekeningen 47, 57, 116.1.
- 4 Nederland neemt in dit verband een tamelijk geïsoleerde positie in Europa in: zie bijvoorbeeld M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 316. Vergelijk Coen Drion, ‘Ons onderhandelingsrecht onder handen’, *Nederlands Juristenblad*; p. 1781; 30 september 2005. Vergelijk ook Kottenhagen, die toevoegt dat de in Nederland bestaande mogelijkheid van een rechterlijk bevel tot dooronderhandelen na het afbreken van de onderhandelingen eveneens uniek is. Zie R.J.P. Kottenhagen, ‘From Freedom of Contract to Forcing Parties to Agreement. On the Consequences of Breaking Off Negotiations in different Legal Systems’, 12 *Ius Gentium, Journal of the University of Baltimore Center for International and Comparative Law*; pp. 61–95; 2006; manuscript pp. 15, 17.
- 5 Zoals in de vorige noot is aangegeven staat Nederland nogal alleen met het aanvaarden dat ook eventueel gederfde winst kan worden gevorderd bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen. Het is echter niet onmogelijk dat vooral bewijsproblematiek de oorzaak ervan is dat in andere rechtsstelsels gederfde winst als mogelijke vordering wordt afgewezen, en niet zozeer vanwege een meer doctrinaire juridische reden. Vergelijk Ewoud H. Hondius (Ed.); *Precontractual Liability: Reports to*

weg dat een vordering tot vergoeding van de gederfde winst wegens het ten onrechte afbreken van de onderhandelingen naar mijn mening iets onbevredigends heeft voor wat betreft de causaliteit. Immers, als de onderhandelingen al zover zijn gevorderd dat de gederfde winst bewijsbaar is bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen, dan kan dit niets anders betekenen, dan dat de partijen het al tenminste eens zijn geworden over de hoofdpunten, namelijk zowel over de (juridische) essentialia van de overeenkomst, als over de onderwerpen waarvan de partijen zelf hebben aangegeven

the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18–24 August 1990; Kluwer: Deventer/Boston 1991; p. 153. Vergelijk M.W. Hesselink, 'De schadevergoedingsplicht bij afgebroken onderhandelingen in het licht van het Europese privaatrecht'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6248 (I): pp. 879–883; 7 december 1996, op pp. 881–883.

- 6 Opgemerkt wordt dat in dit verband ook wel gesproken wordt over 'positief contractsbelang', dat te contrasteren is met 'negatief contractsbelang'. Zie voor een achtergrond van deze begrippen: M.W. Hesselink, 'De schadevergoedingsplicht bij afgebroken onderhandelingen in het licht van het Europese privaatrecht'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6249 (II): pp. 906–910; 14 december 1996, op p. 906. Volgens Hesselink zijn deze begrippen geïntroduceerd door Jhering. Het onderscheid tussen deze beide begrippen wordt door Ruygvoorn aangegeven als volgt: 'Dient deze partij, indien de onderhandelingen in strijd met de redelijkheid en billijkheid [...] worden afgebroken en de wederpartij schadeplichtig is, nu te worden gebracht in de situatie waarin hij zou hebben verkeerd indien de onderhandelingen niet zouden hebben plaatsgevonden en hij het contract zou hebben uitgevoerd dat hij met een derde had kunnen sluiten (vergoeding van negatief contractsbelang)? Of moet hij in de situatie worden gebracht waarin hij zou komen te zijn verkeren indien het contract waarover onderhandeld werd tot stand zou zijn gekomen (vergoeding van positief contractsbelang)?' Ruygvoorn vervolgt dan met te stellen dat 'gederfde winst' en 'kosten' zowel kunnen vallen onder negatief contractsbelang als onder positief contractsbelang. Hij sluit het betrokken stuk dan af met het stellen dat de Hoge Raad in het arrest Plas/Valburg 'het oog heeft gehad op vergoeding van het positief contractsbelang en in de daaraan voorafgaande fase slechts op vergoeding van de daadwerkelijk gemaakte kosten (negatief contractsbelang)'. Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 54–55; zie ook pp. 318–321. Vergelijk ook HR 23 oktober 1987, NJ 1988, 1017 (VSH/Shell). De Kluiver ziet overigens niet veel in de begrippen positief en negatief contractsbelang. Volgens hem is iedere discussie erover niets meer dan een causaliteitsvraag: welke schade kan worden toegerekend aan met het recht strijdig handelen? Bij winstderving vanwege wanprestatie zal de causaliteit dusdanig zijn dat die winstderving vergoed zal dienen te worden. Bij onrechtmatig handelen zal van geval tot geval moeten worden nagegaan welke schade als gevolg van het onrechtmatig handelen moet worden toegerekend aan de dader. Vanuit deze redenering niet ten onrechte concludeert De Kluiver dan dat het onderscheid tussen positief en negatief contractsbelang eigenlijk geen betekenis meer heeft. Zie H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; p. 310 e.v.
- 7 Terzijde merk ik op dat ik mij kan voorstellen dat een slachtoffer in dit verband mogelijk niet in alle gevallen vergoeding van de niet-gerealiseerde winst zal willen eisen: in dit geval immers moet hij openbaar maken wat zijn beoogde winst was, en ik kan mij voorstellen, dat men dit soms liever niet wil.

dat ze essentieel zijn voor de totstandkoming van de overeenkomst. Hooguit blijven er dan nog lacunes over van 'mindere' aard, die eventueel via artikel 6:248.1 BW¹ kunnen worden ingevuld. Tenzij de partijen procedure-afspraken hebben gemaakt zoals een 'subject to contract-voorbehoud'² of zoiets, of indien er een andere reden is om in de desbetreffende situatie toch nog geen overeenkomst aan te nemen, is er volgens mij in zo'n stadium wel degelijk al sprake van een echte overeenkomst, ook al hebben de partijen beide dit niet formeel zo genoemd en ook al zijn ze mogelijk nog niet helemaal tevreden met het resultaat³. Als een van de partijen dan wegloopt is er naar mijn mening logischerwijze primair sprake van wanprestatie en niet zozeer van het ten onrechte afbreken van onderhandelingen⁴. Als een of meer van de hoofdpunten nog niet overeengekomen zijn, dan is volgens mij de gederfde winst bij het dan ten onrechte afbreken van de onderhandelingen logischerwijze niet of nauwelijks bewijsbaar⁵.

Het derde punt: dat partijen over en weer mochten vertrouwen dat enigerlei contract in ieder geval uit de onderhandelingen zou resulteren. Wanneer is een zodanig vertrouwen nu gerechtvaardigd? De eigen onvoorzichtigheid en ongerechtvaardigde naïviteit behoort men de wederpartij niet tegen te werpen⁶. Het opgewekte vertrouwen moet derhalve objectief gerechtvaardigd zijn. Wanneer daarvan sprake is wordt feitelijk bepaald: het kan afhangen van vele omstandigheden, zoals de hoedanigheid van de onderhandelaars, het onderwerp van de onderhandeling, het stadium waarin

- 1 Artikel 6:248.1 BW: Een overeenkomst heeft niet alleen de door partijen overeengekomen rechtsgevolgen, maar ook die welke, naar de aard van de overeenkomst, uit de wet, de gewoonte of de eisen van redelijkheid en billijkheid voortvloeien.
- 2 Zie voor dit voorbehoud en voor andere voorbehouden ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 167 e.v.
- 3 Slagter gaat in deze situatie uit van een aparte fase binnen de onderhandelingen waarbij niet alleen het afbreken van de onderhandelingen zelf in strijd is met de redelijkheid en billijkheid, maar waarbij er bovendien, nu er overeenstemming bestaat over de hoofdpunten, een verplichting is tot dooronderhandelen over de resterende detailpunten. Zie W.J. Slagter, 'De periode voorafgaand aan het contract', *Syllabus: Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, pp. 18–20.
- 4 Vergelijk M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 47–49, 68 e.v.
- 5 Vergelijk idem, p. 320 e.v. Vergelijk ook het standpunt van Telders over vergoeding van gederfde winst bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen, zoals besproken in het begin van deze subparagraaf.
- 6 Vergelijk Joanna Schmidt, *Négociation et conclusion de contrats*, Dalloz: Paris 1982; p. 108.

de onderhandelingen verkeren enzovoort. Teneinde een algemeen criterium in dit opzicht te hebben wordt wel gesteld, dat men moet kijken naar het leerstuk van de dwaling: het slachtoffer van het afbreken van de onderhandelingen heeft in zijn vertrouwen op een te sluiten overeenkomst ‘gedwaald’, welke ‘dwaling’ hem niet is toe te rekenen. Indien deze ‘dwaling’ inderdaad juist is, dan zouden de onderhandelingen ten onrechte zijn afgebroken¹. Men kan dan ook stellen dat de aansprakelijkheid niet zozeer berust op het afbreken van de onderhandelingen, maar op, zoals genoemd is, *‘faire miroiter aux yeux de l’autre partie l’espérance d’une convention et refuser ensuite de la réaliser’*². De nadruk dient dan ook meer te liggen op het beschaamde vertrouwen van de wederpartij van degene die de onderhandelingen afbreekt, boven het vertrouwen ‘over en weer’ van het arrest Plas/Valburg^{3 4 5}. Iets anders is dat dit hele element van het ‘totstandkomingsvertrouwen’ toch ook iets onbevredigends heeft. Ten eerste omdat eigenlijk dit element kennelijk een verplichting tot het sluiten van een contract impliceert, terwijl redelijkheid en billijkheid bij onderhandelen mijns inziens hooguit een inspanning om een contract te bereiken behoort te omvatten⁶. Ten tweede omdat bij dit element, mijns inziens ten onrechte,

1 Ibidem.

2 Idem, p. 112, met verwijzing naar ‘la Cour de Rennes, 8 juill. 1929, D.H., 1929.584.’

3 Vergelijk HR 31 mei 1991, NJ 1991, 647 (Vogelaar/Skil). Vergelijk ook HR 23 oktober 1987, NJ 1988, 1017 (VSH/Shell). Vergelijk eveneens het niet-ingevoerde wetsartikel 6.5.2.8a NBW. In het arrest Vogelaar/Skil gaf de Hoge Raad eveneens aan, dat, ook als de partijen anders dan door onderhandelingen betrokken zijn met het voorbereiden van een overeenkomst, in het algemeen dezelfde maatstaf dient te gelden als die van afgebroken onderhandelingen, als de overeenkomst niet tot stand komt. Zie in dit laatste kader ook Verbintenissenrecht I, (Blei Weissmann), Art. 217–227, I, ‘I Precontractuele fase’, aantekening 54.

4 Hierbij dient overigens ook rekening te worden gehouden met de mate en de wijze waarop de partij die de onderhandelingen afbreekt, tot het ontstaan van dit vertrouwen heeft bijgedragen. Eveneens dient hierbij rekening te worden gehouden met de gerechtvaardigde belangen van de afbrekende partij. Hierbij kan bovendien van belang zijn of zich in de loop van de onderhandelingen onvoorziene omstandigheden hebben voorgedaan. Zie HR 14 juni 1996, NJ 1997, 481 (De Ruijterij/MBO).

5 Over dit vertrouwen dient te worden geoordeeld op het moment van het afbreken van de onderhandelingen, en tegen de achtergrond van het gehele verloop van de onderhandelingen. Zie HR 4 oktober 1996, NJ 1997, 65 (ABB/Staat). Dit kan betekenen dat dit vertrouwen in de loop van de onderhandelingen kan toenemen, maar vervolgens ook weer kan wegebben. Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 153–156.

6 Vergelijk J.H. Nieuwenhuis, ‘Het dieptepunt: Plas/Valburg’; 59 *Ars Aequi*; pp. 288–290; 2010. Zie ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 72–73.

primair wordt gekeken naar het slachtoffer van de afgebroken onderhandelingen, terwijl men naar mijn mening in dit kader juist primair zou moeten kijken naar de veroorzaker van de afgebroken onderhandelingen, die immers aansprakelijk wordt gehouden¹. In dit kader is mijn conclusie dan ook dat de onderhandelingen zelf waarschijnlijk slechts een nevenverschijnsel zijn van waar het ècht om gaat: het laten dwalen van de wederpartij in diens vertrouwen, dat een overeenkomst tot stand komt. Een aanbod, dat gedaan is – en dat zoals eerder besproken op zichzelf al eigen rechtsgevolgen heeft, is dan ook geen vereiste voor ongeoorloofd zijn van het afbreken van de onderhandelingen, maar kan wel de dwaling van de wederpartij in diens vertrouwen op een overeenkomst bevorderen. Indien al deze stellingen inderdaad juist zijn, dan is het gedrag van de aansprakelijke partij overigens te beschouwen als onrechtmatige daad, zodat dit inderdaad een bevestiging zou vormen van deze grondslag voor aansprakelijkheid vanwege ongerechtvaardigd afbreken van de onderhandelingen². Een ander onderwerp dat bij dit punt behoort, is dat het moet gaan om vertrouwen dat ‘enigerlei contract’ in ieder geval uit de onderhandelingen zou resulteren. Dit ‘enigerlei contract’ is later gepreciseerd tot ‘de overeenkomst’³, maar weer later heeft de Hoge Raad het toch wederom over ‘enigerlei contract’⁴. Waarschijnlijk gaat het toch erom dat de betrokken overeenkomst wel in het directe verlengde ligt van waarover de partijen onderhandelden⁵.

Het vierde punt: de onderhandelingsfasen die men kan concluderen uit het arrest Plas/Valburg. Nogal ‘traditioneel’ wordt ervan uitgegaan dat het arrest juridisch de onderhandelingen splitst in drie fasen⁶ ⁷. Men kan dan de volgende fasen onderscheiden, ieder met verschillende rechtsgevolgen⁸.

- 1 Vergelijk M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 65 e.v.
- 2 Vergelijk H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; p. 263 e.v. Vergelijk ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 134 e.v.
- 3 Zie HR 23 oktober 1987, NJ 1988, 1017 (VSH/Shell). In dit arrest heeft de Hoge Raad overigens ook aangegeven dat ook ‘andere omstandigheden van het geval’ het afbreken van de onderhandelingen onaanvaardbaar kunnen maken. Vergelijk het niet-ingevoerde artikel 6.5.2.8a NBW.
- 4 Zie HR 29 februari 2008, RvdW 2008, 284 (X/Shell); LJN: BC1855.
- 5 Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 108–109.
- 6 Zie bijvoorbeeld C. Bollen, ‘Afbreken van onderhandelingen: de drie mythes van Plas/Valburg. Van drie fasen naar twee stadia in het onderhandelingsproces’; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6596: pp. 857–866; 30 oktober 2004; op p. 859, of M.W. Hesselink, ‘De schadevergoe-

1. Tijdens de eerste fase is men vrij om de onderhandelingen wederzijds af te breken, zonder dat partijen enige verplichting tot schadevergoeding ter zake jegens elkaar hebben. Deze vrijheid berust op de zogenaamde contractsvrijheid, zoals het wel genoemd wordt¹.
2. Tijdens de tweede fase is men gegeven de omstandigheden vrij de onderhandelingen zelf te goeder trouw af te breken, maar niet om dit te doen zonder de door de wederpartij gemaakte kosten te vergoeden².
3. Tijdens de derde fase zijn de onderhandelingen in een zodanig stadium gekomen, dat partijen over en weer mogen vertrouwen, dat enigerlei overeenkomst in ieder geval uit de onderhandelingen zal voortvloeien. In dit geval is het afbreken zelf van de onderhandelingen in strijd met de goede trouw. In deze fase *kan* een verplichting bestaan tot vergoeding van de gederfde winst³.

dingsplicht bij afgebroken onderhandelingen in het licht van het Europese privaatrecht'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6248 (I): pp. 879–883; 7 december 1996, op p. 881.

- 7 Niet 'iedereen' gaat overigens uit van een systeem van drie fasen. Zo gaat Slagter uit van vier fasen binnen de onderhandelingen; bij de extra vierde fase is niet alleen het afbreken van de onderhandelingen zelf in strijd met de redelijkheid en billijkheid, maar is er bovendien, indien er overeenstemming bestaat over de hoofdpunten, een verplichting tot dooronderhandelen over de resterende detailpunten. Zie W.J. Slagter, 'De periode voorafgaand aan het contract', Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, pp. 18–20. Op zichzelf is deze extra vierde fase inderdaad zeer verdedigbaar, vooral als uitgegaan wordt van een fase als een onderdeel van de onderhandeling met een eigen doel, zoals eerder in dit boek naar voren is gebracht in hoofdstuk 3, in de paragrafen 3.4 en 3.5. Vergelijk in dit verband ook het in paragraaf 3 van dit huidige hoofdstuk 5 besproken begrip "essentialia" van de overeenkomst, alsmede M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 67–73. Van een systeem van twee fasen gaan Bollen en Ruygvoorn uit. Beiden maken een onderscheid op basis van het al dan niet geoorloofd zijn van het afbreken van de onderhandelingen; in de eerste fase volgens hen is dit wel geoorloofd, al dan niet met een kostenvergoeding; in de tweede fase volgens hen is dit afbreken van de onderhandelingen niet geoorloofd. Zie C. Bollen, 'Afbreken van onderhandelingen: de drie mythes van Plas/Valburg. Van drie fasen naar twee stadia in het onderhandelingsproces'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6596: pp. 857–866; 30 oktober 2004; vooral op pp. 859–861. Zie ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 56–57.
 - 8 De fasen behoeven elkaar niet noodzakelijk lineair op te volgen: men kan vanuit de derde fase dus onder omstandigheden weer terug naar een eerdere fase. Zie HR 4 oktober 1996, NJ 1997, 65 (Combinatie/De Staat). Zie ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 153–156.
- 1 Zie Hartkamp (1993), pp. 34 en volgende.
 - 2 Zie het arrest nr 3.5.

In dit kader zijn de tweede en de derde fase van belang. Bij het afbreken van de onderhandelingen tijdens de derde fase is het duidelijk, dat de dader een schadevergoeding moet betalen: in feite is men in deze fase zelfs verplicht om door te onderhandelen c.q. om de overeenkomst te sluiten. Bij het afbreken van de onderhandelingen tijdens de tweede fase moeten de kosten van de wederpartij worden vergoed.

Kennelijk ligt er dus een financiële grens tussen de eerste en de tweede fase: vanaf de tweede fase kost afbreken van de onderhandelingen geld. Als op de tweede en derde fase van de onderhandelingen wordt toegepast wat er is geschreven hierboven onder het derde punt van de algemene bespreking van het arrest Plas/Valburg, dan kan de conclusie zijn, dat het geld betaald dient te worden, omdat men de wederpartij laat dwalen in diens vertrouwen over het tot stand komen van de overeenkomst. Het verschil tussen de tweede en de derde fase kan dan worden aangegeven als volgt: in de tweede fase zijn partijen al in een stadium gekomen, dat het slachtoffer mocht vertrouwen op het mogelijke totstandkomen van een overeenkomst, terwijl de dader dit vertrouwen eigenlijk had moeten voorkomen¹. In de derde fase zijn partijen al zo

3 Zie het arrest nr 3.4.

- 1 Voor wat betreft de te vorderen kosten zouden volgens De Kluiver de volgende beginselen een leidraad kunnen vormen:
 1. de mate waarin 'toedoen' van de afbrekende onderhandelingspartij heeft geleid tot de activiteiten van de wederpartij;
 2. de mate van specificiteit van activiteiten van de wederpartij ten opzichte van de afbrekende onderhandelingspartner;
 3. een reeds bestaande afhankelijkheid van de wederpartij van de afbrekende onderhandelingspartner;
 4. de mate waarin een (exclusief) beslag wordt gelegd op de beschikbare plannings- en onderhandelingscapaciteit van de wederpartij.

De Kluiver concludeert hierbij dat veelal met name kleinere ondernemingen van deze regels en criteria zouden kunnen profiteren. Zie H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*, Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 292 e.v.

Ruygvoorn komt mede op basis van de hierboven bedoelde beginselen van De Kluiver tot de volgende criteria voor een aanspraak op vergoeding van kosten:

 - de specificiteit van activiteiten van de wederpartij ten opzichte van de afbrekende onderhandelingspartner;
 - de mate waarin een exclusief beslag is gelegd op de beschikbare plannings- en onderhandelingscapaciteit van de wederpartij;
 - de economische afhankelijkheid van de wederpartij van de afbrekende partij;
 - de mate waarin toedoen van de afbrekende partij tot activiteiten van de wederpartij heeft geleid;
 - de gerechtvaardigde verwachting bij de wederpartij dat (bepaalde) kosten geheel of gedeeltelijk zouden worden vergoed;
 - de mate waarin – door van kostenvergoeding af te zien – de afbrekende partij ongerechtvaardigd zal worden verrijkt in verband met al hetgeen zich in de onderhandelingsfase heeft voorgedaan.

ver, dat het slachtoffer erop mocht vertrouwen, dat in ieder geval een overeenkomst tot stand zou komen, terwijl de dader dit vertrouwen beslist had moeten voorkomen¹. Met andere woorden het probleem is eigenlijk in deze fasen niet zozeer, dat men de onderhandelingen afbreekt, maar, dat men de wederpartij ten onrechte laat vertrouwen op het totstandkomen van een overeenkomst, en ten onrechte kosten laat maken. De grondslag van de aansprakelijkheid is dan dus niet zozeer het afbreken van de onderhandelingen, maar het (door)onderhandelen ná de overgang van de eerste naar de tweede fase, zonder dat men de overeenkomst inderdaad tot stand laat komen. Door na de overgang van de eerste naar de tweede fase door te onderhandelen, zonder uiteindelijk de overeenkomst tot stand te laten komen, (onder)handelt men onzorgvuldig en dus onrechtmatig. Deze redenering is ook aanvaardbaar, indien onderhandelingen ‘vrijblijvend’ plaatsvinden. Zodra de tweede fase bereikt wordt zijn de onderhandelingen immers per definitie niet meer vrijblijvend. De feitelijke bepaling van de fasering is overigens afhankelijk van de omstandigheden van het geval². Tijdens de derde fase speelt in feite hetzelfde als in de tweede fase, maar er komt nog

Ruygvoorn concludeert daarbij dat de kostenvergoeding dan dient te gaan over kosten die uitstijgen boven die welke in normaal acquisitief opzicht voor rekening van de wederpartij van de afbrekende onderhandelingspartner zouden komen. Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 116 e.v.

Ik zet een vraagteken bij al deze genoemde beginselen. Ik vind deze beginselen vooral nogal ‘abstract’ en niet echt behulpzaam om in concreto na te gaan in hoeverre een kostenvergoeding op zijn plaats is. Mijns inziens zou voor de te vorderen kosten beter aansluiting kunnen worden gezocht bij Telders en Pels Rijcken, die, zoals eerder in deze subparagraaf besproken, ook criteria hebben opgesteld over schadevergoeding bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen. Met hun criteria als uitgangspunt zouden dan de te vorderen kosten zijn te omschrijven als:

1. gemaakte extra-kosten, de gebruikelijke acquisitie kosten te boven gaande, en/of verloren opbrengst omdat men een mogelijkheid om met een derde te contracteren heeft laten voorbijgaan,
2. gemaakt in de door de wederpartij gewekte gerechtvaardigde verwachting van het tot stand komen van een overeenkomst,
3. waarmee de wederpartij bekend was of bekend behoorde te zijn,
4. waartegen de wederpartij desondanks niet heeft gewaarschuwd, en
5. waarbij de wederpartij geen rechtvaardigingsgrond heeft om geen schadevergoeding te betalen.

- 1 Overigens zou men het verschil tussen de tweede en de derde fase ook kunnen omschrijven door gebruik te maken van de eerder besproken begrippen ‘negatief contractsbelang’ en ‘positief contractsbelang’. Men kan dan stellen dat bij het afbreken van onderhandelingen in de tweede fase schadevergoeding op basis van het negatief contractsbelang zou kunnen worden gevorderd, en in de derde fase op basis van het positief contractsbelang.
- 2 Opgemerkt wordt dat het noemen van de tweede fase in het arrest Plas/Valburg mogelijk een soort ‘*obiter dictum*’ is geweest van de Hoge Raad, als een soort waarschuwing voor de toekomst. Het blijkt niet erg duidelijk uit het arrest, wanneer de tweede fase zou hebben gespeeld. Het is mogelijk, dat in casu de tweede fase samenviel met de derde fase.

bij: met betrekking tot deze fase is door de Hoge Raad bovendien gesteld, dat het afbreken *zelf* van de onderhandelingen ongeoorloofd, en dus onrechtmatig is. Afbreken van de onderhandelingen in dit stadium wordt door de Hoge Raad dermate onaanvaardbaar geacht, dat óók de gedeelde winst, als ware de niet tot stand gekomen overeenkomst wel tot stand gekomen, kan worden gevorderd als schadevergoeding. Dat gedeelde winst *kan* worden gevorderd in zo'n situatie, en niet *zal* worden gevorderd – volgens de Hoge Raad – heeft mogelijk meer te maken met de bewijsbaarheid van de hoogte van die gedeelde winst, dan met de aanvaardbaarheid van de vordering zelf¹.

In 2005 heeft de Hoge Raad een arrest gewezen dat de leer over de aansprakelijkheid bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen nader samenvat². Kort weergegeven was de casus als volgt³. Het Centraal Bureau Bouwtoezicht BV (CBB), op zoek naar een locatie voor een nieuw kantoorgebouw in Arnhem, heeft vanaf mei 1999 onderhandeld met JPO Projecten BV (JPO) opdat via deze laatste partij bouwgrond kon worden gekocht van de gemeente Arnhem. JPO zou hiervoor een honorarium ontvangen. Tot een getekende overeenkomst is het echter niet gekomen. JPO heeft diverse gesprekken gevoerd met de gemeente Arnhem, over de locatie, over de te realiseren vierkante meters kantooroppervlakte, over de grondprijs, en over de vereiste aanpassing van het bestemmingsplan voor de beoogde locatie. Mede vanwege de benodigde wijziging van het bestemmingsplan verlopen de onderhandelingen tussen JPO en de gemeente moeizaam en is het een langdurig proces. CBB wordt ongeduldig en wendt zich op 2 maart 2000 rechtstreeks tot B&W van de gemeente Arnhem met het verzoek om uitsluitel over de status van de grondtransactie. Op 15 maart 2000 schrijft JPO aan CBB dat zij van de gemeente een procedureel tijdpad heeft ontvangen met betrekking tot het voorbereidingsbesluit dat noodzakelijk is voor de grondaanbieding; ook schrijft JPO in haar bespreking met de gemeente geconfronteerd te zijn geweest met het schrijven van CBB van 2 maart 2000, welk schrijven voor de gemeente

1 In feite maak ik zo dus ook gebruik van een systeem van twee fasen. Mijn eerste fase valt dan samen met de eerste fase volgens de 'klassieke' fasering van Plas/Valburg: de onderhandelingen kunnen zonder aansprakelijkheid worden afgebroken. In mijn tweede fase kan het slachtoffer van de afgebroken onderhandelingen de wederpartij wel aansprakelijk stellen; afhankelijk van de omstandigheden, en van de bewijsbaarheid, kan deze aansprakelijkheid dan gericht worden op vergoeding van de tevergeefs gemaakte kosten en/of op vergoeding van de gedeelde winst van de niet-gesloten overeenkomst, c.q. op vergoeding van het negatief contractsbelang of op vergoeding van het positief contractsbelang. Vergelijk H.J. de Kluiver, *Onderhandelen en privaatrecht*, Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992; pp. 308–309.

2 HR 12 augustus 2005, NJ 2005, 476 (CBB/JPO); LJN: AT7337.

3 Vergelijk C.R. Christiaans, 'Aansprakelijkheid wegens afgebroken onderhandelingen: van drie naar twee fasen'; *Maandblad voor Vermogensrecht*; oktober 2005, nr. 10, pp. 194–196, op p. 194.

aanleiding is geweest terug te komen op eerdere toezeggingen. Op 20 maart 2000 vraagt CBB per brief aan JPO wanneer de grond nu geleverd kan worden; ook verzoekt CBB een antwoord voor 1 april 2000. Op 24 maart 2000 escaleert de zaak. CBB wil op zeer korte termijn duidelijkheid en kondigt ook aan het honorarium voor JPO eenzijdig te verlagen in verband met vertraging in de grondaankoop en tussentijds gestegen bouwkosten; CBB acht JPO verantwoordelijk voor de extra kosten. Op 31 maart 2000 reageert JPO per fax, en zij geeft aan dat de transactie met de gemeente zo goed als rond is; JPO geeft daarbij ook aan dat de vertraging vooral door de gemeente komt, die lang op zich heeft laten wachten, dat JPO daaraan geen schuld heeft en dat deze vertraging ook bij eerdere aankoop van de grond zou zijn opgetreden, omdat het bestemmingsplan in orde dient te zijn voordat met enige bouw begonnen zou kunnen worden; ook meldt JPO de eenzijdige vermindering van haar honorarium onacceptabel te vinden. Nog dezelfde dag beëindigt CBB de onderhandelingen. Vervolgens vraagt CBB zelf een bouwvergunning aan en de transactie tussen CBB en de gemeente wordt alsnog afgerond. Daarna eist CBB voor de rechtbank schadevergoeding van JPO mede wegens kostenverhogingen door de vertraging, die volgens CBB te verwijten is aan JPO. JPO verweert zich en eist in reconventie primair een verklaring voor recht dat tussen JPO en CBB een overeenkomst bestaat; ook vordert JPO nakoming van deze overeenkomst. Subsidiair eist JPO een verklaring voor recht dat CBB de onderhandelingen onrechtmatig heeft afgebroken; ook vordert JPO schadevergoeding van CBB wegens het onrechtmatig afbreken van de onderhandelingen. De rechtbank wijst de eis in conventie van CBB af en de eis in reconventie van JPO toe. In hoger beroep bekrachtigt het gerechtshof te Arnhem het vonnis van de rechtbank, met dien verstande dat de schadevergoeding voor JPO dient te worden gehalveerd vanwege eigen schuld van JPO, omdat zij inadequaat heeft gereageerd op de brief van 20 maart 2000 van CBB. CBB gaat in cassatie; JPO verschijnt niet. Procureur-Generaal Hartkamp concludeert tot verwerping van het beroep, mede omdat naar zijn mening het gerechtshof voldoende gemotiveerd heeft beslist dat CBB jegens JPO onrechtmatig heeft gehandeld door de onderhandelingen af te breken. De Hoge Raad echter casseert omdat hij vindt dat het gerechtshof mogelijk niet de juiste maatstaf heeft gebruikt bij zijn beslissing om CBB aansprakelijk te houden, en indien wel de juiste maatstaf is gebruikt dan is dit onvoldoende gemotiveerd aangegeven. De Hoge Raad verwijst de zaak ter nadere afdoening naar het gerechtshof te 's-Hertogenbosch.

De Hoge Raad overweegt als volgt:

‘3.5 Het middel richt zich in het bijzonder tegen rov. 4.7 – 4.10 van de bestreden uitspraak. Het middel behelst onder meer rechtsklachten die erop neerkomen dat het hof heeft miskend dat CBB eerst tot schadevergoeding verplicht is indien het afbreken van de onderhandelingen onaanvaardbaar was en dat eerst plaats is voor vergoeding

van positief contractsbelang indien door CBB bij JPO het gerechtvaardigd vertrouwen is gewekt dat een overeenkomst zal totstandkomen, en bevat voorts (subsidiare) klachten dat het hof zijn oordeel dat aan deze regels is voldaan niet of ontoereikend heeft gemotiveerd.

3.6 Bij de beoordeling van deze klachten moet worden vooropgesteld dat als maatstaf voor de beoordeling van de schadevergoedingsplicht bij afgebroken onderhandelingen heeft te gelden dat ieder van de onderhandelende partijen – die verplicht zijn hun gedrag mede door elkaars gerechtvaardigde belangen te laten bepalen – vrij is de onderhandelingen af te breken, tenzij dit op grond van het gerechtvaardigd vertrouwen van de wederpartij in het totstandkomen van de overeenkomst of in verband met de andere omstandigheden van het geval onaanvaardbaar zou zijn. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de mate waarin en de wijze waarop de partij die de onderhandelingen afbreekt tot het ontstaan van dat vertrouwen heeft bijgedragen en met de gerechtvaardigde belangen van deze partij. Hierbij kan ook van belang zijn of zich in de loop van de onderhandelingen onvoorziene omstandigheden hebben voorgedaan, terwijl, in het geval onderhandelingen ondanks gewijzigde omstandigheden over een lange tijd worden voortgezet, wat betreft dit vertrouwen doorslaggevend is hoe daaromtrent ten slotte op het moment van afbreken van de onderhandelingen moet worden geoordeeld tegen de achtergrond van het gehele verloop van de onderhandelingen (vgl. HR 23 oktober 1987, nr. 12999, NJ 1988, 1017, rov. 3.1; HR 4 oktober 1996, nr. 16062, NJ 1997, 65, rov. 3.5.2.2; HR 14 juni 1996, nr. 16008, NJ 1997, 481, rov. 3.6).

3.7 De desbetreffende klachten treffen doel.

Het hof had, voor zover hier van belang, te oordelen over de vordering van JPO die – zakelijk weergegeven – strekte tot vergoeding van schade ter zake van het feit dat tussen partijen geen overeenkomst was totstandgekomen, in het middel aangeduid als vergoeding van “positief contractsbelang”.

De bestreden overwegingen maken er geen melding van dat het hof bij zijn beoordeling van deze vordering en de daaraan ten grondslag gelegde stellingen de in 3.6 vermelde – strenge en tot terughoudendheid nopende – maatstaf heeft aangelegd. Indien het hof heeft nagelaten te onderzoeken of het afbreken van de onderhandelingen door CBB onaanvaardbaar was en of JPO gelet op alle omstandigheden van het geval gerechtvaardigd heeft mogen vertrouwen dat een overeenkomst als door haar gesteld zou zijn totstandgekomen, heeft het voormelde maatstaf miskend en aldus blijk gegeven van een onjuiste rechtsopvatting.

Indien het hof heeft bedoeld de juiste maatstaf toe te passen – het arrest is in dit opzicht niet duidelijk nu een verwijzing naar de hier toepasselijke maatstaf ontbreekt – is zijn oordeel niet toereikend gemotiveerd. De door het hof gebezigde argumenten

(hiervoor samengevat in 3.4) maken wel kenbaar dat CBB naar het oordeel van het hof de onderhandelingen toen niet heeft mogen afbreken – naar de kern genomen omdat CBB nog niet mocht aannemen dat overeenstemming met JPO niet meer op korte termijn te verwachten was – maar geven geen inzicht erin waarom het afbreken van de onderhandelingen onaanvaardbaar was en waarom JPO gerechtvaardigd mocht vertrouwen dat de door haar gestelde overeenkomst zou zijn totstandgekomen indien de onderhandelingen zouden zijn voortgezet, zodat een voldoende redengeving ontbreekt voor toewijzing van een vordering tot vergoeding van de schade ter zake van het feit dat geen overeenkomst was totstandgekomen.’

In rechtsoverweging 3.6 van het arrest CBB/JPO formuleert de Hoge Raad opnieuw de maatstaf voor aansprakelijkheid bij het afbreken van onderhandelingen. Deze maatstaf is een combinatie van onderdelen van de aangehaalde arresten. Deze onderdelen zijn overigens ook al telkens aangegeven in voetnoten bij de bespreking hierboven van het arrest Plas/Valburg. In rechtsoverweging 3.6 van dit arrest CBB/JPO zijn alle onderdelen nu gecombineerd. In rechtsoverweging 3.7 maakt de Hoge Raad duidelijk dat de maatstaf zoals vermeld in 3.6 ‘streng’ is en noopt tot ‘terughoudendheid’. Vooral hieruit wordt wel geconcludeerd dat de contractsvrijheid terrein aan het terugwinnen is van een volgens sommigen te ver gevoerde aansprakelijkheid bij het afbreken van onderhandelingen¹. Ook wordt wel geconcludeerd dat de klassieke ‘tweede fase’ volgens het arrest Plas/Valburg nu uit het beeld is verdwenen². Dit is echter maar de vraag: hierover ging het arrest CBB/JPO niet; dit arrest ging juist alleen

1 Zie bijvoorbeeld Coen Drion, ‘Ons onderhandelingsrecht onder handen’; *Nederlands Juristenblad*, p. 1781; 30 september 2005. Ruygvoorn geeft aan dat de lagere rechtspraak, gebruik makend van de ‘norm’ van het arrest CBB/JPO, in een aantal gevallen inderdaad ‘strenger’ is geworden met betrekking tot afgebroken onderhandelingen, maar soms toch ook weer niet. Hij concludeert dan ook dat het antwoord op de vraag wanneer deze norm dan precies is gehaald allerminst eenduidig is. Hij verwijst daarbij mede naar de volgens de Hoge Raad aan te leggen ‘strengte en tot terughoudendheid nopen de maatstaf’. Hoe streng is streng? Hoe terughoudend dient een rechter te zijn? Dit is volgens hem alles behalve duidelijk gemaakt. Een van zijn aanbevelingen is dan ook dat de feitenrechter goed eraan doet, bij zijn beslissing een vordering wegens ten onrechte afgebroken onderhandelingen al dan niet toe te wijzen, om uitvoerig en concreet te motiveren op grond van welke feiten en omstandigheden rechtens relevant totstandkomingsvertrouwen al dan niet dient te worden aangenomen. Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 81–105, 365–366, 381–383. Vergelijk het stuk over Ruygvoorns proefschrift van Jan Fred van Wijnen in *Het Financieele Dagblad* van 3 juni 2009, op p. 11, met de veelzeggende titel: ‘Schadeclaim bij mislukte deal is “Russische roulette”’. Vergelijk ook O.J.G. de Jongh, ‘Het leerstuk van afgebroken onderhandelingen; een stand van zaken’; *Juridisch up to Date*, 14 januari 2010; pp. 17–20.

2 Zie bijvoorbeeld C.R. Christiaans, ‘Aansprakelijkheid wegens afgebroken onderhandelingen: van drie naar twee fasen’; *Maandblad voor Vermogensrecht*; oktober 2005, nr. 10, pp. 194–196, op p. 195.

over de klassieke ‘derde fase’ volgens het arrest Plas/Valburg, dus enige conclusie over de klassieke ‘tweede fase’ volgens het arrest Plas/Valburg is niet te trekken uit het arrest CBB/JPO¹. Tevens merk ik op dat in dit arrest wordt gesproken over ‘de overeenkomst’; in een later arrest wordt weer gewag gemaakt van ‘enigerlei contract’^{2 3}. Hoe dan ook blijft het uitgangspunt dat onderhandelen dient te geschieden

- 1 Vergelijk T.H.M. van Wechem en M.H. Wissink, ‘Actualia contractspraktijk: Een nieuwe norm voor afgebroken onderhandelingen?’; *Contracteren*; pp. 99–101; 2005/4; op p. 100.
- 2 Zie HR 29 februari 2008, RvdW 2008, 284 (X/Shell); LJN: BC1855. De betrokken tekst in dit arrest luidt als volgt: ‘3.4 Onder deze omstandigheden heeft [eiseres] geen belang bij beoordeling van de door het middel naar voren gebrachte klachten. Zelfs indien deze gegrond zouden zijn, kunnen zij niet tot cassatie leiden omdat voor vergoeding van het positief contractsbelang bij afgebroken onderhandelingen geen plaats is wanneer de wederpartij van degene die de onderhandelingen afbrak niet erop mocht vertrouwen dat in ieder geval enigelei contract uit de onderhandelingen zou resulteren.’ Als deze tekst wordt vergeleken met die van het arrest CBB/JPO, dan valt het op dat in het arrest X/Shell geen gewag wordt gemaakt van de zinsnede ‘of in verband met de andere omstandigheden van het geval’ – zoals wel vermeld in het arrest CBB/JPO – om aan te duiden wanneer het afbreken van de onderhandelingen onaanvaardbaar zou zijn, maar slechts van het ten onrechte teleurgestelde totstandkomingsvertrouwen. Omdat hier het positief contractsbelang wel in verband wordt gebracht met het ten onrechte teleurgestelde totstandkomingsvertrouwen, maar niet met de niet erbij vermelde zinsnede over de ‘andere omstandigheden van het geval’, concludeert Ruygvoorn, in navolging van Drion en Van Wechem (*), en overigens met voorzichtigheid, dat de ‘andere omstandigheden van het geval’ bij de onaanvaardbaarheid van het afbreken van de onderhandelingen slechts kunnen leiden tot vergoeding van het negatief contractsbelang, maar niet van het positief contractsbelang. Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 123–125, 147. [(*) Zie Ruygvoorn, op p. 124, voetnoot 21.] Al dan niet voorzichtig, ik deel deze conclusie niet: in de procedure van X tegen Shell zelf hebben ‘andere omstandigheden van het geval’ geen rol gespeeld, dus op zichzelf was er volgens mij noch een noodzaak om die ‘andere omstandigheden van het geval’ apart erbij te noemen in het arrest X/Shell van de Hoge Raad, noch een noodzaak om een ‘boodschap’ hierover uit te dragen door de ‘andere omstandigheden van het geval’ opzettelijk niet te noemen. Ik vermoed eerder dat de zinsnede over de ‘andere omstandigheden van het geval’ vooral te maken heeft met collectieve en publiekrechtelijke onderhandelingen – zoals de bedoeling van de zinsnede was in het niet-ingevoerde artikel 6.5.2.8a NBW – maar niet met commerciële onderhandelingen, zodat een eventueel positief contractsbelang niet snel aan de orde is bij de ‘andere omstandigheden van het geval’. Volgens mij zou dit dus een pragmatisch niet-noemen kunnen zijn, maar in ieder geval is dit niet-noemen niet noodzakelijk een fundamentele afwijzing van een vergoeding van het positief contractsbelang in geval het afbreken van onderhandelingen onaanvaardbaar is wegens de ‘andere omstandigheden van het geval’. Vergelijk Advocaat-Generaal Spier in zijn conclusie inzake X/Shell, sub 3.4.3, waar hij aangeeft dat als ‘op grond van heel bijzondere omstandigheden [...] grond bestaat voor betaling van een vergoeding, dan zal het zelden of nooit gaan om vergoeding van het positief contractsbelang.’ Vergelijk ook Ruygvoorn zelf, pp. 60–61. Overigens merk ik op dat Ruygvoorn, op p. 241, eveneens meldt dat de ‘andere omstandigheden’ eventueel toch een rol kunnen spelen als er een voorbehoud is gemaakt met betrekking tot het totstandkomen van de overeenkomst.

naar redelijkheid en billijkheid; vergoeding van de gederfde winst dient eerder uitzondering te zijn dan regel, en aansprakelijkheid wegens afgebroken onderhandelingen behoort niet snel te worden aangenomen¹. Van Wechem en Wissink concluderen over het arrest CBB/JPO dan ook waarschijnlijk gerechtvaardigd dat afspraken over de onderhandelingsfase in de vorm van een letter of intent of iets dergelijks nuttige instrumenten blijven om de onderhandelingsrelatie te structureren^{2 3}.

Al met al is de leer over de aansprakelijkheid bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen weliswaar nader samengevat in het arrest CBB/JPO, maar de rechtsonzekerheid over dit onderwerp is niet minder erop geworden, zoals Ruygvoorn al aangaf⁴. Op basis van al het voorgaande zou ik dan ook willen pleiten voor een iets ander, mijns inziens eenvoudiger, systeem met betrekking tot eventuele aansprakelijkheid bij afgebroken onderhandelingen dat naar ik meen duidelijker kan zijn en dat beter zou aansluiten bij de overige Romaans-Germaanse rechtsstelsels. Een eerste aanzet hiertoe zou dan het volgende kunnen zijn. Het uitgangspunt zou hierbij eveneens zijn de

3 Als ik de gegevens van het arrest CBB/JPO zou combineren met het in de vorige noot besprokene over het arrest X/Shell, dan zou men over het afbreken van commerciële onderhandelingen het volgende kunnen concluderen: 'Ieder van de onderhandelende partijen – die verplicht zijn hun gedrag mede door elkaars gerechtvaardigde belangen te laten bepalen – is vrij de onderhandelingen af te breken, tenzij dit op grond van het gerechtvaardigd vertrouwen van de wederpartij in het totstandkomen van in ieder geval enigerlei contract onaanvaardbaar zou zijn. Daarbij dient rekening te worden gehouden met de mate waarin en de wijze waarop de partij die de onderhandelingen afbreekt tot het ontstaan van dat vertrouwen heeft bijgedragen en met de gerechtvaardigde belangen van deze partij. Hierbij kan ook van belang zijn of zich in de loop van de onderhandelingen onvoorziene omstandigheden hebben voorgedaan, terwijl, in het geval onderhandelingen ondanks gewijzigde omstandigheden over een lange tijd worden voortgezet, wat betreft dit vertrouwen doorslaggevend is hoe daaromtrent ten slotte op het moment van afbreken van de onderhandelingen moet worden geoordeeld tegen de achtergrond van het gehele verloop van de onderhandelingen. Deze maatstaf is streng en noopt tot terughoudendheid.'

1 Vergelijk T.H.M. van Wechem en M.H. Wissink, 'Actualia contractspraktijk: Een nieuwe norm voor afgebroken onderhandelingen?'; *Contracteren*; pp. 99–101; 2005/4; op p. 100.

2 Ibidem.

3 In dit kader wijs ik nog op een aardig 'stappenplan', als men geconfronteerd wordt met een dreigende juridische procedure wegens het vermeend ongeoorloofd afbreken van onderhandelingen. Zie: M.R. Ruygvoorn, 'Afbreken van onderhandelingen: een stappenplan'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 1144–1151; 2006. Vergelijk hierbij ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; p. 147.

4 Zie M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 105, 365–366, 381. Zie ook de eerste voetnoot van de vorige alinea.

vrijheid om onderhandelingen af te breken, hoezeer ieder van de onderhandelende partijen ook verplicht is zijn gedrag mede door elkaars gerechtvaardigde belangen te laten bepalen. Als de onderhandelingen worden afgebroken, dan kan er eventueel aansprakelijkheid worden aangenomen tot vergoeding van de volgende kosten¹:

1. gemaakte extra-kosten, de gebruikelijke acquisitie kosten te boven gaande, en/of verloren opbrengst omdat men een mogelijkheid om met een derde te contracteren heeft laten voorbijgaan,
2. gemaakt in de door de wederpartij gewekte gerechtvaardigde verwachting van het tot stand komen van een overeenkomst,
3. waarmee de wederpartij bekend was of bekend behoorde te zijn,
4. waartegen de wederpartij desondanks niet heeft gewaarschuwd, en
5. waarbij de wederpartij geen rechtvaardigingsgrond heeft om geen schadevergoeding te betalen.

Voor vergoeding van gedeelde winst bij afgebroken onderhandelingen zou in dit systeem alleen plaats zijn als deze gedeelde winst ten tijde van het afbreken reeds volledig aantoonbaar zou zijn, zoals wanneer de onderhandelingen voor het afbreken ervan reeds volledig waren afgerond op de definitieve aanvaarding na, bijvoorbeeld bij het te kwader trouw inroepen van een voorbehoud of iets dergelijks^{2 3 4}.

Tenslotte in dit verband maak ik nog drie korte opmerkingen: over verrekening van voordeel; over de zogenaamde 'Principles'; en over het 'internationaal privaatrecht'.

- 1 Deze criteria heb ik eerder in een uitvoerige voetnoot gemeld bij de bespreking van de fasen volgens het arrest Plas/Valburg. Zoals in de desbetreffende voetnoot gemeld heb ik aansluiting gezocht bij wat Telders en Pels Rijcken aan criteria hebben opgesteld over schadevergoeding bij ten onrechte afgebroken onderhandelingen.
- 2 Vergelijk in dit verband de casus, zoals weergegeven door Procureur-Generaal Hartkamp, van HR 9 augustus 2002; LJN: AE6330. Volgens Bollen is dit arrest het enige arrest waarbij de Hoge Raad een arrest van een hof waarin vergoeding van het positief contractsbelang werd toegekend, in stand heeft gelaten. Zie C. Bollen, 'Afbreken van onderhandelingen: de drie mythes van Plas/Valburg. Van drie fasen naar twee stadia in het onderhandelingsproces'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6596: pp. 857–866; 30 oktober 2004; op p. 864. Vergelijk ook Verbintenissenrecht I, (Blei Weissmann), Art. 217–227, I, 'I Precontractuele fase', aantekening 108. Voor de goede orde merk ik op dat in dit kader eigenlijk ook genoemd zou moeten worden het arrest HR 14 juni 1996, NJ 1997, 481 (De Ruijterij/MBO).
- 3 De zinsnede over de 'andere omstandigheden van het geval' uit het arrest CBB/JPO zou in dit geval dus zeer toepasselijk kunnen zijn.
- 4 In dit opzicht kunnen procedurele voorbereidende overeenkomsten dus averechts werken. Een goede redactie ervan is dus onontbeerlijk in dergelijke gevallen.

Een voordeel uit een contract ter vervanging van een wegens ten onrechte afgebroken onderhandelingen niet tot stand gekomen overeenkomst behoeft mijns inziens niet verrekend te worden met de schadevergoeding wegens het afbreken van de onderhandelingen: het voordeel en de schadevergoeding zijn immers gebaseerd op twee verschillende gebeurtenissen, het afbreken van de onderhandelingen enerzijds en het sluiten van een overeenkomst met derden anderzijds¹. Mede hierom meen ik ook dat een schadebeperkingsplicht voor het slachtoffer niet meebrengt enige verplichting jegens de schadeplichtige afbreker om een voordelige transactie elders te sluiten ter verrekening van het voordeel ervan met de schadevergoeding.

In Europa bestaan de zogenaamde ‘Principles of European Contract Law’ – afgekort ‘PECL’ – een soort voorgenomen idealistische poging tot harmonisering van het contractenrecht van de diverse Europese landen. Daarnaast bestaan er ook op wereldwijde schaal de zogeheten ‘Unidroit Principles of International Commercial Contracts’ – afgekort ‘UP’. Zowel de PECL als de UP bevatten artikelen met betrekking tot afgebroken onderhandelingen². Beide ‘Principles’ maken geen deel uit van enig dwingend geldend rechtstelsel; partijen kunnen opteren de ‘Principles’, de ene of de andere, van toepassing te verklaren op hun overeenkomst. Ik heb echter nu geen aanwijzingen dat deze ‘Principles’ in dit verband enige praktische behoefte vervullen, maar dit kan natuurlijk nog komen. Vooralsnog acht ik het dan ook zinloos nader in te gaan op de ‘Principles’.

- 1 Zie artikel 6:100 BW. Vergelijk HR 10 juli 2009; LJN: BI3402 (Vos Logistics Nederland/Trailer Service Nederland). Anders: Rieme-Jan Tjittes en Edwin van Wechem: ‘Kroniek van het vermogensrecht’, *Nederlands Juristenblad*, pp. 772–922; 2010; op p. 919. Volgens mij kijken Tjittes en Van Wechem echter ten onrechte naar een voordeel ‘post hoc’, in plaats van naar een voordeel ‘propter hoc’. ‘[...] na ontbinding [...]’ in 3.2.3 van het arrest dient men dus te lezen als ‘[...] wegens ontbinding [...]’.
- 2 Artikel 2:301 PECL en artikel 2.15 UP. Beide artikelen gaan uit van vrijheid om onderhandelingen af te breken en beide leggen aansprakelijkheid op voor vergoeding van geleden verliezen ingeval van onderhandelingen – of het afbreken hiervan – te kwader trouw; beide artikelen geven als nadrukkelijk voorbeeld van kwade trouw het beginnen of voortzetten van onderhandelingen zonder (serieuze) bedoeling tot een overeenkomst te komen – vergelijk pseudo-onderhandelingen, zoals bedoeld in hoofdstuk 2. Zie voor een korte bespreking Machteld Jansen e.a., ‘Withdrawing from Pre-contractual Negotiations and the Duty of Good Faith – Harmonising European Views’, 56 *Ars Aequi*, pp. 487–494; 2007; op pp. 491–493. Zie ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 17–21. Vergelijk R.J.P. Kottenthagen, ‘From Freedom of Contract to Forcing Parties to Agreement. On the Consequences of Breaking Off Negotiations in different Legal Systems’, 12 *Ius Gentium, Journal of the University of Baltimore Center for International and Comparative Law*, pp. 61–95; 2006; manuscript pp. 15–16. Vergelijk in verband met het genoemde voorbeeld van ‘kwade trouw’ in de artikelen van de ‘Principles’, het element dat ik maar noem in dit kader ‘niet serieuze onderhandelingen’: J.B.M. Vranken, *Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht*; Tjeenk Willink: Zwolle 1989; pp. 98–99.

Als laatste in dit verband meld ik iets over het ‘internationaal privaatrecht’¹. Het IPR omvat het samenstel van regels die privaatrechtelijke rechtsverhoudingen met internationale elementen bestrijken². Praktisch komt dit in beginsel neer op de vraag welk recht van toepassing is op een rechtsverhouding met internationale elementen, en welke rechter bevoegd is om over de zaak te oordelen. Tegenwoordig zijn de antwoorden terug te vinden in Europese verordeningen. Indien de overeenkomst wel tot stand is gekomen, dan is het toepasselijke recht te bepalen via de Rome I verordening³. Zijn de onderhandelingen afgebroken, dan is het toepasselijke recht te bepalen via de Rome II verordening⁴. Welke rechter bevoegd is over de zaak te oordelen kan worden bepaald via de Brussel I verordening⁵.

5.6 DIRTY TRICKS

Het is mogelijk dat bij het tot stand komen van de overeenkomst gebruik is gemaakt van dirty tricks, van unfaire onderhandelings technieken. Dergelijke technieken worden soms ook zelfs gepropageerd als ‘goed’ onderhandelingsgedrag⁶. Hoewel deze ‘goedheid’ duidelijk bestreden wordt⁷, kan men toch ermee geconfronteerd worden. Vandaar dat ik enige aandacht eraan besteed.

1 Ook wel afgekort tot ‘IPR’.

2 J.G. Sauveplanne, *Elementair internationaal privaatrecht*, Vijfde druk; Kluwer: Deventer 1976; p. 13.

3 Zie de artikelen 3 en 4, EG Verordening 593/2008 (‘Rome I’). De partijen kunnen zelf een rechtskeuze doen; doen zij dit niet dan is de hoofdregel dat van toepassing is het recht van het land van de debiteur van de kenmerkende prestatie. Vergelijk de voorgestelde artikelen 10:153–10:156 BW.

4 Zie artikel 12, EG Verordening 864/2007 (‘Rome II’). In beginsel is van toepassing het recht dat van toepassing zou zijn indien de overeenkomst wel zou zijn gesloten; indien dit recht niet is na te gaan dan is in beginsel van toepassing het recht van het land waar de schade zich heeft voorgedaan. Zie in dit verband ook M.R. Ruygvoorn, *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009; pp. 339–351. Vergelijk de voorgestelde artikelen 10:157–10:159 BW.

5 Zie artikel 2, EG Verordening 44/2001 (‘Brussel I’). De hoofdregel is dat iemand wordt gedaagd voor de rechtbank van zijn woonplaats. Vergelijk de artikelen 1–14, 431, 767, 985–994 Rv.

6 Zie bijvoorbeeld Chester L. Karrass, *Give & Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*; Revised Edition; Harper Business: New York 1993, of Herb Cohen, *You can negotiate anything*; Bantam Books: Toronto/New York/London/Sydney 1982.

7 Zie bijvoorbeeld John A. Carlisle/Robert C. Parker, *Beyond Negotiation: Redeeming Customer-Supplier Relationships*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1989, of Carrie Menkel-Meadow/Michael Wheeler, *What’s Fair: Ethics for Negotiators*; Jossey-Bass: San Francisco 2004.

Volgens Slagter kunnen onderhandelings technieken juridisch worden verdeeld in drie groepen^{1 2}:

1. Technieken die noch onfatsoenlijk noch onrechtmatig zijn;
2. Technieken die wel onfatsoenlijk zijn, maar niet onrechtmatig;
3. Technieken die zowel onfatsoenlijk zijn als onrechtmatig.

Wanneer er sprake is van onzorgvuldig onderhandelen zal van geval tot geval moeten worden beoordeeld. Dit geldt niet alleen voor de onfatsoenlijke technieken, maar ook voor de onrechtmatige technieken. Onfatsoenlijke technieken zullen afhankelijk van de omstandigheden soms aanvaardbaar blijken, soms echter onzorgvuldig zijn. Het hangt samen met ethisch gedrag. Wat onzorgvuldig gedrag is, zal ook onethisch gedrag zijn. Echter niet alle onethische gedrag is tevens (juridisch) onzorgvuldig gedrag. Echte grenzen zijn niet aan te geven, mede omdat het vaak persoonlijk wordt bepaald wat onethisch gedrag is. Ook kan het afhangen van de zakencultuur waarin men onderhandelt. Het toepasselijke rechtssysteem zal in actie kunnen komen, indien wordt onderhandeld in strijd met de daarvoor geldende juridische normen, of indien de gedragingen van de onderhandelaar ook overigens als onrechtmatig moeten worden beschouwd^{3 4}.

Onfatsoenlijke technieken zijn vaak 'vechttechnieken' met de bedoeling voordeel te behalen ten koste van de wederpartij. Het gebruik van vechttechnieken is in het algemeen gevaarlijk⁵:

- 1 Zie W.J. Slagter, 'De periode voorafgaand aan het contract', Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, p. 27.
- 2 Vergelijk in dit geval de zogenaamde verkeerslichttheorie, volgens dewelke gedragingen hetzij 'groen', hetzij 'rood', hetzij 'geel' kunnen zijn. Zie hiervoor het artikel van Gerrit den Ambtman, 'Het verkeerslicht van André Nijssen', in het *Algemeen Dagblad* van 10 augustus 1985 op p. 2.
- 3 Zie voor deze problematiek ook het boek van Carrie Menkel-Meadow/Michael Wheeler, *What's Fair: Ethics for Negotiators*; Jossey-Bass: San Francisco 2004.
- 4 Voor het recht is de indeling in drie groepen, zoals Slagter dit doet, onlogisch. Het recht kent slechts een tweedeling in dit verband: ofwel een gedraging is rechtmatig – en dus juridisch toegestaan, ofwel een gedraging is onrechtmatig – en dus juridisch niet toegestaan. Categorie 1 en categorie 2 volgens Slagter zijn niet onrechtmatig en dus juridisch toegestaan. Dit geldt dus ook voor categorie 2 volgens Slagter, de weliswaar niet onrechtmatige, maar wel 'onfatsoenlijke' trucs. Omdat ook de 'onfatsoenlijke' trucs, categorie 2 volgens Slagter, onder omstandigheden als strijdig met de redelijkheid en billijkheid kunnen worden gezien, is de aanwezigheid van deze categorie alleszins verdedigbaar.
- 5 Zie Scott (1983), pp. 137–139.

- Men verspeelt de ‘goodwill’ van de wederpartij; vaak ontstaan wraakgevoelens¹;
- Men verspeelt mogelijkheden om in de toekomst (voordeliger) zaken te doen;
- De wederpartij kan terugvechten – en mogelijk zelfs winnen^{2 3};
- Een onderworpen partij zal in het algemeen niet *con amore* de aldus gesloten ‘overeenkomst’ vervullen, met alle mogelijke gevolgen van dien⁴;
- De vechttechnieken gaan een doel op zichzelf worden. In het vuur van de strijd gaat het nog slechts om ‘winnen’, en men vergeet waarom men eigenlijk is gaan onderhandelen⁵;
- De vechttechnieken kunnen leiden tot communicatiestoornissen en misverstanden, met alle negatieve gevolgen van dien⁶;
- De onderhandelingen kunnen (eventueel ten onrechte⁷) worden afgebroken zonder ander resultaat dan wraakgevoelens.

Willen vechttechnieken succes *kunnen* hebben, dan moet in het algemeen aan drie voorwaarden – cumulatief – zijn voldaan⁸:

1. Geen voort-durende relatie tussen partijen, bijvoorbeeld koop van een tweedehands auto bij een particulier. Men komt elkaar niet meer tegen;

1 Zie voor voorbeelden Carlisle/Parker, bijvoorbeeld op pagina 75. Vergelijk overigens het artikel van Amar Bhidé en Howard H. Stevenson: ‘Why Be Honest if Honesty Doesn’t Pay’, in de *Harvard Business Review*; pp. 121–129; September/October 1990.

2 Vergelijk het artikel van G. Richard Shell, ‘When Is It Legal to Lie in Negotiations?’ 32 *Sloan Management Review*; pp. 93–101; Number 3; Spring 1991. Vergelijk ook Richelieu, die op pagina 352 terecht stelt: ‘*Il est difficile de combattre souvent et d’être toujours vainqueur.*’

3 Vergelijk tevens het door Clausewitz naar voren gebrachte, en door Luttwak nader uitgewerkte, begrip ‘Kulminationspunkt des Sieges’, voorbij welk punt de ‘marginale kosten’ van de aanval groter worden dan de ‘marginale opbrengst’ ervan, met het mogelijke risico van zelfs het verliezen van de totale veldtocht. Zie Clausewitz, pp. 935–945. Zie Luttwak, pp. 21, 32–49, 62–65. Dit begrip is ook nuttig voor onderhandelingen.

4 Vergelijk het zogenaamde ‘Franse’ systeem van onderhandelen – besproken in het vorige hoofdstuk – dat was ontworpen door Richelieu en dat volgens Nicolson, p. 52, vóór alles gericht was op de zekerheid van de uitvoering van de onderhandelde overeenstemming, zodat in dit systeem nauwelijks ruimte was voor ‘dirty tricks’. Vergelijk Richelieu, die op pagina 351 stelt: ‘*[...] outre que ce procédé est contraire à la raison, il ne réussit jamais avec les honnêtes gens.*’

5 Aldus verworden de onderhandelingen tot pseudo-onderhandelingen, zoals bedoeld in hoofdstuk 2.

6 Zie Scott (1983), p. 61.

7 Zie hiervoor de vorige paragraaf.

8 Zie Herb Cohen, pp. 145–147.

2. Geen kwalijke gevolgen achteraf. Dit kan gebeuren doordat er een groot machtsverschil tussen partijen bestaat, of doordat de dader niet meer op te sporen is, of doordat het slachtoffer geen wraak wenst te nemen om welke reden dan ook;
3. Geen inzicht in wat er eigenlijk gebeurt bij het slachtoffer. Wil dit soort technieken lukken, dan is in zekere zin 'medewerking' van het slachtoffer nodig. Zodra die de situatie doorheeft, hebben de technieken geen succes meer.

Ook al is aan genoemde voorwaarden voldaan, dan betekent dit nog niet dat de gehanteerde technieken ook uiteindelijk het beoogde resultaat zullen hebben. Immers, ook al is het een 'one-shot deal', een rechtsvordering wegens bijvoorbeeld wilsgebreken is niet uitgesloten. Soms kan men zelfs eenzijdig de overeenkomst binnen een bepaalde termijn ontbinden. Bij colportage bijvoorbeeld. Ook een groot machtsverschil kan een rechtsvordering niet geheel uitsluiten, bijvoorbeeld wegens dwang of misbruik van omstandigheden. Ook los van de onderhandelingen zelf kan er door de gebruiker van de betrokken technieken onrechtmatig worden gehandeld, met een mogelijke rechtsvordering tot gevolg. Kortom, zelfs al is in theorie unfair onderhandelingsgedrag straffeloos mogelijk, in de praktijk kan dit achteraf heel erg tegenvallen.

Waarschijnlijk is eigenlijk de laatste voorwaarde de belangrijkste: het slachtoffer heeft niet door wat er gebeurt. Niettemin zal deze toch wel vaak 'iets' merken, en hoewel hij misschien niet helemaal helder kan krijgen wat er precies aan de hand is, kan zijn onwillekeurige gevoel van onmacht toch voor een onbedoelde escalatie zorgen, met alle gevolgen van dien. Onfatsoenlijke technieken zijn derhalve gevaarlijk¹.

Bij commerciële onderhandelingen, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, wordt niet voldaan aan de drie bovengenoemde cumulatieve voorwaarden voor succes van *unfaire* technieken, zodat het gebruik van dergelijke trucs niet zinvol is bij commerciële onderhandelingen². Niettemin kan defensief gebruik ervan, dit wil zeggen als maatregel tegen door de wederpartij gebruikte *unfaire* technieken, onder omstandigheden toch aanvaardbaar zijn. Dit is een kwestie van persoonlijke ethische opvattingen. Meestal is het onderkennen en signaleren van die tactieken voldoende

1 Vergelijk François de Callières (1716), p. 55: '*On demeure d'accord qu'elle le fait souvent réüssir, mais toujours moins solidement, parce qu'elle laisse la haine & le desir de vengeance dans le cœur de ceux qu'il a trompez, & qui lui en font tôt ou tard ressentir les effets.*' Vergelijk ook Machiavelli (1989) in zijn brief aan Rafaello Girolami, pp. 116–117, en Rosergio, die op p. 5 aangeeft dat een onderhandelaar vóór alles 'varacem' behoort te zijn.

2 Vergelijk Callières' tekst in de vorige noot.

om de dader tot inkeer te brengen. Overigens kunnen voor het defensieve gebruik van *unfaire* technieken de volgende richtlijnen gelden¹:

- Het gevaar moet *onmiddellijk* dreigen. Hoe verder weg het gevaar, des te waarschijnlijker de kans, dat ook een andere oplossing mogelijk is;
- Het gevaar moet gericht zijn op iemands persoonlijkheid en persoonlijke integriteit, *niet* op zijn geld, bezittingen en dergelijke *alleen*;
- Het gevaar moet een '*aangepast*' antwoord krijgen, niet met kanonnen op vliegen schieten;
- Het antwoord moet *noodzakelijk* zijn om het gevaar te keren, en niet alleen maar nuttig om dat gevaar te keren. Indien niet-*unfaire* middelen ook mogelijk zijn, dient men die te gebruiken.

Hoewel ik al aangaf dat bij commerciële onderhandelingen het gebruik van *unfaire* onderhandelings technieken niet zinvol is, volgt hieronder toch een aantal voorbeelden, overigens meer ter herkenning dan ten gebruike^{2 3}. Ik begin met 'tricks' die, in het algemeen, niet zo 'dirty' worden gevonden.

1. Technieken die noch onfatsoenlijk noch onrechtmatig zijn:

- Ten eerste kan men hierbij denken aan het doen van (reële) voorstellen en tegenvoorstellen, platformvoorstellen, reële beloften, proefballonnetjes, schorsingen, compromis sluiten, informeel overleg, enzovoort.

1 Zie Marsh (1980), pp. 163–164.

2 Ik verwijs hierbij slechts heel terloops naar de literatuur: in zeer vele boeken is wel iets terug te vinden over de dirty tricks. Ik meld hier wel speciaal de opsomming van Slagter, 'De periode voorafgaand aan het contract', Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, p. 27–31. Zie verder bijvoorbeeld ook de boeken van Guth, Hayduke, Karrass, Capaldi, Hendon en Hendon, Griffin en Daggett, Mandeville, en Homer B. Smith. Ook verspreid in het boek van Carrie Menkel-Meadow/Michael Wheeler, *What's Fair: Ethics for Negotiators*; Jossey-Bass: San Francisco 2004, worden de diverse trucs besproken. Bij de trucs worden trouwens vaak ook de mogelijke reacties en contra-trucs vermeld.

3 Apart te vermelden is nog het klassieke stuk van Meltsner en Schrag, 'Negotiating Strategies for Public Interests Advocates', voor het eerst gepubliceerd in Volume 7 van de *Clearinghouse Review*, pp. 259–263, September 1973. Dit verhaal, vol aanbevelingen om 'dirty tricks' te gebruiken, is ook opgenomen in het boek van Edwards en White, pp. 133–140, en in het boek van Carrie Menkel-Meadow en Michael Wheeler, pp. 205–211 – met een relativering op p. 202, en is een voorbeeld van de manier van denken om bij onderhandelingen te moeten 'winnen' ten koste van de wederpartij. Vergelijk voor een andere manier van denken bijvoorbeeld het boek van Carlisle en Parker.

- *Extreme eisen stellen*: wie weet trapt de ander er in. Een aardige reactie is, om ook een extreme eis te stellen, en dit ook met nadruk te melden. Een andere mogelijke reactie is, om onderbouwing van de eis te vragen. Indien deze onderbouwing niet kan worden gegeven, heeft dit verlies aan geloofwaardigheid van de gebruiker van de techniek tot gevolg. Een variant is de 'escalatie'. Zodra de wederpartij een concessie doet, wordt die geïncasseerd, maar komt er gelijk een nieuwe 'eis' bij, die de wederpartij ook moet toegeven, enzovoort. Een concessie wordt derhalve niet gevolgd door ook een concessie, maar door een extra eis van de andere partij. Vaak echter zullen beide partijen wel 'wisselgeld' hebben. Mogelijke reacties zijn, weggaan, een *deal* is immers een *deal*, of opnieuw onderhandelen, maar dan weer over *alles*.
- *Blufpoker*. Men heeft bijvoorbeeld geen enkele feitelijke onderbouwing van zijn stellingen, maar men doet net alsof dit wèl zo is. Soms trapt de andere partij er in. Een variant is de 'krunch': op ieder bod van de wederpartij *altijd* reageren met de eis van een 'beter bod': '*You've got to do better than that*'.¹ Bij deze variant doet men dus net alsof men sterk genoeg is om het eerste bod zonder meer af te wijzen.
- *Dreigen met niet-bestaande en nog-niet-bestaande gevaren*. 'Er is al een andere gegadigde voor dit product, dat hierna niet meer te krijgen is'. Of: 'Volgende week gaan de prijzen omhoog'. Een andere variant is het vragen van vele offertes, ook van leveranciers die volstrekt niet in aanmerking komen. Men zorgt daarbij wel ervoor, dat alle serieuze leveranciers te weten komen, dat zoveel meer offertes zijn gevraagd. De techniek wordt gebruikt om een aantal dingen te bereiken. Het slachtoffer moet gaan denken, 'Als de ander het wil, dan moet het wel goed zijn', of 'Als ik het niet wil, dan pakt de ander het', of 'Het is nu of nooit', enzovoort. Bovendien versnelt het gebruik van deze techniek de onderhandelingen, en vermindert het de 'bargaining zone'.
- *Verzwijging van relevante gegevens*. Een 'stille' (stiekeme) vorm van misleiding. Verzwijging waar spreken wèl plicht is, liegen en misleiden zijn erg gevaarlijk en bovendien onrechtmatig². Is men éénmaal erop betrapt, dan is de onderhandelaarsreputatie (voorgoed) verdwenen.
- *Eigen sterke punten pas later uitspelen*. Men onderhandelt tot de bodem van de andere partij. Vervolgens komt men met – inderdaad – sterke argumenten, waaraan de andere partij – noodgedwongen – extra moet toegeven.

1 Zie Karrass (1993), pp. 93–95.

2 Vergelijk S.C.C.J. Kortmann, 'Beantwoording rechtsvraag (N)BW (18) overeenkomstenrecht/huur', *Ars Aequi*, pp. 650–655; 1986.

- Gebruik van *stilte*. Deze techniek heeft de volgende voordelen:
 - Zij nodigt de andere partij uit om te gaan praten – en om hopelijk te veel te zeggen;
 - De indruk wordt gewekt van groot zelfvertrouwen;
 - Zij geeft de andere partij aanleiding, al dan niet terecht, het ergste te vrezen;
 - Zij kan gebruikt worden om iets onaangenaams te ontwijken.
- *Agendamaniipulatie*. Zeer belangrijk. De agenda bepaalt niet alleen de volgorde van wat er wordt besproken, maar ook *wat* er wordt besproken, en vooral ook wat er *niet* wordt besproken. Bovendien kan men de vechttechnieken van de wederpartij beheersen, simpelweg door wanneer het uitkomt een beroep op de agenda te doen¹. Kortom, wie de agenda beheerst, beheerst ook de onderhandeling. Vaak is het overigens zinvol om eerst de eigen punten te bespreken, en pas daarna die van de wederpartij. Aldus is na te gaan hoe toegeeflijk de wederpartij was, alvorens de nu door deze wederpartij gevraagde toegeeflijkheid zelf eventueel naar voren te brengen.

2. Technieken die wel onfatsoenlijk zijn, maar niet onrechtmatig:

- *Salamitactiek*. Twee varianten:
 1. Men deelt de onderhandeling op in kleine ‘punten’, die ieder tot op de bodem worden uitonderhandeld, vóórdat men met het volgende punt begint. Vaak kenmerkend voor vechttechnieken².
 2. Men vraagt van de andere partij telkens maar heel kleine beetjes, waaraan de andere partij – per beetje – inderdaad gemakkelijk kan toegeven. Aan het einde blijken alle heel kleine beetjes toch bij elkaar een heel grote hoeveelheid te vormen. Het slachtoffer zou het eindpunt, wanneer vele plakjes van de worst zijn afgesneden, nooit aanvaard hebben, indien dit onmiddellijk was voorgesteld. Elk klein stapje rechtvaardigde op zichzelf geen afbreken van de onderhandelingen of een duidelijke weigering. Toch zal het slachtoffer bij de druppel die de emmer doet overlopen, zich moeten realiseren, dat het eindresultaat voor hem onaanvaardbaar is, zodat hij niet alleen de laatste concessie, maar ook de daaraan voorafgaande, in het zicht van het door de gebruiker van deze onfatsoenlijke techniek nagestreefde onderhandelingsdoel, moet intrekken.

¹ Vergelijk het artikel van Pendergast.

² Een aardig voorbeeld is de casus ‘Pacific Oil’, te vinden in het boek van Lewicki, Barry en Saunders (2007), pp. 588–615. Een ander aardig voorbeeld is te vinden in *Management Team*, 15 juni 2007, op p. 90, over een directeur die zich in de luren laat leggen door een steeds meer eisende sollicitant.

- *Quasi-overeenkomst.* Men denkt het ergens met de andere partij over eens te zijn geworden, en stelt zijn verdere onderhandelingsplanning daarop af. Achteraf komt de andere partij weer terug op dat zogenaamd uitonderhandelde punt. Volgens de andere partij was dat echter geen 'agreement', maar slechts een 'understanding'. Nog later blijkt zo'n punt niet eens een 'understanding' te zijn, maar slechts een 'overeenstemming van procedurele aard', 'We zijn het slechts erover eens, dat dit punt kennelijk op de agenda moet.' Een variant is dat de wederpartij zegt, 'Alles komt wel goed', of 'Vertrouwt u maar op mij'. Een reactie is om het betrokken punt, het liefst in eigen voordeel, zelf te verwoorden en te laten bevestigen door de wederpartij. Ik merk hierbij op, indien door dergelijke quasi-toezeggingen het resultaat van de onderhandelingen al in grote lijnen is te concretiseren, dat het mijns inziens strijdig is met de redelijkheid en billijkheid om zonder goede redenen terug te komen op deze toezeggingen.
- *Algemene manipulatietechnieken.* Twee basisvormen:
 1. 'Negatieve' manipulatietechnieken: men tracht de andere partij op allerlei manieren te kleineren en te intimideren. Het is verstandig dit niet te accepteren, maar onmiddellijk de kop in te drukken.
 2. 'Positieve' manipulatietechnieken: men doet een beroep op zogenaamde gemeenschappelijke fatsoensnormen, teneinde toegeeflijke reacties op te roepen. Zeker bij het gebruik van deze techniek is het nuttig om na te gaan hoe 'positief' de wederpartij zelf tot dusverre was.

Dit soort technieken kan een tijdelijk machtsoverwicht verschaffen aan de gebruiker, maar de risico's van escalatie en irritatie zijn erg groot.
- *De goede en de kwade onderhandelaar.* Bij een team onderhandelaars is afgesproken dat de ene onderhandelaar een zeer harde lijn zal volgen, tot op het onredelijke af. De ander zal af en toe de schijn wekken wat milder te zijn. Met de 'goede', die toch zó zijn best doet voor het slachtoffer, komt men dan inderdaad tot zaken, maar waarmee deze in zogenaamde alle redelijkheid komt blijkt achteraf toch nooit mee te vallen. De wederpartij van de gebruiker denkt: 'als zelfs die vriendelijke onderhandelaar, die mij wil helpen, het niet lukt de harde onderhandelaar op andere gedachten te brengen, dan lukt het mij zeker niet.' Een voordeel van deze techniek is overigens wel dat de 'kwade' onderhandelaar zonder gezichtsverlies toch concessies kan doen vanwege het optreden van de zogenaamd 'goede' onderhandelaar. Nadelen zijn dat de techniek bekend is – in veel literatuur over onderhandelingstrucs wordt de truc wel in enigerlei vorm besproken¹ – en dat, wil de truc slagen, er een zeer goede samenwerking op dit

1 Het paradoxale gevolg is dat de truc niet echt verwacht wordt en juist daardoor succesvol kan worden ingezet. Vergelijk Guth, p. 70: '[...] this tactic works extremely well when there's a good relationship.'

vlak vereist is tussen de teamgenoten, met het gevaar dat toch al gecompliceerde teamonderhandelingen nòg gecompliceerder worden en waarbij de kans op onnodige fouten toeneemt. Enkele mogelijke reacties zijn:

- Erom lachen als de wederpartij de truc inzet;
- De wederpartij maar laten praten en verveeld kijken, omdat de gebruikers van de truc vaak zelf ook wel genoeg ervan krijgen;
- Protesteren, ofwel direct bij de gebruikers zelf van de truc ofwel hogerop in hun organisatie;
- De onderhandelingen schorsen of eruit weglopen en daarbij aangeven niet op die manier te willen onderhandelen;
- Een eigen 'kwade' onderhandelaar inzetten.

Er bestaan overigens ook varianten van deze techniek voor onderhandelaars die niet in een team optreden. De 'enkele' onderhandelaar kan bijvoorbeeld voor een 'harde' positie verwijzen naar niet-aanwezige derden die de rol van de 'kwade' onderhandelaar krijgen toebedeeld. Deze niet-aanwezige derden kunnen zelfs al dan niet werkelijk bestaan of op de hoogte zijn van of instemmen met de aan hem of haar of hen toebedeelde 'kwade' rol. Er kan hierbij gedacht worden aan bijvoorbeeld accountants of juristen in de organisatie of aan de chef van de onderhandelaar of aan de chef van de chef, of er kan verwezen worden naar standaardvoorwaarden, verplichte procedures, overheidsregels, beleidsregels, andere regels, of naar eisen van banken, commissies of overheden en dergelijke.

- *Ontkenning van bevoegdheid.* Nadat de zaak is uitonderhandeld blijkt de onderhandelaar (zegt hij) ineens niet bevoegd te zijn om de afgesproken *deal* te sluiten. Daarvoor heeft hij eerst toestemming nodig van iemand die er niet bij was. Vervolgens blijkt die toestemming 'helaas' eerst te kunnen worden verleend indien nog een paar extra eisen zijn vervuld. Vandaar het nut om eerst naar de bevoegdheid van de onderhandelaar van de wederpartij te vragen. Overigens kan er ook nog een verschil zijn tussen de bevoegdheid om te onderhandelen, om eventuele concessies te doen, en de bevoegdheid om de overeenkomst zelf te sluiten¹. Het kan soms nuttig zijn om geen bevoegdheid te geven aan de onderhandelaar, omdat deze dan minder emotioneel betrokken is bij de onderhandelingen. Soms ook betreft men een niet-bevoegde onderhandelaar bij de onderhandelingen vanwege zijn expertise. Goede reacties zijn meestal, het eisen uitsluitend te onderhandelen met iemand die wèl bevoegd is, of om ieder onderdeel apart te laten goedkeuren alvorens verder te gaan.
- *Emotionele uitbarstingen.* Met drammen, afbekken, kwaadheid, druk uitoefenen, schelden, enzovoort probeert men de andere partij zijn wil op te leggen.

¹ Zie de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. Vergelijk ook het arrest VSH/Shell, HR 23 oktober 1987, NJ 1988, nummer 1017.

Ook het omgekeerde is mogelijk. De techniek richt zich op de niet-rationele eigenschappen van het slachtoffer. Zij wordt gebruikt om het slachtoffer te laten toegeven, hetzij omdat hij geïmponeerd is, hetzij omdat het betrokken onderwerp hem te weinig interesseert en hij slechts van de emotionele uitbarstingen af wil.

- *Niet-serieuze voorstellen doen*. Ook wel ‘fading beauty’, of ‘lowball’ c.q. ‘highball’¹ genoemd. Een ècht interessant voorstel blijkt achteraf minder interessant te zijn dan was gehoopt. Bijvoorbeeld wordt het interessante aanbod teruggenomen wegens een ‘vergissing’ of omdat aan de tegenprestatie ineens van alles mankeert. Een ander voorbeeld is de zeer goedkope ‘kale’ auto, die echter achteraf alleen maar leverbaar blijkt te zijn met vele zeer dure extra’s. Idem bij computers. Dit soort tactieken lukt vaak omdat het slachtoffer al zoveel tijd in de onderhandeling heeft geïnvesteerd, dat hij het liefst er van af wil – en dus toegeeft. Een variant is het bewust onduidelijk formuleren van een clause, zodat men later twee kanten kan opgaan, bijvoorbeeld in verband met onzekerheid over een koersontwikkeling. Een paar mogelijke reacties:
 - Wees voorzichtig als de *deal* té goed lijkt;
 - Houd altijd andere opties;
 - Vraag onmiddellijk schriftelijke bevestiging;
 - Bij niet houden aan het aanbod, vraag een andere concessie;
 - Bij kennelijke kwade trouw, ga weg;
 - Doe toch een beroep op de goede trouw van de ander, zeker indien men schade dreigt te lijden.
- ‘Bogey’: men vindt wat de andere partij te bieden heeft prachtig, maar men heeft ‘helaas’ niet zoveel te besteden als gevraagd wordt. ‘*I love your product but I have only so much money*’. Wil de andere partij dit probleem s.v.p. oplossen. Men creëert een niet-bestaand probleem dat de ander maar moet oplossen. Die ander is vaak geïmuleerd, en gaat ‘meewerken’².
- ‘Deadlines’. Een eenzijdig opgelegde tijdlimiet (of een ander ultimatum) ‘werkt’ soms ook. Niettemin, kennelijk heeft de gebruiker van deze techniek toch ook wel voordeel bij de eventuele *deal*, anders zou hij immers niet onderhandelen. Meestal is het dan ook zinvol om te weigeren in te gaan op het ultimatum. Eventueel is het nuttig om een nieuwe afspraak te maken om verder te gaan.
- *Tijd rekken*. Men heeft het bijvoorbeeld te druk om verder te onderhandelen, of men heeft iets belangrijkers te doen, of men wil vooralsnog niet onderhandelen,

1 De ‘lowball’ en de ‘highball’ zijn elkaars tegengestelden. De ‘lowball’ wordt benut als techniek door bijvoorbeeld een (potentiële) verkoper. De ‘highball’ wordt gebruikt door bijvoorbeeld een (potentiële) koper. Zie ook Karrass (1993), pp. 107–109.

2 Zie Karrass (1993), pp. 19–23.

maar slechts zich oriënteren, enzovoort. Meestal zijn er ‘verborgen’ redenen voor deze techniek, zoals een in de nabije toekomst verwachte lagere rente, of de gebruiker van de techniek meent dat het slachtoffer na verloop van tijd onder druk van een *deadline* direct zal toegeven, of de gebruiker van de techniek is aan het onderhandelen met derden, een concurrent van het slachtoffer, en het slachtoffer wordt aan het lijntje gehouden, bijvoorbeeld voor het geval de onderhandelingen tussen de gebruiker van de techniek en de derden onverhoopt mislukken. Een oplossing is om te zorgen voor een noodzaak om verder te onderhandelen. Bijvoorbeeld, beslag laten leggen door een deurwaarder, het naderende einde van het boekjaar aangeven, of openlijk met een concurrent van de gebruiker van deze techniek gaan praten.

- ‘*Straw issues*’. Voor deze tactiek bestaan meer namen, waarvan ‘straw issues’ er één is. Het komt erop neer, dat men net doet of datgene wat men echt belangrijk vindt, onbelangrijk is, en datgene wat men minder belangrijk acht, heel erg belangrijk is. Aldus kan men de andere partij tot grote concessies brengen zonder echt een hoge prijs te betalen. De andere partij denkt echter (ten onrechte) een grote slag te hebben geslagen.

Er zijn twee varianten:

1. De eerste is agenda-majorering, ‘wisselgeld’ creëren. Men stelt een aantal ‘extra’ eisen (die volstrekt niet belangrijk worden gevonden), uitsluitend om die te kunnen afruilen tegen (echte) concessies van de wederpartij.
 2. Bij de tweede variant wekt men de schijn eerst te willen onderhandelen over een voorstel (dat in feite door de voorsteller niet gewild wordt), waarbij tegenstand van de andere partij wordt opgeroepen. Zogenaamd om te capituleren voor deze tegenstand, trekt men dit voorstel in en vervangt dit door het werkelijk gewenste voorstel. Na de zogenaamde eerste ‘concessie’ kan de wederpartij nu niet nogmaals opposeren, doch thans tegen het werkelijk gewenste voorstel¹.
- Ook kan men in dit verband denken aan bijvoorbeeld smoesjes, verrassingen, marathon-sessies, slecht gastheerschap en dergelijke.

3. Technieken die zowel onfatsoenlijk zijn als onrechtmatig:

- *Onjuiste gegevens*. De presentatie kan gemanipuleerd worden, waardoor ongewenste gegevens ‘verdwijnen’ en gewenste gegevens extra naar voren worden

1 Deze truc is naar verluidt benut bij de onderhandelingen die leidden tot de Vrede van Saint Germain, op 8 augustus 1570, ter beëindiging van de derde godsdienstoorlog tussen de Franse protestanten en katholieken. Zie Dupont (1990), op pagina 74, voetnoot 16. Zie ook het boek van Francis Walder, *Saint-Germain ou la négociation*; Gallimard: Paris 1958.

gehaald. Ook is het mogelijk opzettelijk fouten te maken: in een lange reeks van cijfers valt een nul meer of minder niet altijd direct op. Soms wordt ook een duidelijk kennelijke fout opzettelijk gemaakt in de hoop dat het de andere partij inderdaad opvalt, maar ook, dat deze dan niets zegt en misbruik maakt van het 'voordeeltje'. Uit 'angst' voor ontdekking zal dan mogelijk slecht worden onderhandeld, zodat uiteindelijk het slachtoffer een slechte overeenkomst sluit, en de dader een veel betere *deal* maakt. Op dat moment wordt bovendien 'helaas' een kleine rekenfout door de dader ontdekt...

Een andere variant is het sluiten van een overeenkomst tegen een bepaalde prijs, en die overeenkomst vervolgens bevestigen en betalen tegen een veel lagere prijs. Soms lukt dit inderdaad, omdat de boekhouders in een organisatie vaak geen contact hebben met de onderhandelaars. Verschaffing van onjuiste gegevens betreffende de te verrichten prestatie is altijd onrechtmatig. Indien de aanwezigheid van bepaalde eigenschappen, in strijd met de waarheid, is gegarandeerd, leidt dit tot wanprestatie van de belover. Was er geen sprake van een garantie, dan kan het verschaffen van onjuiste gegevens, die essentieel zijn voor de wederpartij om al dan niet tot het sluiten van de overeenkomst over te gaan, een reden vormen om wegens dwaling vernietiging van de overeenkomst te vorderen.

- *Misleiding*. Bedrog, liegen, of anderszins de wederpartij opzettelijk in dwaling brengen. Over feiten mag men nimmer liegen¹. Het weergeven van 'slechts' een persoonlijke mening *kan* wel aanvaardbaar zijn, mits dit geen wilsgebreken oproept, en dit ook overigens niet unfair is.
- *Dreigen* wel bestaande gevaren inderdaad te laten 'gebeuren'. Vaak chantage.
- '*Boiler room tactics*'. Het slachtoffer onder ongerechtvaardigde druk zetten, lastig vallen en dergelijke, totdat deze akkoord is gegaan met een voor hem ongunstige 'overeenkomst'.
- *Allerlei acties los van de onderhandelingen zelf*. Hierbij kan men denken aan stakingen, sabotage en dergelijke. De acties houden natuurlijk meteen op zodra het slachtoffer aan de onderhandelingstafel toegeeft. Vaak zijn deze acties onrechtmatig. Voor voorbeelden kan men denken aan dreigen met wanprestatie elders en hoge juridische kosten dientengevolge voor het slachtoffer, of aan telkens terugkomen op beloften, nadat het slachtoffer iets heeft toegegeven in ruil voor de nu gebroken belofte en uiteraard zonder dat het slachtoffer zijn gedane concessie terugkrijgt. Ook kan men denken aan pesterijen en vernielingen, zoals deursloten dichtlijmen, autobanden lek prikken en dergelijke, of negatieve, al dan niet juiste, informatie openbaren over het slachtoffer, eigendommen van het slachtoffer in advertenties te koop aanbieden, bestellingen

1 Vergelijk Sissela Bok, p. 14.

doen op naam van het slachtoffer, of het slachtoffer aangeven wegens een verzonnen vergrijp, en meer van dergelijke trucs¹.

- ‘*Nibble*’. Dreigen de onderhandelingen af te breken, in het zicht van de overeenstemming, indien niet alsnog aan een aantal volstrekt nieuwe eisen wordt voldaan².
- Daarnaast kan men in dit verband denken aan het misbruik maken van tijdens de onderhandelingen verkregen inlichtingen of know-how en het opzettelijk op kosten jagen van de wederpartij.
- Aparte gevallen zijn *omkoping* van een onderhandelaar³, en de ‘*kickback*’, waarbij een onderhandelaar ten koste van zijn opdrachtgever aan zijn wederpartij een betere prijs aanbiedt dan deze laatste heeft gevraagd, waarbij echter een deel van die betere prijs zal moeten worden betaald aan de onderhandelaar zelf, privé.

Wat is de sanctie op het gebruik van ‘dirty tricks’? Vaak zal gehandeld zijn in strijd met de goede trouw die bij onderhandelingen in acht moet worden genomen. De vraag is echter, of dit baat⁴:

- Het bewijs van ‘dirty tricks’ is moeilijk te leveren;
- De ‘dirty tricks’ bewerkstelligen niet, dat een overeenkomst is gesloten die zonder ‘dirty tricks’ niet zou zijn gesloten, maar dat de condities minder gunstig zijn⁵. Vernietiging wegens een wilsgebrek is vaak niet mogelijk wegens de wettelijke eisen; bovendien kan vernietiging soms leiden tot een niet gewenst resultaat⁶;
- Een deel van de ‘dirty tricks’ (bijvoorbeeld blufpoker) wordt door beide partijen toegepast;

1 Vooral Hayduke is creatief in dit verband: zijn boeken bevatten zeer veel nare trucs.

2 Zie Herb Cohen pp. 37–39.

3 Zie hieromtrent het stuk van Savornin Lohman: ‘Enige civielrechtelijke gevolgen van omkoping’; *Lugdunum Batavorum Juri Sacrum 1882 – 30 januari – 1982*; pp. 127–158; Kluwer: Deventer 1982.

4 Zie W.J. Slagter, ‘De periode voorafgaand aan het contract’, Syllabus: *Commerciële Contracten*; Euroforum-cursus, WTC Rotterdam, 22 en 23 april 2009, pp. 30–31.

5 Dat de condities minder gunstig zijn, is dan ook de kern van het gebruik van ‘dirty tricks’. Vooral als de gebruiker van de tricks te ver gaat bestaat het gevaar dat hierdoor de overeenkomst niet of nauwelijks meer voordelig is voor het slachtoffer. Dit is tevens de reden, bij het gebruik van ‘dirty tricks’, van het gevaar voor niet-uitvoering te goeder trouw van het overeengekomene c.q. van sabotage van de overeenkomst, alsmede van het gevaar voor wraak achteraf. Mede vandaar dat het verstandig is altijd rekening te houden met de belangen van de wederpartij.

6 In sommige gevallen kan overigens de rechter gevraagd worden de gevolgen van de overeenkomst te wijzigen: zie artikel 6:230 BW.

- Een deel van de ‘dirty tricks’ is wel onfatsoenlijk maar in de handel niet geheel ongebruikelijk, en niet in strijd met de redelijkheid en billijkheid, hoogstens wèl in een transactie met een consument¹.

Een aantal mogelijke algemene reacties op het gebruik van ‘dirty tricks’ door de wederpartij:

1. Nooit persoonlijk aanvallen. Dit zou immers slechts een escalatie van de agressie veroorzaken;
2. Het ‘incident’ melden, en aanbieden *serieus* verder te gaan;
3. Weglopen, en zich laten terugroepen;
4. Niet direct erop reageren, maar het gebruik van de ‘dirty trick’ door deze wederpartij in een latere fase van de onderhandelingen uitmelken;
5. Weigeren met zo’n wederpartij te onderhandelen: de onderhandelingen afbreken.

Mijn conclusie is, zoals reeds eerder gesteld, dat het gebruik van ‘dirty tricks’ bij commerciële onderhandelingen niet zinvol is. Immers, onderhandelingen zijn een middel om tot een zo gunstig mogelijk onderhandelingsresultaat te komen. Indien men ‘dirty tricks’ gebruikt, verkrijgt men eventueel een iets beter resultaat, ten koste van de wederpartij, dan zonder het gebruik van die ‘dirty tricks’ het geval zou zijn geweest². Een onderhandelingsresultaat zelf echter is meestal ook weer slechts een middel om iets anders te bereiken, bijvoorbeeld een zo gunstig mogelijk ondernemingsresultaat op lange termijn. Een enkelmalig extra goed onderhandelingsresultaat, behaald met behulp van ‘dirty tricks’, en ten koste van de wederpartij, is meestal niet bevorderlijk voor een zo gunstig mogelijk ondernemingsresultaat op langere termijn. Het gebruik van ‘dirty tricks’ bij commerciële onderhandelingen is naar mijn mening dan ook meestal kortzichtig, onverstandig en dus niet zinvol.

- 1 In verband met transacties met consumenten wijs ik nog, terzijde, op de bepalingen over oneerlijke handelspraktijken, zoals opgenomen in artikel 6:193a BW en volgende. Deze artikelen richten zich uitsluitend op consumenten, en die ten onrechte juist worden beperkt in de mogelijkheid om bewust te onderhandelen over voorgenomen transacties, zodat deze artikelen zich juist niet richten op commerciële onderhandelingen. Ik ga dan ook niet verder hierop in.
- 2 Of men bereikt uiteraard helemaal niets, zoals wanneer het (potentiële) slachtoffer walgend wegloopt – vergelijk Carlisle en Parker, p. 75. De gebruiker van de ‘dirty tricks’ eindigt in dit geval dus niet met het halve ei waarmee hij niet tevreden was, maar met een lege dop.

5.7 CONCLUSIE

De concrete vragen van dit hoofdstuk zijn:

- Wat zijn de juridische problemen indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt?
- Hoe is het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, juridisch nader te beschouwen?
- Hoe komt een overeenkomst juridisch tot stand?
- In hoeverre is er een juridische toetsing mogelijk als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is?
- In hoeverre zijn onderhandelaars aansprakelijk als de onderhandelingen mislukken?
- Welke juridische indeling van ‘dirty tricks’ wordt wel gemaakt in de literatuur en is het gebruik van dergelijke trucs zinvol bij commerciële onderhandelingen?

Omdat het niet-Nederlandse recht, op de eigen manier, veelal tot dezelfde conclusies voert als het Nederlandse recht, geef ik hier alleen de conclusies weer op basis van het Nederlandse recht, behoudens bij de bespreking van afgebroken onderhandelingen, bij welk onderwerp het voor de conclusies wel uitmaakt welk rechtsstelsel van toepassing is.

Indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt kunnen juridische problemen met name ontstaan als de vertegenwoordiger onbevoegd is. Als naar verkeersopvattingen de schijn, dat de pseudo-vertegenwoordiger bevoegd is, kan worden toegerekend aan de pseudo-principaal, dan is in beginsel de pseudo-principaal toch gebonden, ondanks onbevoegdheid van de pseudo-vertegenwoordiger. Voorts, omdat er een onderscheid is te maken tussen de bevoegdheid om te onderhandelen en de bevoegdheid om de eventuele uit de onderhandelingen voortvloeiende overeenkomst te sluiten, kan het verstandig zijn bij een vraag naar de bevoegdheid van een onderhandelaar om vooral te vragen naar deze laatst genoemde bevoegdheid.

Het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, is juridisch in zijn algemeenheid nader te beschouwen als een overeenstemming tussen partijen, gericht op rechtsgevolgen, op in rechte afdwingbare verbintenissen van vermogensrechtelijke aard. Los van eventuele vormvereisten zijn er naar Nederlands recht dan drie algemene eisen waaraan een overeenkomst tussen handelingsbekwamen moet voldoen:

1. Toestemming (nader uitgewerkt naar een aanbod plus aanvaarding-model)
2. Bepaalbaarheid
3. Geldigheid

Een overeenkomst komt juridisch in beginsel tot stand door aanbod en aanvaarding. Ook gecompliceerde onderhandelingen behoeven niet in strijd te zijn met een ‘aanvaard aanbod’-model. Zowel een aanbod als een aanvaarding dienen te voldoen aan diverse juridische eisen. Vaak zijn de onderhandelingen dan ook te beschouwen als een aanloop tot een aanbod in juridische zin. Als voorstellen tijdens de onderhandelingen inderdaad zijn te kwalificeren als een (juridisch) aanbod, dan komen alle rechtsgevolgen van het aanbod tot leven: de mogelijkheid van onmiddellijke aanvaarding (of verwerping) door de wederpartij, en de soms beperkte mogelijkheid om het aanbod te herroepen. Worden dit soort ‘aanbod-voorstellen’ aanvaard, dan ontstaat onmiddellijk een overeenkomst, waarvan de inhoud is bepaald door het aanbod, ongeacht of partijen het al dan niet eens zijn over allerlei zogenaamde non-essentialia van de desbetreffende overeenkomst. Als dergelijke non-essentialia voor een potentiële contractant zo belangrijk zijn, dat het ‘binnenhalen’ hiervan bepalend is voor het geven van toestemming voor de overeenkomst, dan zullen deze bestanddelen dus deel moeten uitmaken van het aanbod.

Als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is, dan is er een juridische toetsing mogelijk waarbij wordt nagegaan of de overeenkomst onder invloed van een zogenaamd wilsgebrek is tot stand gekomen. Volgens het Nederlandse recht zijn er vier wilsgebreken: bedreiging, misbruik van omstandigheden, dwaling en bedrog. Dwaling heeft te maken met de informatie die partijen elkaar over en weer verschaffen. Een overeenkomst is onder invloed van dwaling aangegaan indien er weliswaar wel overeenstemming bestaat tussen partijen, maar waarbij tevens de wil tot contracteren bij een der partijen zich heeft gevormd onder invloed van een valse voorstelling. Voor een geslaagd beroep op dwaling dient te worden voldaan aan diverse vereisten. Teneinde problemen te voorkomen is het dan ook zinvol de onderhandelingen ‘te goeder trouw’ te voeren. Dit brengt mede een informatieplicht, een onderzoeksplicht en een misleidingsverbod. Tijdens de onderhandelingen zou men dan informatie dienen te geven, indien:

- die informatie essentieel is voor de wederpartij, *èn*
- het kenbaar is of zou moeten zijn dat die informatie essentieel is voor de wederpartij; *èn*
- de wederpartij op dit punt geen eigen onderzoeksplicht heeft.

Dit neemt niet weg dat men eraan goed doet om zoveel mogelijk tijdens de onderhandelingen afgelegde verklaringen die voor de inhoud van de overeenkomst van belang zijn, tot contractuele toezeggingen te maken. Bij niet-nakoming van die contractuele toezeggingen kan men uit wanprestatie een rechtsvordering instellen, met onder meer een eis tot volledige schadevergoeding. Dit is meestal handiger dan het moeten

terugvallen op een rechtsvordering, gebaseerd op wilsgebreken zoals dwaling, met alle drempels en valkuilen van dien.

In hoeverre onderhandelaars aansprakelijk kunnen zijn als de onderhandelingen mislukken hangt af van het toepasselijke rechtstelsel. In de onderzochte zogenaamde Common Law rechtstelsels geniet de teleurgestelde onderhandelaar weinig rechtsbescherming. In de onderzochte zogenaamde Romaans-Germaanse rechtstelsels kan de teleurgestelde onderhandelaar onder omstandigheden schadevergoeding eisen wegens ten onrechte afgebroken onderhandelingen. De grondslag van deze schadevergoeding varieert naar gelang het toepasselijke rechtstelsel. Nederland neemt een tamelijk geïsoleerde plaats in, mede omdat, anders dan in andere landen, hier bij afgebroken onderhandelingen naast de tevergeefs gemaakte kosten ook de gederfde winst kan behoren tot de eventueel te vorderen schadevergoeding.

De in het Nederlandse recht door de Hoge Raad omschreven criteria voor aansprakelijkheid bij afgebroken onderhandelingen hebben toch niet geleid tot afname van rechtsonzekerheid op dit gebied. Ik zou dan ook willen pleiten voor een iets ander, mijns inziens eenvoudiger, systeem dat, uitgaande van de vrijheid om de onderhandelingen af te breken, slechts onder bijzondere voorwaarden voorziet in een kostenvergoeding voor het slachtoffer van het afbreken van de onderhandelingen; voor vergoeding van gederfde winst bij afgebroken onderhandelingen zou dan uitsluitend plaats dienen te zijn wanneer deze gederfde winst ten tijde van het afbreken reeds volledig aantoonbaar zou zijn, zoals wanneer de onderhandelingen voor het afbreken ervan reeds volledig waren afgerond op de definitieve aanvaarding na.

In de literatuur wordt wel een juridische indeling van 'dirty tricks' gemaakt in drie groepen:

1. Technieken die noch onfatsoenlijk noch onrechtmatig zijn
2. Technieken die wel onfatsoenlijk zijn, maar niet onrechtmatig
3. Technieken die zowel onfatsoenlijk zijn als onrechtmatig

Het gebruik van dergelijke trucs bij commerciële onderhandelingen is niet zinvol.

6 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk herhaal ik de onderzoeksvragen en vervolgens geef ik de conclusies weer.

De onderzoeksvragen zijn:

- Welke middelen worden in de onderhandelingsliteratuur aangegeven om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen?
- Is een onderhandeling te definiëren?
- Welke soorten onderhandelingen zijn er volgens de literatuur te onderscheiden?
- Is er een indeling te maken van de benaderingen van onderhandelen in de literatuur?
- Hoe wordt onderhandelen theoretisch benaderd in de literatuur?
- Hoe zijn de begrippen strategie en tactiek zinvol te gebruiken bij onderhandelen?
- Is er een ‘onderhandelingsmethode’ te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is?
- In welke perioden is de geschiedenis van het onderhandelen op basis van de literatuur in te delen, en is hierbij een vooruitgang te ontdekken?
- Is er een specifieke periode in de geschiedenis van het onderhandelen te noemen waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?
- In hoeverre zijn de aanbevelingen van vroeger nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars?
- Wat zijn de juridische problemen indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt?
- Hoe is het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, juridisch nader te beschouwen?
- Hoe komt een overeenkomst juridisch tot stand?
- In hoeverre is er een juridische toetsing mogelijk als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is?
- In hoeverre zijn onderhandelaars aansprakelijk als de onderhandelingen mislukken?
- Welke juridische indeling van ‘dirty tricks’ wordt wel gemaakt in de literatuur en is het gebruik van dergelijke trucs zinvol bij commerciële onderhandelingen?

De conclusies zijn de volgende:

Vanuit de onderhandelingsliteratuur kan men concluderen dat de volgende middelen te onderscheiden zijn om iets van een ander te krijgen of gedaan te krijgen:

- Ontwijken
- Toegeven
- Samenwerken
- Onderhandelen
- Beslissen
- Vechten
- Elimineren
- Een derde inschakelen

Onderhandelingen zijn dan ook vaak niet het enige middel om 'een probleem' op te lossen. De eerste vraag die men zich moet stellen is derhalve of men wel moet gaan onderhandelen. Soms kan het ook zinvol zijn om te beginnen met een of meer van de andere middelen en pas te onderhandelen als deze andere middelen niet het verhoopte resultaat leveren. Als men de keuze heeft gemaakt inderdaad te gaan onderhandelen, dan kan men deze onderhandelingen ook weer op verschillende manieren voeren, min of meer vergelijkbaar met de hiervoor genoemde alternatieven. De onderhandeling is dus niet alleen een van de middelen om problemen op te lossen, maar ook een activiteit die zich in verschillende vormen kan uiten.

Een onderhandeling is inderdaad te definiëren: 'een onderhandeling is een confrontatie die gericht is op een zo gunstig mogelijke uitwisseling van waarden'. Als de desbetreffende handeling wel de uiterlijke schijn heeft van een onderhandeling, maar waarbij er niet is voldaan aan een of meer elementen van de definitie van een onderhandeling, dan kan men spreken van een pseudo-onderhandeling. 'Echte' onderhandelingen en pseudo-onderhandelingen kunnen beter niet door elkaar lopen.

Er zijn, afgezien van pseudo-onderhandelingen, vele soorten onderhandelingen en het kan voor de onderhandelaar nuttig zijn om kennis te hebben van de desbetreffende soort onderhandeling. Desondanks is het niet mogelijk om op sluitende wijze weer te geven welke soorten onderhandelingen er volgens de literatuur te onderscheiden zijn.

De benaderingen van onderhandelen in de literatuur zijn als volgt in te delen:

1. Economische benaderingen
2. Structuur benaderingen
3. Gedragswetenschappelijke benaderingen
4. Geschiedkundige benaderingen
5. Pragmatische benaderingen
6. Juridische benaderingen
7. Cognitieve benaderingen
8. Detailstudie benaderingen

Onderhandelen wordt theoretisch benaderd in de literatuur met behulp van theorieën en modellen. Er bestaan vele theorieën en modellen van onderhandelen. Theorieën en modellen zijn als begrip van elkaar verschillend en kunnen leiden tot verschillende resultaten. Onderzoek naar onderhandelen zou zich vooral dienen te richten op een betere *beheersing* van het vakgebied dan zonder dit onderzoek het geval zou zijn geweest, ongeacht of dit onderzoek zich heeft toegespitst op een theorie of op een model. Daarom is het beter geen onderscheid meer te maken tussen theorie en model, en zich bij onderzoek niet meer te richten op een theorie of een model, maar op een methode, welk begrip niet de nadelen heeft van een theorie of een model. Een onderhandelingsmethode is dan een logisch samenhangend, gereduceerd en samenvattend beeld van het onderhandelen dat de beginselen die ten grondslag liggen aan het onderhandelen aanduidt, en waaruit praktische adviezen zijn af te leiden.

De begrippen strategie en tactiek zijn zinvol te gebruiken bij onderhandelen op de volgende wijze. De beide begrippen komen uit de krijgskunde, maar worden ook hierbuiten gebruikt, ook in de wereld van het onderhandelen. De begrippen kunnen op diverse manieren benaderd worden, maar de manier van benaderen van de Pruisische generaal Carl von Clausewitz is bij uitstek zinvol, omdat deze manier goede mogelijkheden geeft om onderhandelingen in fasen te structureren, en wel met behulp van doelen en sub-doelen. Volgens Clausewitz' manier houdt de strategie zich bezig met het vaststellen van sub-doelen om een buiten de handeling vooraf vastgesteld einddoel te bereiken; de tactiek houdt zich bezig met de middelen om de sub-doelen te bereiken. Volgens deze aanpak is een 'fase' een deel van een onderhandeling met een eigen (sub-)doel. Het uitgangspunt van iedere fase dient dan ook te zijn het doel van de desbetreffende fase, niet het gedrag binnen de fase; het doel van de fase dient het gedrag te bepalen, niet andersom.

Het is inderdaad mogelijk een 'onderhandelingsmethode' te beschrijven die voor commerciële onderhandelaars bruikbaar is. Deze methode gaat uit van de vier zogenaamde dimensies waaraan een onderhandelingsmethode zou moeten voldoen. De eerste dimensie, van de onderhandeling zelf, wordt bepaald zowel door de definitie van een onderhandeling, als door de strategie, die het fasensysteem van de onderhandeling bepaalt, en die de basis is van de tactieken. De tweede dimensie, van de onderhandelaars, wordt door verscheidene elementen bepaald, zoals door de tactieken, die de totale handelwijze van de onderhandelaars bepalen en die overigens de resultante kunnen zijn van de cultuur en de emoties van de onderhandelaars. Ook wordt deze dimensie bepaald door de strategie, die de basis van de tactieken is. Bovendien spelen de acties en reacties van de onderhandelaars hun rollen binnen deze dimensie, evenals de doelen van de onderhandelaars en de zogenaamde frictie, de elementen waarvoor de partijen niet zijn voorbereid. De derde dimensie, van de inhoud van de

onderhandeling, wordt bepaald door de doelstellingen van de onderhandelaars, en de vierde dimensie, van de frictie, speelt ook haar rol.

Op basis van de literatuur is de geschiedenis van het onderhandelen in te delen in de volgende perioden:

1. Vóór-klassiek (tot achtste eeuw voor Christus)
2. Hellas (achtste – vierde eeuw voor Christus)
3. Eerste overgangperiode (vierde – derde eeuw voor Christus)
4. Rome (derde eeuw voor Christus – vijfde eeuw na Christus)
5. Tweede overgangperiode: middeleeuwen (vijfde – einde vijftiende eeuw)
6. Italië (einde vijftiende eeuw – eerste helft zeventiende eeuw)
7. Frankrijk (eerste helft zeventiende eeuw – einde eerste wereldoorlog)
8. Derde overgangperiode: Verenigde Staten (vanaf einde eerste wereldoorlog)

Er kan niet geconcludeerd worden dat in de geschiedenis van het onderhandelen een vooruitgang te constateren valt; mogelijk is de ontwikkeling van het onderhandelen een cyclische. Wel is te constateren dat het systeem van 'Frankrijk' superieur is aan het systeem van 'Italië'.

Alleen de besproken auteurs volgens de 'Franse' stijl, Richelieu, Callières en Talleyrand, richten zich uitsluitend op 'echte' onderhandelingen, en pseudo-onderhandelingen en sluwe trucs blijven buiten de aanbevelingen of worden zelfs nadrukkelijk afgewezen. Ook de gerichtheid op lange-termijn denken, de verstandelijke benadering, de nadruk op goede trouw, en de gerichtheid op de zekerheid van nakoming van de afspraken, zijn positieve elementen van juist de 'Franse' stijl. De periode van 'Frankrijk' is in de geschiedenis van het onderhandelen dan ook de periode waarin de aanbevelingen het meest nuttig zijn voor hedendaagse commerciële onderhandelaars.

Verreweg de meeste aanbevelingen van vroeger, hoe oud ook en al dan niet met kanttekeningen, zijn nog altijd nuttig voor hedendaagse commerciële onderhandelaars. De belangrijkste aanbeveling is waarschijnlijk wel die van Richelieu, dat onderhandelen primair dient te worden gezien als een fundamenteel verstandelijke activiteit en als niets anders.

Omdat het niet-Nederlandse recht, op de eigen manier, veelal tot dezelfde conclusies voert als het Nederlandse recht, geef ik hier alleen de conclusies weer op basis van het Nederlandse recht, behoudens bij de bespreking van afgebroken onderhandelingen, bij welk onderwerp het voor de conclusies wel uitmaakt welk rechtsstelsel van toepassing is.

Indien de onderhandelaar namens een derde onderhandelt kunnen juridische problemen met name ontstaan als de vertegenwoordiger onbevoegd is. Als naar verkeersopvattingen de schijn, dat de pseudo-vertegenwoordiger bevoegd is, kan worden toegerekend aan de pseudo-principaal, dan is in beginsel de pseudo-principaal toch gebonden, ondanks onbevoegdheid van de pseudo-vertegenwoordiger. Voorts, omdat er een onderscheid is te maken tussen de bevoegdheid om te onderhandelen en de bevoegdheid om de eventuele uit de onderhandelingen voortvloeiende overeenkomst te sluiten, kan het verstandig zijn bij een vraag naar de bevoegdheid van een onderhandelaar om vooral te vragen naar deze laatst genoemde bevoegdheid.

Het resultaat van geslaagde onderhandelingen, een overeenkomst, is juridisch in zijn algemeenheid nader te beschouwen als een overeenstemming tussen partijen, gericht op rechtsgevolgen, op in rechte afdwingbare verbintenissen van vermogensrechtelijke aard. Los van eventuele vormvereisten zijn er naar Nederlands recht dan drie algemene eisen waaraan een overeenkomst tussen handelsbekwamen moet voldoen:

1. Toestemming (nader uitgewerkt naar een aanbod plus aanvaarding-model)
2. Bepaalbaarheid
3. Geldigheid

Een overeenkomst komt juridisch in beginsel tot stand door aanbod en aanvaarding. Ook gecompliceerde onderhandelingen behoeven niet in strijd te zijn met een 'aanvaard aanbod'-model. Zowel een aanbod als een aanvaarding dienen te voldoen aan diverse juridische eisen. Vaak zijn de onderhandelingen dan ook te beschouwen als een aanloop tot een aanbod in juridische zin. Als voorstellen tijdens de onderhandelingen inderdaad zijn te kwalificeren als een (juridisch) aanbod, dan komen alle rechtsgevolgen van het aanbod tot leven: de mogelijkheid van onmiddellijke aanvaarding (of verwerping) door de wederpartij, en de soms beperkte mogelijkheid om het aanbod te herroepen. Worden dit soort 'aanbod-voorstellen' aanvaard, dan ontstaat onmiddellijk een overeenkomst, waarvan de inhoud is bepaald door het aanbod, ongeacht of partijen het al dan niet eens zijn over allerlei zogenaamde non-essentialia van de desbetreffende overeenkomst. Als dergelijke non-essentialia voor een potentiële contractant zo belangrijk zijn, dat het 'binnenhalen' hiervan bepalend is voor het geven van toestemming voor de overeenkomst, dan zullen deze bestanddelen dus deel moeten uitmaken van het aanbod.

Als na het totstandkomen van de overeenkomst een der partijen achteraf ontevreden is, dan is er een juridische toetsing mogelijk waarbij wordt nagegaan of de overeenkomst onder invloed van een zogenaamd wilsgebrek is tot stand gekomen. Volgens het Nederlandse recht zijn er vier wilsgebreken: bedreiging, misbruik van omstandig-

heden, dwaling en bedrog. Dwaling heeft te maken met de informatie die partijen elkaar over en weer verschaffen. Een overeenkomst is onder invloed van dwaling aangegaan indien er weliswaar wel overeenstemming bestaat tussen partijen, maar waarbij tevens de wil tot contracteren bij een der partijen zich heeft gevormd onder invloed van een valse voorstelling. Voor een geslaagd beroep op dwaling dient te worden voldaan aan diverse vereisten. Teneinde problemen te voorkomen is het dan ook zinvol de onderhandelingen ‘te goeder trouw’ te voeren. Dit brengt mede een informatieplicht, een onderzoeksplicht en een misleidingsverbod. Tijdens de onderhandelingen zou men dan informatie dienen te geven, indien:

- die informatie essentieel is voor de wederpartij, *èn*
- het kenbaar is of zou moeten zijn dat die informatie essentieel is voor de wederpartij; *èn*
- de wederpartij op dit punt geen eigen onderzoeksplicht heeft.

Dit neemt niet weg dat men eraan goed doet om zoveel mogelijk tijdens de onderhandelingen afgelegde verklaringen die voor de inhoud van de overeenkomst van belang zijn, tot contractuele toezeggingen te maken. Bij niet-nakoming van die contractuele toezeggingen kan men uit wanprestatie een rechtsvordering instellen, met onder meer een eis tot volledige schadevergoeding. Dit is meestal handiger dan het moeten terugvallen op een rechtsvordering, gebaseerd op wilsgebreken zoals dwaling, met alle drempels en valkuilen van dien.

In hoeverre onderhandelaars aansprakelijk kunnen zijn als de onderhandelingen mislukken hangt af van het toepasselijke rechtstelsel. In de onderzochte zogenaamde Common Law rechtstelsels geniet de teleurgestelde onderhandelaar weinig rechtsbescherming. In de onderzochte zogenaamde Romaans-Germaanse rechtstelsels kan de teleurgestelde onderhandelaar onder omstandigheden schadevergoeding eisen wegens ten onrechte afgebroken onderhandelingen. De grondslag van deze schadevergoeding varieert naar gelang het toepasselijke rechtstelsel. Nederland neemt een tamelijk geïsoleerde plaats in, mede omdat, anders dan in andere landen, hier bij afgebroken onderhandelingen naast de tevergeefs gemaakte kosten ook de gederfde winst kan behoren tot de eventueel te vorderen schadevergoeding.

De in het Nederlandse recht door de Hoge Raad omschreven criteria voor aansprakelijkheid bij afgebroken onderhandelingen hebben toch niet geleid tot afname van rechtsonzekerheid op dit gebied. Ik zou dan ook willen pleiten voor een iets ander, mijns inziens eenvoudiger, systeem dat, uitgaande van de vrijheid om de onderhandelingen af te breken, slechts onder bijzondere voorwaarden voorziet in een kostenvergoeding voor het slachtoffer van het afbreken van de onderhandelingen; voor

vergoeding van gederfde winst bij afgebroken onderhandelingen zou dan uitsluitend plaats dienen te zijn wanneer deze gederfde winst ten tijde van het afbreken reeds volledig aantoonbaar zou zijn, zoals wanneer de onderhandelingen voor het afbreken ervan reeds volledig waren afgerond op de definitieve aanvaarding na.

In de literatuur wordt wel een juridische indeling van 'dirty tricks' gemaakt in drie groepen:

1. Technieken die noch onfatsoenlijk noch onrechtmatig zijn
2. Technieken die wel onfatsoenlijk zijn, maar niet onrechtmatig
3. Technieken die zowel onfatsoenlijk zijn als onrechtmatig

Het gebruik van dergelijke trucs bij commerciële onderhandelingen is niet zinvol.

7 SUMMARY

This chapter includes the English title of this dissertation, as well as a summary of this dissertation's contents in English.

The title of this dissertation in English is: *Commercial negotiation: a transdisciplinary approach*.

The English summary of this dissertation's contents is as follows. As included in chapter 1, this book is the result of desk-research regarding negotiation, but with a view to commercial negotiation. Because of the wealth of literature concerning negotiating, commercial and non-commercial, also available in many languages, research choices had to be made. Therefore, some twenty years ago, I already chose some transdisciplinary negotiating topics of which, to my mind at the time, not much research had been published and about which I could write something sensible. The following research topics were chosen:

- Actual negotiation, discussed in chapter 2
- Negotiation theory, discussed in chapter 3
- Negotiation history, discussed in chapter 4
- Negotiation law, discussed in chapter 5

Chapter 6 includes the conclusions in Dutch. Also included in this dissertation are: an appendix with existing definitions of negotiation; a list of literature; two indexes; and a CV.

Chapter 2 deals with negotiation itself. What does negotiation actually mean? Specific questions include: is negotiation the only way to get something from someone; what other ways exist to achieve this; is a negotiation definable; and what types of negotiation are distinguishable according to negotiation literature? The conclusions are as follows.

According to negotiation literature, in order to get something from someone the options can be distinguished as follows:

- Evade
- Yield
- Co-operate
- Negotiate
- Decide
- Fight

- Eliminate
- Use of others

Clearly negotiation is not the only way to get something from someone. So the first question is whether to negotiate at all. At times it may be wise to use one or more of the other options, and to move to negotiation only if the other options fail to deliver the desired outcome. Negotiations may be carried out in different ways, somewhat comparable to the options mentioned. So negotiation is not just one of the means to get something, but it is also an activity with different forms.

Indeed a negotiation is definable; literally translated from Dutch, a negotiation can be defined as follows: 'a negotiation is a confrontation that is aimed at an exchange of values that is as favourable as possible'. Something that looks like a negotiation but that lacks one or more elements of the definition of a negotiation is a pseudo-negotiation. It is better not to mix 'real' negotiation and pseudo-negotiation.

Apart from pseudo-negotiations many other types of negotiation exist, and a negotiator may find it helpful to know about his specific type of negotiation. Still, it is impossible to give an exhaustive list of all types of negotiation that are distinguished in negotiation literature.

Chapter 3 deals with negotiation theory. A good theory can be very practical. Specific questions include: what approaches to negotiation exist in literature; how is negotiation theoretically approached in literature; how can the concepts of strategy and tactics be put to good use in negotiation; and is it possible to describe a 'negotiating method' that is serviceable to commercial negotiators? The conclusions are as follows.

In negotiation literature the following approaches to negotiation can be distinguished:

1. Economic approaches
2. Structural approaches
3. Behavioural scientific approaches
4. Historical approaches
5. Pragmatic approaches
6. Legal approaches
7. Cognitive approaches
8. Detailed studies approaches

Negotiation is theoretically approached in literature with theories and models. There are many negotiation theories and negotiation models. The concepts of theories and

models are different and their use may lead to different results. In my view negotiation research should lead to better control of negotiations, regardless of use of either a theory or a model. Therefore it is better to use a new concept, a 'negotiation method', which lacks the disadvantages of both a theory and a model, and which, literally translated from Dutch, can be defined as a logically coherent, reduced and summarized image of negotiation that specifies the fundamentals of negotiation, and from which practical recommendations can be derived.

The concepts of strategy and tactics can be put to good use in negotiation in the following way. Both concepts originate from warfare, but have found their use elsewhere as well, including in negotiation. Both can be addressed in different ways, but Prussian general Carl von Clausewitz's concept is pre-eminently useful in negotiation, because of its ability to structure negotiation into phases, with the help of objectives and sub-objectives. According to Clausewitz the strategy deals with establishing sub-objectives to reach a final objective, which itself is established separately in advance; tactics deal with the means to reach each sub-objective. According to this approach a 'phase' is a part of a negotiation that has its own (sub-) objective. So the starting point of any phase should be the objective of the phase in question, not any behaviour within the phase; the phase-objective should decide the behaviour, not the other way around.

Indeed it is possible to describe a 'negotiating method' that is serviceable to commercial negotiators. Starting point is formed by the four so-called dimensions of a negotiating method. The first dimension, of negotiation itself, is determined by the definition of negotiation and by the strategy, which determines the phases, and which is the basis of the tactics. The second dimension, of the negotiators, is determined by several factors, such as the tactics, which determine all negotiators' actions, and which may be influenced by culture and emotions. This dimension is also determined by the strategy, which is the basis of the tactics; on top of this the negotiators' actions and reactions play their parts within this dimension, as do the negotiators' objectives and the so-called friction, the elements the parties are unprepared for. The third dimension, of the negotiation-content, is determined by the negotiators' objectives, and the fourth dimension, of friction, also plays its part.

Chapter 4 deals with negotiation history. Diplomats and other authors have been writing about negotiation for many centuries. So why not use this knowledge? Specific questions include: into what periods can negotiation history be divided, and is any progress over time discernible; is there a specific period in negotiation history during which the authors of the time have given negotiating-recommendations that are still

pre-eminently useful to today's commercial negotiators? The conclusions are as follows.

From literature it can be concluded that the history of negotiation can be divided into the following historical periods:

1. Pre-classic (before 8th century BC)
3. Ancient Greece (8th – 4th centuries BC)
4. First intervening period (4th – 3rd centuries BC)
5. Rome (3rd century BC – 5th century AD)
6. Second intervening period (5th century – end of 15th century)
7. Italy (end of 15th century – 1st half of 17th century)
8. France (1st half of 17th century – end of 1st World War)
9. Third intervening period: United States of America (from end of 1st World War)

It cannot be concluded that any progress is discernible in the history of negotiation; possibly the development of negotiation is a cyclical one. It can be concluded that the 'system' of the period of 'France' is superior to the 'system' of 'Italy'.

Solely the discussed authors belonging to the system of 'France', Richelieu, Callières and Talleyrand, aim at only 'real' negotiations, and pseudo-negotiations and tricks are not recommended or are expressly rejected. Long-term thinking, rationality, the emphases on good faith and on the certainty of performance of agreements are also notable elements of only the system of 'France'. So the specific period in negotiation-history during which the authors of the time have given negotiating-recommendations that are still pre-eminently useful to commercial negotiators is the period of 'France'.

By far most historical negotiating-recommendations are still useful to today's commercial negotiators. In my view the most important recommendation is Richelieu's to consider negotiation primarily as only a rational activity.

Chapter 5 deals with negotiation law. Often the law decides the consequences of negotiating, so commercial negotiators disregard the law at their peril. Specific questions include: what legal problems may arise if a negotiator negotiates on behalf of a company or on behalf of someone else; how can a contract be perceived from a legal point of view; how is an agreement made from a legal point of view; is there a legal remedy if one of the parties becomes unhappy with the deal after it has been made; may negotiating-parties be held liable in case of breakdown of the negotiations; are so-called 'dirty tricks' legally classifiable, and are dirty tricks useful in commercial negotiation? The conclusions are as follows.

In the chapter itself the different topics are discussed with a view to Dutch law, as well as to Anglo-American, German and French laws. Dutch law and the other legal systems often lead to the same conclusions, albeit each in its own way. Therefore in this chapter the summary conclusions have been included as based on Dutch law only, except where the breakdown of negotiations is concerned: in this case the applicable law does make a difference.

If a negotiator negotiates on behalf of a third party, legal problems may arise specifically if the representative lacks the proper authority. Under Dutch law if, according to generally accepted principles, the appearance of proper authority is attributed to the pseudo-principal, then the pseudo-principal is contractually bound, even though the pseudo-representative lacked the proper authority to make this contract. Also, there may be a legal distinction between the authority to negotiate and the authority to conclude a contract; therefore it may be wise to check particularly this latter type of authority when a negotiator's authority is checked.

Under Dutch law a contract can be perceived as an agreement between the parties that is aimed at legal consequences that are enforceable in a civil court of law. According to Dutch law, apart from possible formalities, a contract between legally competent parties must meet three requirements:

1. Consent (generally based on an offer plus acceptance type of model)
2. Determinable terms
3. Validity

According to Dutch law generally a contract is made by offer and acceptance. This model is usable even with complicated negotiations. Both offer and acceptance have to meet several legal requirements in order to be valid. Generally a negotiation can be considered as a means that leads to a legal offer. If a proposal meets the legal requirements of an offer, the legal consequences of an offer follow immediately, including the acceptance or rejection by the other party, and the limited possibilities to revoke the offer. If the offer is accepted, a contract is formed immediately. Its content is determined by the offer, regardless of whether the parties have agreed on so-called non-essentials of the contract in question. If legal-non-essentials are essential to a party, then these legal-non-essentials must be made part of the offer.

If one of the parties becomes unhappy with the deal after it has been made, under Dutch law the legal remedies dealing with lack of consent may be invoked. There are four of these remedies available, to be translated from Dutch as follows: threat, abuse of circumstances, error and fraud. The remedy of error is aimed at the information that the parties exchange. This remedy may be invoked if the parties did agree, but

consent was based on wrong assumptions. In order for this remedy to be invoked successfully, several legal requirements must be met. To avoid problems it may be wise to negotiate 'in good faith', as this concept is sometimes called. This concept entails a duty to disclose, a duty to investigate, and a duty to tell the truth. According to this concept there may be a duty to disclose, if:

- the information is essential to the other party; *and*
- it is known or it should be known, that the information is essential to the other party; *and*
- the other party does not have a duty to investigate.

Still, it may be wise to include statements made during the negotiations as much as possible as terms into the contract. In case of default of terms of the contract full damages may be claimed. Besides, a lawsuit like this may be won easier than one which is based on one of the remedies dealing with lack of consent, such as the remedy of error.

In case of breakdown of the negotiations, any possibility of liability depends on the legal system in question. According to the discussed so-called Common Law legal systems this liability is very limited. According to the discussed so-called Roman-Germanic legal systems this liability may be invoked under certain circumstances of the breakdown. Whereupon this liability is founded varies, and it depends on the legal system in question. The Dutch legal system in this matter is somewhat different from other legal systems because it includes a viable possibility to sue for loss of profit as well as for recovery of costs made in vain.

The Supreme Court of the Netherlands' criteria for liability because of breakdown of negotiations have failed to diminish uncertainty in this matter. I should like to argue to adopt a simpler system that, starting from freedom to break-off negotiations, allows costs-recovery only on special conditions in case of a breakdown of negotiations; the courts should allow a suit for lost profits only if these profits could be proved at the time of the breakdown, for instance in case the negotiations have been completed fully except for the definitive acceptance.

According to literature, so-called 'dirty tricks' are legally classifiable in three groups:

1. Techniques that are not indecent nor tortuous
2. Techniques that are indecent, but not tortuous
3. Techniques that are both indecent and tortuous

My conclusion is that dirty tricks are not useful in commercial negotiation.

BIJLAGE: DEFINITIES

Anzieu: [...] ensemble de contacts et de manœuvres pour amener deux ou plusieurs adversaires ou partenaires à établir la base commune d'un échange¹.

Atkinson: [...] relates to the situation in which two or more parties come together to find settlement on one or a series of negotiating items. Each party gives himself room for manoeuvre since he knows that the best way to get movement by the other is to be able to give it himself. But the terms on which he can settle are not open. Each negotiator has his constraints, each operates within a mandate. His limits are set, and he will probably be unable to exceed them. Nevertheless, both parties come to negotiate with the full intention of finding a deal².

Aubert: Les pourparlers sont [...] la traduction d'un désaccord, ou, du moins, la manifestation d'un défaut accord. Unilatéralement, chacune des parties proposera certains points, certaines clauses qui rencontreront tantôt l'agrément de l'autre partie, tantôt son opposition³.

Barston: Negotiation can be defined as an attempt to explore and reconcile conflicting positions in order to reach an acceptable outcome⁴.

Bartos (I): [...] a process involving dual and mostly conflicting motivations: the individual (competitive) desire to maximize one's own utility and the collectivistic (cooperative) desire to reach a fair solution. In fact, we believe that negotiations proceed smoothly only as long as they are guided by the collectivistic desire for fairness; that problems arise whenever the individualistic motivations take over⁵.

Bartos (II): It is not too difficult to state what most men think of when they speak of negotiation. They usually have in mind a process through which two teams try to resolve their differences and arrive at an agreement. Typically, the differences are resolved when each side makes some concessions, so that the agreement lies somewhere between the original positions of the two teams⁶.

Beeler: The negotiation process embraces two age-old concepts: bargaining and negotiation. Bargaining is the haggling between buyer and seller over the price of a

1 Genoemd op p. 18 van het boek van Dupont. Oorspronkelijke tekst (zie Dupont, *La négociation* [1990], p. 341): Anzieu D. (1974) – 'Introduction à la psychologie de la négociation'. *Bulletin de psychologie*. 318.

2 Atkinson (1990), p. 2.

3 Aubert, p. 26.

4 Barston, p. 75.

5 Bartos, p. 565.

6 Genoemd op p. 73, in voetnoot 28, van het artikel van Lowenthal. Verwezen wordt naar Bartos' *Process and Outcome of Negotiation* (1974), pp. 3–4. Zie Lowenthal, p. 70, voetnoot 2.

purchase. Negotiation is the peaceful settling of disputes. Both of these concepts go back thousands of years¹.

Bellenger (I): [...] la négociation nous apparaît comme une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée².

Bellenger (II): La négociation est une confrontation entre des personnes ou des groupes qui partagent plus ou moins fortement un projet commun: établir entre eux un accord³.

Benelux-Gerechtshof: [...] dat het Hof in zijn arrest van 9 juli 1981 in de zaak A 80/5 heeft aangegeven dat in het woord 'onderhandeling' ('pourparlers') besloten ligt 'een over en weer bespreken, een uitwisseling, van dien aard dat het aan de benadeelde de indruk geeft dat de verzekeraar een regeling van het ongeluk overweegt'; dat het Hof in zijn arrest van 5 juli 1985 in de zaak A 84/1 heeft gepreciseerd dat voldoende is dat de benadeelde, gelet op het antwoord van de verzekeraar, niet behoeft aan te nemen dat de verzekeraar een regeling zonder meer uitsluit; [...] dat [...] correspondentie tussen de benadeelde [...] en de [...] verzekeraar slechts dan op grond van de mededelingen van deze laatste niet kan worden aangemerkt als 'onderhandeling' [...], indien de benadeelde op grond van die mededelingen moet begrijpen dat de verzekeraar een regeling zonder meer uitsluit [...]^{4 5}.

Bielefeld: Le travail que fait un Ministre, ou autre personnage accrédité auprès d'un Souverain, pour ménager en sa Cour les intérêts de son Maître en général, ou pour conduire quelque objet Politique en particulier vers le but que ce Maître se propose⁶.

1 Beeler, p. 2.

2 Bellenger (1984), p. 21. Idem Bellenger (1990), p. 13.

3 Bellenger (1987), p. 33.

4 Benelux-Gerechtshof, 20 oktober 1989, nr. A 88/2, *NJ* 1990 Nr. 660, pp. 2653–2654, nrs 10 en 12. Het betreft het begrip 'onderhandeling' in de zin van artikel 10 lid 3 van de Wet aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen.

5 Met 'uitwisseling' wordt bedoeld 'een uitwisseling van berichten, schriftelijk of anderszins, die betrekking heeft op een door de benadeelde jegens de verzekeraar gepretendeerd "eigen recht" op schadevergoeding [...]'. Zie Benelux-Gerechtshof, 5 juli 1985, nr A 84/1, *NJ* 1986 Nr. 2, op pagina 9, linker kolom.

6 Snouckaert van Schauburg (1827), p. 164. De publicatie van Jakob von Bielefeld stamt uit 1760. Zie Wildner, pp. 313–314.

Birkenbihl: Wir können also unter einer ‘Verhandlung’ jede Gesprächssituation verstehen, in der mindestens einer der Partner ein konkretes Ziel zu erreichen versucht¹.

Brockhaus Enzyklopädie: Verhandlung, allgemein das Auseinandersetzen der Sachlage in der Absicht, eine Einigung zwischen mehreren Personen herbeizuführen oder eine Entscheidung vorzubereiten².

Brown: Negotiation is the art of bargaining, clarifying promises, exploring alternative possibilities, determining present patterns for future courses of conduct, and obtaining legal and practical protections – all with the expectation of obtaining legally enforceable obligations. Negotiation is the process during which ‘opposite’ parties become ‘alike’. Negotiation for a contract ends when the contract is signed³.

Calamari/Perillo: Preliminary negotiations can be defined to include any communication prior to acceptance or any communication prior to the operative⁴ offer in the case⁵.

Calero/Oskam: Negotiation is a mutual act of coordinating areas of interest⁶.

Callieres (I): [...] en trouvant les moyens de les faire revenir de leurs préventions & de leurs engagements, & de leur en faire prendre de nouveaux, ce qui est le chef d’œuvre de la negociation⁷.

Callieres (II): [...] ainsi le grand secret de la Negociation est de trouver les moyens de faire compatir ces communs avantages, & de les faire marcher, s’il se peut d’un pas égal, [...]⁸.

Carlisle/Parker: [...] conditions necessary for an effective negotiation to take place:

1. A scarce resource or a perceived need which creates an interdependence between the two parties, although some conflict over objectives.
2. An intention on both sides to achieve an agreement on winning terms so that both parties can see why it is in their own interest to insure implementation of each component precisely as agreed.

1 Birkenbihl, p. 16.

2 Brockhaus Enzyklopädie, Neunzehnter Band (1974), p. 508.

3 Brown (1955), p. 2.

4 Met betrekking tot dit woord stellen Calamari en Perillo, op p. 46, noot 38: ‘The word “operative” is added to take into account the rule that a counter-offer normally terminates an offer. In such a case the initial offer could be classified as a preliminary negotiation.’

5 Calamari/Perillo, p. 46.

6 Calero/Oskam, p. 78.

7 Callieres, p. 92.

8 Callieres, p. 138. Vergelijk Plantey (I).

3. The ability to vary the terms. This gives freedom and power to the negotiator, and should also bring responsibility. How negotiators exercise these qualities, and how the organization permits their exercise, is fundamental to effective relationships¹.

Casse: [...] negotiation is the process by which at least two parties with different perception, needs, motivations try to agree on a matter of mutual interest².

Casse/Deol: Negotiation [...] is the process by which at least two parties with different cultural values, beliefs, needs, and viewpoints try to reach agreement on a matter of mutual interest³.

Cedras: Négocier, c'est mener des conversations en vue de se mettre d'accord⁴.

Chalvin: Négocier c'est rassembler les moyens d'agir, en partant des informations possédées par chacun, pour trouver des solutions complémentaires, en vue de créer une situation nouvelle, au service d'un projet et d'un but, pour éviter la violence ou la passivité attentiste. D. Chalvin considère par ailleurs la négociation comme 'un modèle de relation utile, valable et efficace' tout en admettant que 'l'univers de la négociation est un mélange d'un univers de désaccord et d'un univers de confiance'⁵.

Cohen: What is negotiation? It is the use of information and power to affect behavior within a 'web of tension'⁶.

Constantin (I): [...] Richelieu emploie le terme de négociation dans le sens très large d'ensemble des relations politiques entre les Etats⁷.

Constantin (II): [...] jusqu'à la fin du XIX^e siècle, les termes de négociation, de négociier et de négociateur renvoyaient, soit à une activité mercantile et commerciale, soit à une activité strictement diplomatique⁸.

1 Carlisle/Parker, p. 36.

2 Casse, p. 9.

3 Casse/Deol, p. 2. De definitie betreft *internationale* onderhandelingen.

4 Cedras, p. 265.

5 Genoemd door Bellenger (1987), op pp. 25–26. Verwezen wordt naar D. Chalvin, *L'entreprise négociatrice*, Paris, Ed. Dunod-Bordas, 1978. Zie Bellenger (1987), p. 123.

6 Herb Cohen, p. 16.

7 Constantin, p. 34. Uit het zesde hoofdstuk van deel twee van het *Testament Politique* van Richelieu kan men dit inderdaad opmaken. Een echte definitie geeft Richelieu niet. Hij schrijft hieromtrent slechts (Richelieu, p. 348): 'Les négociations sont des remèdes innocents, qui ne font jamais de mal: il faut agir partout, près et loin, et surtout à Rome.' (De annotator van de betrokken uitgave, Louis André, stelt in voetnoot 5 op genoemde pagina 348: 'Rome, considérée comme centre de la chrétienté, et même du monde, surtout avec un pape semblable à Urbain VIII.')

8 Constantin, pp. 34–35.

Constantin (III): [...] on donne le nom de négociation à l'ensemble des pratiques qui permettent de composer pacifiquement les intérêts antagonistes ou divergents de groupes ou d'entités sociales autonomes, qui peuvent être soit des Etats, soit des collectivités plus ou moins restreintes¹.

Cornelis: De onderhandelingen zijn de voelhorens van de vnl. economische belangen van de partijen. Geleidelijk moet het voor hen duidelijk worden of zij al dan niet een lonend contract zullen kunnen sluiten².

Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal: Onderhandelen, met elkaar (mondeling of schriftelijk) spreken of handelen over een zaak, trachten het met elkaar over iets eens te worden; in 't bijz. met het oogmerk om een overeenkomst, een verdrag enz. te sluiten³.

Depré: [...] quelle que soit la situation, une négociation comporte toujours quatre composantes immuables:

- deux personnes essayant de trouver un accord commun
- l'émotion respective de chacune de ces personnes
- le message invisible en filigrane derrière leurs paroles
- l'enjeu final, ou but de la négociation⁴

Derrien: Généralisant la définition du Littré qui indique: «Négociation: action d'arranger les différends politiques, et surtout internationaux», on pourra avec une acceptable précision considérer la négociation comme une discussion ayant pour but de définir les termes d'un échange, de biens, de prestations, ou autre ...⁵

Dijkers: Negotiëren is het zakelijk onderhandelen tussen bevoegde partijen, met het vooropgezette doel om het met elkaar over iets eens te worden en te komen tot een transactie of handelsovereenkomst, waarmee de betrokken partijen vrijwillig kunnen instemmen of accoord gaan⁶.

Dolan: In one sentence, effective negotiation is: Working side-by-side with another party (or parties) to achieve mutually beneficial and satisfactory results⁷.

1 Constantin, p. 35.

2 Cornelis (1983), p. 8.

3 Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal, Tweede deel (1989, elfde druk), p. 1905. Zie ook de twaalfde druk van de Van Dale (1992), Tweede deel, p. 2028, met een bijna gelijke omschrijving. Slechts 'in 't bijz.' is vervangen door: 'm.n.'.

4 Depré, p. 13.

5 Derrien, p. 11.

6 Dijkers, p. 160.

7 Dolan, p. 25.

Druckman: [...] one can view bargaining, debating, and influencing as three cuts on negotiation. [...] Bargaining [...] is a kind of game that can be defined [...] as an interaction process 'that occurs when two or more persons attempt to agree on a mutually acceptable outcome in a situation where their orders of preferences for possible outcomes are negatively correlated' [...]¹.

Druckman/Mahoney: [...] a dynamic process emerging out of certain preconditions that lead to preparations and procedural conferences².

Dupont: [...] la négociation est une activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, maintenir ou développer (ne fût-ce que temporairement) une relation³.

Félice: Par le terme de négociation, on entend communément l'art de manier les affaires d'État, en tant qu'elles regardent les intérêts respectifs des grandes sociétés qui sont censées indépendantes, et se trouver entre elles dans la liberté naturelle. Il n'est pas étonnant que l'éclat des affaires de cette espèce en impose assez aux hommes, pour les porter à donner à l'art de traiter ces affaires le nom qui devrait convenir à l'art de traiter les affaires en général, qu'elles soient publiques ou particulières. C'est le plus grand intérêt d'une nation, qui décide de la valeur d'une idée, et c'est cette valeur qui est exprimée par les termes qu'on reçoit exclusivement dans une langue.

Cependant la négociation ne se borne point aux affaires qui se traitent peuple à peuple: elle a lieu partout où il y a des différends à concilier, des intérêts à ménager, des hommes à persuader, et où il s'agit de faire réussir un dessein. Toute la vie, par conséquent, peut être regardée comme une négociation continuelle⁴.

Fisher/Ury: Onderhandeling is een elementair middel om iets van anderen gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen die strijdig zijn⁵.

1 Druckman, pp. 24–25. Verwijzing naar hoofdstuk van Hamner en Yukl in het boek van Druckman, p. 138. Zie ook pp. 26, 28. Vergelijk noot 1 op p. 344.

2 Druckman/Mahoney, p. 62.

3 Dupont, *La négociation* (1990), p. 11.

4 Félice, p. 347. Fortune Barthélémy de Félice heeft het stuk gepubliceerd in 1778. Zie voor een Engelse vertaling van het stuk van Félice: Zartman (1987), pp. 47–65. De definitie bevindt zich bij Zartman (1987) op p. 47. Vergelijk overigens de definitie van Constantin (I).

5 Fisher/Ury, p. 10.

Fox: One place to begin to search for for a theory of negotiation is in the rather arcane mathematical field, the theory of games, an area of enquiry derived from probability theory. Games theory is at bottom a set of concepts that mathematicians developed to try to explain the behavior of persons involved in conflict. It is based on the following postulates:

- a. The participation of two (or more) persons or entities in the transaction;
- b. The availability of more than one course of action to each party (sometimes referred to as strategies);
- c. The existence of one or more points of congruence between or among the various strategies (i.e., there must exist at least one point at which the participants can agree);
- d. The existence of some set of conditions that form boundaries for each party's behavior (i.e., the parties' behavior cannot be simply random; it must be limited by, for example, commercial legal principles, the laws of physics (as might govern, say, the operation of ballistic missiles), or existing world economic conditions¹.

Frascogna/Hetherington: Any time two or more people communicate with each other for the purpose of working out problems, resolving conflicts, or changing the status quo, they are negotiating².

Garby: La négociation peut se définir comme un mode de communication entre deux ou plusieurs parties dont les intérêts divergent. Elle est destinée à trouver un ou plusieurs accords dans un but commun préalablement défini³.

Goossens: Eine Verhandlung ist eine Aussprache zwischen zwei (oder mehreren) Personen, die zu einem Interessenausgleich und gemeinsamen Beschluß führen soll⁴.

Gottlieb/Healy: Webster (Webster's Third New International Dictionary of the English Language {Springfield, MA: Merriam, 1966} p. 1514) provides us with this useful definition, 'To hold conference and discussion with a view to reaching agreement on a treaty, league, contract, etc.; to treat with another or others respecting peace, commerce, or any subject of common concern.'⁵

Gourlay: Definitions

1. Bargaining: To negotiate over the terms of a purchase, agreement or contract in order to establish an agreement between parties, settling what each shall give and take or perform or receive in a transaction between them.

1 Fox, p. 157.

2 Frascogna/Hetherington, p. vii.

3 Garby, p. 17.

4 Goossens (1987), p. 19.

5 Gottlieb/Healy, p. 7.

2. Negotiate: To deal or bargain with another, or others, to confer with another so as to arrive at the settlement of some matter¹.

Gulliver: [...] the picture of negotiation is one of two sets of people, the disputing parties or their representatives, facing each other across a table or from opposite sides of an open space. They exchange information and opinion, engage in argument and discussion, and sooner or later propose offers and counteroffers relating to the issues in dispute between them, seeking an outcome acceptable to both sides².

Haydock: The process of negotiating represents one way to reach an agreement or settle a matter between parties³.

Heinritz/Farrel: [...] the process of working out a procurement and sales program together, to the point of reaching a mutually satisfactory agreement⁴.

Hendon/Hendon: Negotiating is the art of making the deal a matter of persuasion rather than a crude power play⁵.

Holmes/Glaser: Business negotiation is the process of bargaining over a set of issues for the purpose of reaching an agreement⁶.

Howell/Allison/Henly: Some language is so tentative or exploratory in nature that it should be apparent that an immediate contract is not contemplated. Such communications do not constitute offers; they are designated preliminary negotiations, or 'dickering'⁷.

Iklé (I): As used here, negotiation is a process in which explicit proposals are put forward ostensibly for the purpose of reaching agreement on an exchange or on the realization of common interest where conflicting interests are present⁸.

Iklé (II): Negotiation is a form of interaction through which individuals, organizations, and governments explicitly try to arrange (or pretend to do so) a new combination of some of their common and conflicting interests⁹.

1 Gourlay, p. 16.

2 Gulliver (1979), p. 3.

3 Haydock, p. 3.

4 Heinritz/Farrel, p. 256.

5 Hendon/Hendon, p. ix.

6 Holmes/Glaser, p. 5.

7 Howell/Allison/Henly, p. 201.

8 Iklé (1964), pp. 3–4. Vergelijk de definitie van Ross.

9 Iklé (1968), p. 117.

Ilich (I): The word ‘negotiation’ can best be defined as a ‘conferring between individuals’¹.

Ilich (II): The ability of the negotiator to motivate an opponent in a manner that is favorable to the negotiator’s negotiating objectives².

Jackson/Cunningham/Cunningham: Negotiation is the art of making mutually profitable sales agreements. (See Mack Hanen, James Cribbin, and Howard Berrian, *Sales Negotiation Strategies* {New York: Amacom 1977}, p. viii.)³

Jolibert/Tixier: Toute négociation commerciale suppose qu’au préalable les interlocuteurs soient entrés en contact à la suite d’une prospection de l’acheteur (appel d’offre) par exemple ou du vendeur (démarchage, contact téléphonique, par courrier) et que l’acheteur ait exprimé son intérêt. Elle se caractérise par:

- l’existence d’un conflit d’intérêt entre les interlocuteurs; ceci signifie que les offres présentées par l’une des deux parties ne correspondent pas aux propositions formulées par l’autre partie;
- l’absence de règles, procédures pré-établies ou fixées qui permettent de résoudre ce conflit; les parties doivent créer leur propre solution;
- la recherche d’un accord entre les interlocuteurs; celui-ci est recherché de préférence à un conflit ouvert à l’issue duquel l’une des parties se voit dans l’obligation de capituler ou d’arrêter la négociation ou encore de rechercher l’arbitrage d’une plus haute autorité⁴.

Kapoor: Negotiation is here defined as the use of common sense under pressure to achieve objectives⁵.

Karrass: A negotiation takes place whenever ideas are exchanged for the purpose of influencing behavior⁶.

Kautilya: Negotiation is of five kinds: Praising the qualities (of an enemy), narrating the mutual relationship, pointing out mutual benefit, showing vast future prospects, and identity of interests⁷.

1 Ilich (1973), p. 18.

2 Ilich (1980), p. 2. De definitie betreft ‘power negotiation’.

3 Jackson/Cunningham/Cunningham, p. 177.

4 Jolibert/Tixier, p. 11.

5 Kapoor, p. 3.

6 Karrass (1970), p. 4. Idem Karrass (1992), p. 4.

7 Shamasastri, p. 75. Kautilya was de kanselier van keizer Chandragupta Maurya (321–296 voor Christus), heerser van het toenmalige India. Zie Shamasastri, p. vii, alsmede pp. xxv–xxxiii. Zie ook Winkler Prins Encyclopaedie, deel 11, p. 831, en deel 5, pp. 462–463.

Kempers: Onderhandelen is een vorm van overleg, die wordt toegepast in situaties waarbij sprake is van belangentegenstellingen, waar echter wel een zekere overlap inzit.

Het is dus geen open samenwerking, want daar liggen de belangen min of meer gelijk. Het is ook geen vechten, want dat doe je alleen als de belangen volstrekt onverenigbaar zijn.

Het doel van de onderhandeling is om, ondanks die tegenstellingen tóch tot een overeenkomst te komen, waar beide partijen vrede mee kunnen hebben¹.

Kennedy/Benson/McMillan: [...] a process for resolving conflict between two or more parties whereby both or all modify their demands to achieve a mutually acceptable outcome².

Kidd: The point is that we must start thinking of each negotiation as an opportunity to confer openly, objectively and respectfully so that we can arrive together at the settlement of a particular issue³.

Kiessling: Gut verhandeln heißt [...], vernünftige Kompromisse schließen⁴.

Kochan/Verma: Negotiations represent a special form of social interaction or decision making that (1) involves more than one party, (2) who hold some potentially conflicting interests as well as sufficient common interests or interdependence to motivate each to remain within the relationship or complete the exchange, and (3) involves reciprocity⁵.

Kremenjuk: International negotiation [...] a situation in which sovereign partners meet to find a joint and mutually acceptable solution to a disputable problem⁶.

Kuty: [...] le courant de la négociation est plus attentif à l'idée que les acteurs disposent d'une capacité d'influence propre, et que leur rencontre débouche sur la conclusion de compromis⁷.

Petit Larousse illustré 1992: Négocier: traiter, discuter en vue d'un accord⁸.

Launay (I): La négociation est une dynamique complexe, combinant les processus conflictuels et coopératifs, dynamique momentanément et fragilement à dominante

1 Kempers, pp. 15–16.

2 Kennedy/Benson/McMillan, p. 14.

3 Kidd, p. 8.

4 Kiessling, p. 4.

5 Bazerman/Lewicki (Ed.), p. 14.

6 Kremenjuk (1988), p. 211.

7 Kuty, p. 160.

8 Petit Larousse illustré 1992, p. 674.

coopérative, choisie ou non par les partenaires/adversaires, visant à régler d'une manière pacifique un conflit passé, actuel ou potentiel, en excluant, provisoirement au moins, la force, la violence, le recours à l'autorité, et impliquant la reconnaissance des partenaires/adversaires comme différents et ayant un certain pouvoir. Le déclenchement ou la reprise du conflit, au-delà de l'«objet des négociations», reste la menace et le moteur de la négociation en tant que projet commun¹.

Launay (II): Négociier c'est jouer du conflit dans la coopération².

Laurent: La négociation est une façon de tenter de résoudre, par la discussion, les problèmes qui surgissent, soit entre les individus soit entre les diverses collectivités dont il font partie³.

Lax/Sebenius: [...] we characterize negotiation as a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise⁴.

Lebel: On négocie en vue d'obtenir des droits et garanties de toutes natures. La négociation est individuelle ou collective⁵.

Lewicki/Litterer: We bargain when:

1. There is a conflict of interest between two or more parties; that is, what one wants is not necessarily what the other one wants.
2. There is no fixed established set of rules or procedures for resolving the conflict, or the parties prefer to work outside of a set of rules and procedures to invent their own solution to the conflict.
3. The parties, at least for the moment, prefer to search for agreement rather than to openly fight, to have one side capitulate, to permanently break off contact, or to take their dispute to a higher authority to resolve it⁶.

Lidstone: The definition of a successful negotiation from the supplier's angle is one which ends on your side of the point of need balance, but where the buyer believes that the deal favours him⁷.

1 Launay, p. 9.

2 Aldus genoemd door Bellenger (1987) op p. 22. Deze 'definitie' blijkt echter in het boek van Launay slechts een tussenkopje in de tekst te zijn op p. 8, zowel in de tweede druk (1984), als in de derde druk. Bellenger verwijst overigens naar de, niet in mijn bezit zijnde, eerste druk (1982). Bellenger (1987) noemt op pagina 26 ook de definitie van Launay (I).

3 Laurent, p. 4.

4 Lax/Sebenius, *The Manager as Negotiator*, p. 11.

5 Lebel, p. 13.

6 Lewicki/Litterer, *Negotiation*, p. 4.

7 Lidstone (1981), pp. 133–134.

Lowenthal: [...] negotiation is a process in which parties with conflicting interests seek a mutually agreeable set of terms that each would prefer to nonsettlement¹.

Lukov (I): For centuries, international negotiations were utilized mainly as a means to legalize the results of armed conflicts or to prepare for new ones. Hence, negotiations were regarded by their participants as an outgrowth of military strategy designed to compensate for deficiencies in the military posture or to fully utilize the factor of superiority².

Lukov (II): [...] a search for common or converging interests: a search for ways to reach consensus on a mutually acceptable description or definition of the problem discussed³.

Maddux: The following are some accepted definitions of negotiations:

1. Whenever we attempt to influence another person through an exchange of ideas, or something of material value, we are negotiating. Negotiation is the process we use to satisfy our needs when someone else controls what we want. Every wish we would like to fulfil, every need we feel compelled to satisfy, is a potential situation for negotiation. Other terms are often applied to this process, such as bargaining, haggling, mediating or bartering.
2. Negotiation between companies, groups or individuals normally occurs because one has something the other wants and is willing to bargain to get it.
3. Most of us are constantly involved in negotiations to one degree or another. Examples include: when people meet to draw up contracts; make mutual decisions; or agree on work plans. Even deciding where to have lunch makes use of the negotiating process⁴.

Mantel/Fischer: Eine Verhandlung ist durch folgende Merkmale zu charakterisieren:

1. Es bestehen unterschiedliche Interessenlagen der Verhandlungsparteien.
2. Es darf keine vollständige Abhängigkeit der einen Partei von der anderen Partei vorliegen.
3. Beide Parteien haben den Willen, zu einem Interessenausgleich ('Geben und Nehmen') zu gelangen⁵.

1 Lowenthal, p. 72.

2 Lukov, p. 140.

3 Ibidem. Verwijzing onder andere naar *Getting to Yes* van Fisher en Ury – zie Lukov, noot 8 op p. 148.

4 Maddux, p. 14.

5 Mantel/Fischer, p. 99.

Marsh: Negotiation is a dynamic process of adjustment by which two parties, each with their own objectives, confer together to reach a mutually satisfying agreement on a matter of common interest¹.

Mastenbroek: Geleidelijk aan ben ik in onderhandelen een vaardigheid gaan zien die het opkomen voor eigen belangen kan combineren met het recht doen aan de wederzijdse afhankelijkheid².

Onderhandelen is de juiste strategie als er sprake is van verschillende, soms zelfs tegenstrijdige, belangen, maar tegelijk is men zodanig van elkaar afhankelijk dat er voor beide partijen voordelen aan een overeenkomst verbonden zijn³.

Mathews: [...] a process of adjustment of existing differences, with a view to the establishment of a mutually more desirable legal relation by means of barter and compromise of legal rights and duties and of economic, psychological, social and other interests. It is accomplished consensually as contrasted with force of law. It may be achieved through the setting up of (1) a set of legal relations where none existed between the parties before (thus creating a primary relationship) or (2) a set of legal relations in substitution for and modification of a set already existing between the same parties (a secondary relationship). The first type exists in the area of contract law, is characteristically prospective; is in fact 'consensual legislation' in that it establishes a set of standards for future regulation of the parties. The second type may exist in many areas of law - tort, contract or status - and is characteristically retrospective in that it readjusts in the light of current interests a set of legal rights and duties that are already in existence. It is in fact, then, 'consensual adjudication'⁴.

Maubert: [...] la voie qu'emprunte une société de liberté et de responsabilité pour harmoniser les besoins, parfois antagonistes, des hommes⁵.

McCall/Warrington: Negotiation is any sequence of written and/or verbal communication processes whereby parties to both common and conflicting commercial interests and of differing cultural backgrounds consider the form of any joint action they might take in pursuit of their individual objectives which will define or redefine the terms of their interdependence⁶.

1 Marsh (1982), p. xiii. De pagina zelf is niet genummerd. Het paginanummer blijkt uit de inhoudsopgave.

2 Mastenbroek, *Onderhandelen* (1992), p. 13.

3 Idem, p. 21.

4 Mathews, p. 94. Zie voor deze definitie ook Bellow/Moulton, p. 11 en verder.

5 Maubert, p. 9.

6 McCall/Warrington, p. 13.

McCormack: Ik zie het onderhandelen in feite als de laatste stap in een aaneengesloten verkoopproces, als de culminatie van een proces dat misschien meerdere maanden of langer heeft geduurd¹.

Van der Meij: [...] onderhandelingscommunicatie is de uitwisseling van symbolen en betekenissen, die behalve informatie-overdracht ook de beïnvloeding van anderen tot doel heeft en leidt tot overeenstemming over een van tevoren gedefinieerd gebied².

Meins: Nachdem das "Vorverfahren" mit Vorbereitung, Vertragsentwurf und Gegenentwurf durchlaufen ist, stellt die mündliche Vertragsverhandlung den Hauptteil in dem Bemühen beider Partner dar, die vertragliche Einigung zu erreichen³.

Menkel-Meadow: When people negotiate they engage in a particular kind of social behavior; they seek to do together what they cannot do alone⁴.

Merle: [...] c'est un débat dont l'enjeu consiste dans la recherche d'un compromis entre des prétentions contraires⁵.

Van Minden: Onderhandelen is de techniek om bij tegengestelde belangen een compromissituatie te scheppen⁶.

Mirvis: Theories of negotiation rest upon certain assumptions about organizational behaviour, frame action in terms of influence strategies and bargaining tactics, and trace conflicts to everything from individual motivations, to interpersonal relationships, to broader social contexts and cleavages (Lewicki and Bazerman, 1983). The basic assumptions of this paradigm map neatly on to the case of corporate combinations (Kochan and Verma, 1983). First, there are two parties involved in a combination – each with unique as well as common interests. There are, moreover, many interests in a firm, in finance, the legal department, personnel, and in operational areas who also have a stake in influencing the terms of the combination. This range of interests presages divergence in perspective and priority, and conflict when strategy and tactics are implemented. A second assumption of the negotiation paradigm is that there are many points at which interests might diverge and conflicts could erupt. In combinations, surface deliberations over financial control and autonomy can mask or mimic sub-terranean political and symbolic agendas and personal motivations, strategems, and goals can predominate as new parties bring their interests to bear. Finally, the combination, as in all negotiation situations, is

1 McCormack (1985), p. 120.

2 Van der Meij, p. 40.

3 Meins, p. 27.

4 Menkel-Meadow (1984), p. 755.

5 Merle, p. 20.

6 Van Minden, p. 168.

embedded in a power relationship. This can be as manifest as one party's power over the resources and personnel of another (Pfeffer, 1981) and as latent as the power of the aristocrats versus that of the people. The presence of multiple parties in a combination, with multi-layered interests, in multi-faceted power relationships means that discussions and deliberations can be treated as negotiations and conflicts after sale¹.

Mohler: Worum geht es beim Verhandeln? Zu erreichen, daß andere in unserem Sinne denken und handeln, andere durch das Mittel des Gesprächs für uns und unsere Ideen, für unsere Überlegungen, unsere Ansichten, unsere Anliegen und Vorschläge zu gewinnen².

Morrison: Negotiation can be described with the following statements:

1. Negotiation is a cooperative process for compromising known differences between two or more parties.
2. Negotiation aims at agreement.
3. Negotiation is an adversary relationship between two sides that need each other.
4. Negotiation is usually conducted by agents.
5. Agreement in negotiation is the start of a longer relationship.
6. Negotiation is a psychological process.
7. Negotiation involves verbal and nonverbal communications³.

Mousseron: Verträge werden nicht in einem Augenblick, sondern nach und nach geschlossen. Eine ganze Reihe von vorbereitenden Schritten ist manchmal notwendig, damit das Angebot und die Annahme zueinander in Beziehung treten und die Willensübereinstimmung verwirklichen. Wie man beim Betrachten von komplexen Vertragswerken leicht feststellen kann, werden diese einzelnen Schritte von der allgemeinen Schuldrechtlehre nicht beachtet und lediglich als Vorbesprechungen ohne rechtliche Wirkungen angesehen. In Wirklichkeit sind diese Schritte, die wir als 'Vorverhandlungen zum Vertrag' bezeichnen wollen, oft wirkliche Verträge, die die verschiedenartigsten Rechtsverhältnisse umfassen und denen das Recht mehr und mehr Bedeutung beimißt⁴.

Mulholland: To see negotiation generically it is necessary first to understand that it is a sub-variety of conversation, partaking of many of the conventions or 'rules' of conversation, but differing in having a narrower range of speech acts available to it, having stricter rules of procedure, and a defined goal.

1 Mirvis, pp. 65–66.

2 Mohler, p. 7.

3 Morrison, pp. 8–9.

4 Mousseron (1973), p. 83.

It also varies in having an extra two elements to the goal or purpose behind the speech activity, in that:

- a. there is some degree of disagreement or opposition among its participants which is to be settled, and
- b. there is a need to produce some action or policy decision¹.

Nierenberg: [...] most people impose further restrictions on the negotiation process. Here, for example, is an excerpt from a study by the Committee for the Judiciary of the U.S. Senate released a number of years ago:

To an American, negotiation is the least troublesome method of settling disputes. Negotiation may be exploratory and serve to formulate viewpoints and delineate areas of agreement or contention. Or it may aim at working and delineate areas of agreement or contention. Or it may aim at working out practical arrangements. The success of negotiation depends upon whether (a) the issue is negotiable (that is, you can sell your car but not your child); (b) the negotiators interested not only in taking but also in giving are able to exchange value for value, and are willing to compromise; or (c) negotiating parties trust each other to some extent – if they didn't, a plethora of safety provisions would render the 'arrangements' unworkable².

Oliva/Leap: Bargaining models depict the process whereby two or more parties attempt to settle what each shall give or perform in a transaction between them. In essence, the bargaining process involves at least two parties who have a conflict of interest with respect to one or more issues. To resolve the conflict, the parties join in a voluntary relationship and, in turn, propose a series of offers and counter-offers, culminating in a mutually satisfactory exchange of resources, a temporary impasse, or an open-ended conflict³.

Van Ommeren: Onderhandelen kan gedefinieerd worden als een proces waarbij twee of meer partijen met zowel gemeenschappelijke als tegengestelde belangen:

- op tijdelijke en vrijwillige basis bij elkaar komen
- om concrete voorstellen te doen en te bespreken
- met als doel het bereiken van overeenstemming
- over de verdeling van middelen of de oplossing van immateriële problemen⁴.

1 Mulholland, pp. 40–41.

2 Nierenberg (1986), p. 17.

3 Oliva/Leap, p. 339.

4 Van Ommeren (1989), p. 1.

Oresme: [...] p negociacion il entêd gens qui continuellement estudient a gaaing par marchandises¹.

Pedler: A meeting or exchange of views between two (or more) parties who are faced with some joint difficulty or disagreement and who intend to agree or achieve something jointly².

Piët: Onderhandelingen zijn vormen van beïnvloeding door middel van communicatie, waarbij beide partijen zich tot doel hebben gesteld hun belang zo goed mogelijk te behartigen, maar wel met als uitgangspunt dat continuïteit van de relatie mogelijk moet zijn. Bij een onderhandeling springen drie gegevens in het oog:

- a. Beide partijen hebben belang bij een mogelijke deal.
- b. Beide partijen koesteren duidelijk (ook) tegengestelde doelen en hebben (ook) tegengestelde belangen.
- c. Beide partijen schatten in dat door de onderhandeling een ruil tot stand kan komen die tot verbetering van de eigen situatie zal leiden (gemeenschappelijk belang)³.

Pillar: When there is an explicit agreement, it may be unclear whether the end came because the remaining leadership of the insurrection decided to give up the struggle (withdrawal) or because they lost all of their troops (extermination/expulsion). When there is an explicit agreement, the line between capitulation and negotiation can be fuzzy. In common parlance the two terms are usually distinguishable; negotiation suggests at least the possibility of give-and-take, whereas capitulation is a matter of one side signing on the dotted line. The ambiguity that does occur reflects the lack of a generally accepted definition of negotiation. This in turn is at least partly the result of a confusion – often deliberate – of the concept of negotiation itself, with the concept of negotiating behavior that is ‘reasonable’ or ‘in good faith.’ An easy way to criticize one’s opponent is to accuse him of not negotiating at all. However, to define negotiation so that it requires not just that reciprocity be possible but that it actually occur would mean that in many encounters commonly described as negotiations, true negotiation is not taking place most of the time. Furthermore, such a definition would confuse or prevent some comparisons between individual negotiations that useful in studying questions of successful versus unsuccessful negotiating strategies, easy versus difficult negotiations, etc. Accordingly, a peace settlement is considered to have been negotiated if it emerged from a face-to-face session which at least one of the parties

1 Oresme, tweede deel, folium 53, voorzijde, rechter kolom. Vergelijk de weergave volgens Godefroy, op p. 485: ‘Par negociacion il entend gens qui continuellement estudient a gaaing par marchandises.’ Nicolaas van Oresme was een Franse geleerde die leefde van circa 1320 tot 1382. Zie voor nadere informatie: Winkler Prins Encyclopaedie, zesde druk, deel 14 (1952), p. 498.

2 Pedler, ‘Part 1’, p. 19.

3 Piët (1990), p. 60.

entered with the apparent intention not of capitulating, but of jointly writing an agreement. (There is actually only one case, the Russo-Finnish War of 1939–1940, that is classified as a negotiation under this rule but that looks very much like a capitulation. The Finns came to Moscow with the intention of negotiating, even though they wound up signing a document which the Soviets had drafted and refused to change by so much as a comma.)¹

Plantey (I): Le grand secret de la négociation est le moyen de faire compatir les communs avantages des parties en cause².

Plantey (II): La négociation est à la diplomatie ce que la bataille est à la guerre; chacune est le moyen principal par lequel la seconde se réalise³.

Plantey (III): [...] la diplomatie, entendue comme la science et l'art des rapports entre Etats⁴.

Le Poole: Negotiations take place between two or more parties with some common and some conflicting interests, but with the same purpose: to arrive at an agreement⁵.

Pruitt (I): Negotiation is a form of decision making in which two or more parties talk with one another in an effort to resolve their opposing interests⁶.

Pruitt (II): Negotiation is a process by which a joint decision is made by two or more parties⁷.

Pruitt/Syna: Negotiation is any effort to resolve a divergence of interest by means of symbolic communication⁸.

Pruitt/Rubin: Negotiation, a form of conflict behavior, occurs when two parties try to resolve a divergence of interest by means of conversation⁹.

1 Pillar, pp. 15–16.

2 Plantey (1980), p. 92, nummer 369. Plantey verwijst hierbij naar het boek van Callières. Zie de hiervóór genoemde definitie van Callières (II).

3 Idem, p. 66, nummer 253.

4 Idem, p. 12, nummer 15, met tevens verwijzing naar H. Nicolson: *Diplomacy*, Oxford, 1945.

5 Le Poole (1987), p. 17. Overigens stelt hij hierbij ook: 'I have long abandoned my search for an all-encompassing definition of "negotiating". Its broad, intangible and diverse character makes this the ultimate exercise in futility. It can be helpful, however, to make the negotiating process somewhat transparent by breaking it down into a few characteristic features.' In de tweede druk van het boek van Le Poole is de definitie niet meer opgenomen. Zie Le Poole (1991), p. 25.

6 Pruitt (1981), p. xi.

7 Idem, p. 1.

8 Pruitt/Syna, p. 103.

9 Pruitt/Rubin, p. 27.

Putnam/Roloff: Bargaining entails two or more interdependent parties who perceive incompatible goals and engage in social interaction to reach a mutually satisfactory outcome¹.

Revue Réalités: [...] l'activité dans laquelle deux protagonistes s'efforcent d'obtenir la meilleure part dans le «no man's land» qui sépare leurs intransigeances réciproques².

Regelsberger: Nicht immer folgt auf das Angebot sofortige Annahme oder runde Ablehnung. Es entspinnt sich zuweilen zwischen den Parteien Verhandlungen über den einzugehenden Vertrag von größerer oder geringerer Ausdehnung. Die gebräuchliche Bezeichnung für diese dem ursprünglichen Angebot nachfolgenden der endgültigen Annahme vorausgehenden Parteierklärungen ist Traktate; wir wollen dieses Fremdwort durch 'Vertragsunterhandlungen' ersetzen³.

Reineke: Verhandlungen sind ein prozessuales Ereignis – mal lahm, mal dynamisch – in dem mindestens zwei Parteien mit eigenen Interessen versuchen, Ihre Ziele gemeinsam oder gegen den Partner durch eine beiderseitig akzeptanzfähige Vereinbarung zu erreichen⁴.

Rice: Negotiation is a communication process. Two parties negotiate in an attempt to reach a mutual agreement which will maximize each party's interests⁵.

Le grand Robert de la langue française: Négociation [...] Série d'entretiens, d'échanges de vues, de démarches, qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire⁶.

Robinson: The means by which one achieves as near to a required goal as possible using any strategies, tactics, techniques and arguments that are within the bounds of propriety, current ethics and the law⁷.

Ross: Negotiation is a process in which explicit proposals are put forward ostensibly for the purpose of reaching agreement on an exchange or on the realization of a common interest where conflicting interests are present⁸.

1 Putnam/Roloff, pp. 2–3.

2 Genoemd op p. 18 van het boek van Dupont *La négociation* (1990). Verwezen wordt naar een niet nader genoemde auteur in het nummer van septembre 1975 van het bedoelde tijdschrift.

3 Regelsberger, p. 128.

4 Reineke, p. 10.

5 Rice, p. 3.

6 Le grand Robert de la langue française (1985), Tome VI, p. 723.

7 Robinson, p. 43.

8 Ross, p. 180. Zie ook Oatley, p. 214. Vergelijk de definitie van Iklé (I).

Rubin: Negotiation, [...] defined most generally as the settlement of differences and the waging of conflict through verbal exchange [...]¹.

Rubin/Brown: [...] the process whereby two or more parties attempt to settle what each shall give and take, or perform and receive, in a transaction between them².

Structural and social psychological characteristics of bargaining relationships:

1. At least two parties are involved.
2. The parties have a conflict of interest with respect to one or more different issues.
3. Regardless of the existence of prior experience or acquaintance with one another, the parties are at least temporarily joined together in a special kind of voluntary relationship.
4. Activity in the relationship concerns (a) the division or exchange of one or more specific resources and/or (b) the resolution of one or more intangible issues among the parties or among those whom they represent.
5. The activity usually involves the presentation of demands or proposals by one party, evaluation of these by the other, followed by concessions and counterproposals. The activity is thus sequential rather than simultaneous³.

Santen: In die [precontractuele] fase is de gedraging van de onderhandelaars gericht op de totstandkoming van een contract, althans op de verkenning van de mogelijkheden daartoe⁴.

Saunders (I): Some theorists define negotiation broadly enough to say that every human exchange is a negotiation of sorts and that the elements of negotiation are involved even when people are not sitting around the table with each other⁵.

Saunders (II): [...] negotiation is sometimes defined as a shared effort to solve a problem⁶.

Schatzki: What is negotiation after all? It is merely an exchange between people for the purpose of fulfilling their needs⁷.

Scheerer: Wat wil dat zeggen: een 'onderhandelingsgesprek'?

We gaan uit van een situatie, waarin wordt gesproken. Als men spreekt, doet men dat doorgaans omdat men iets wil mededelen; een andere functie heeft spreken niet. Dat

1 Rubin (1985), p. 5.

2 Rubin/Brown, p. 2. Het betreft een definitie van 'bargaining'. Dit begrip is echter volgens de schrijvers als synoniem bedoeld van 'negotiation'. Zie eveneens Rubin/Brown, p. 2.

3 Idem, pp. 6–18. Een 'concluding comment' staat op p. 18.

4 Santen, p. 5.

5 Saunders (1985), p. 252.

6 Idem, p. 255.

7 Schatzki, p. 9.

houdt in, dat wanneer wij doelgericht spreken, wij een of meer luisteraars hebben. Wanneer wij antwoord verwachten en ook daartoe de ander de mogelijkheid geven (door bijvoorbeeld een tijdje onze mond te houden), dan voeren wij een gesprek. Afhankelijk van de inhoud van dit gesprek (respectievelijk privé of zakelijk) gaat het om conversatie (gebabbel) of om een onderhandeling.

Al naar gelang de vorm van het gesprek, noemen we dit een bespreking, een vergadering, een zitting of een conferentie.

Debatten (twistgesprekken) of discussies (uiteenzettingen van standpunten) kunnen voorkomen in alle soorten en vormen van gesprek¹.

Schermer/Wijn: Onderhandelen kan worden omschreven als een overleg waarin enkele individuen of groepen met tegengestelde wensen proberen een compromis te vinden dat door allen kan worden gedeeld².

Schmidt: Le déroulement de la négociation consiste dans un échange de propositions et de contre-propositions qui peut, théoriquement, se poursuivre de manière indéfinie³.

Schoenfield/Schoenfield: Negotiating is a process through which parties determine whether an acceptable agreement can be reached⁴.

Schoonmaker: Negotiations are a method for reaching agreement with both cooperative and competitive elements⁵.

Scott: A negotiation is a form of meeting between two parties: Our Party and the Other Party⁶.

Selva: Une négociation met en œuvre un échange entre deux personnes au moins qui cherchent à se mettre en phase pour aboutir à un résultat mutuellement satisfaisant⁷.

Snouckaert van Schauburg (I): Negotio in genere recte definitur, negotium quod Minister Publicus aliave persona, ad hunc illumve Principem missus, gerit ad curandas apud illum res Principis mittentis, vel ad ducendam causam quamdam politicam ad finem huic Principi propositum⁸.

1 Scheerer, p. 5.

2 Schermer/Wijn, p. 118.

3 Joanna Schmidt (1982), nr 16, p. 10.

4 Schoenfield/Schoenfield, p. 8.

5 Schoonmaker (1989), p. 5.

6 Scott (1983), p. 3.

7 Selva, p. 9.

8 Snouckaert van Schauburg (1827), p. 164. Vergelijk de definitie van Bielefeld.

Snouckaert van Schauburg (II): On appelle en général négociation les affaires, que le ministre public ou toute autre personne, envoyée auprès d'un souverain, y traite au nom de son maître, et qui ont pour but une cause politique quelconque¹.

Sparks: Negotiation situations can be identified through their five characteristics:

1. An exchange of giving and taking between two parties.
2. The simultaneous existence of restraints and drives, resulting in friction between or discomfort to the parties.
3. A reasonable important issue or question, the resolution of which is sought by the parties.
4. The presence of uncertainty.
5. The existence of real or perceived conflict between the positions of the parties².

Spector: [...] negotiation can be viewed as a set of personal and interpersonal dynamics that result in outcomes of varying acceptability to the participants³.

Sperber: The dictionary definition of negotiate is 'to confer with another so as to arrive at the settlement of some matter.'⁴

Steele/Murphy/Russill: Negotiation is a process through which parties move from their initially divergent positions to a point where agreement may be reached⁵.

Stein: When representatives of one state 'negotiate' with others, they exchange proposals to reach joint agreements to achieve mutually satisfactory results. What distinguishes negotiation from other kinds of international action is the recognition by the parties that they are mutually dependent on one another, that they cannot achieve their purposes unilaterally, through independent action⁶.

Strauss: [...] one of the possible means of 'getting things accomplished' when parties need to deal with each other to get those things done⁷.

Susskind/Rubin: Negotiation – defined as the settlement of differences and the waging of conflict through verbal exchange [...] ⁸.

Tanamal: [...] een vorm van sociale interactie (1) met het karakter van een gemeenschappelijk besluitvormingsproces (2), waarbij meer dan één partij betrokken is (3),

1 Snouckaert van Schauburg (1833), pp. 114–115. Vergelijk de definitie van Bielefeld.

2 Sparks, pp. 3–4.

3 Spector, p. 607.

4 Sperber, p. 3. In noot 1 op p. 5 verwijst Sperber in dit verband naar: Woolf (Ed.), *Webster's New Collegiate Dictionary*, G. & C. Merriam Co. (Springfield, Mass. 1979).

5 Steele/Murphy/Russill, p. 3.

6 Stein (1988), p. 221.

7 Strauss (1978), p. 2. Idem pp. 11 en 234.

8 Susskind/Rubin, p. 133.

en enerzijds sprake is van potentieel conflicterende belangen (4), maar ook van voldoende gemeenschappelijke interesse (5), dan wel onderlinge afhankelijkheid en reciprociteit (6), om iedere partij te motiveren binnen de relatie te blijven (7) en/of de ruil te completeren (8), door afspraken te maken over wat ieder zal leveren, presteren, nalaten of ontvangen (9)¹.

Tengelmann: Die Verhandlung ist danach ein Gespräch mit ausgesprochener Zweckrichtung. Sie ist ein Austragen von Meinungen zur Erreichung eines vorgestellten Ergebnisses (Zielsatz). Es sollen Situationen geklärt werden, meist unter Anführung von Beweismitteln in der Absicht, zur vorgetragenen Auffassung und Sachdarstellung und zur Erfüllung des Zielsatzes die Zustimmung des Verhandlungsgegners zu erreichen².

Touzard: La négociation est une procédure de résolution des conflits par le biais de la discussion entre parties adverses. Cette discussion s'établit par l'intermédiaire de représentants officiels de chaque partie dont le but est de parvenir à un accord acceptable par tous³.

TTT Playback Communication: De betekenis van het woord onderhandelen is tegenwoordig bijzonder vaag. Het is gaandeweg zo overladen met associaties ('het heeft te maken met vakbonden en directies.') en misvattingen ('Het gaat om twee partijen die in conflict zijn.') dat de manier waarop het gebruikt wordt vaak moeilijk te definiëren is. De realiteit van onderhandelen is echter heel anders. Het gaat om twee of meer mensen (of groepen mensen) die het eens proberen te worden over een bepaalde kwestie⁴.

Video Arts: De onderhandeling is dus het proces van geven en nemen waarin overeenstemming wordt bereikt over de definitieve, in detail uitgewerkte bepalingen en voorwaarden rond het koop-/leveringsbesluit⁵.

Voogt: [...] wordt onderhandelen gedefinieerd als 'communicatie, gericht op het bereiken van overeenstemming, waarbij de partijen zowel bepaalde gezamenlijke belangen hebben als andere belangen die tegengesteld zijn.'⁶

1 Schoots, pp. 161–162. Kennelijk is deze definitie overigens niet elders gepubliceerd, maar opgetekend in een gesprek tussen de heer Schoots en de organisatie-adviseur Th.H.J.J. Tanamal te Lieshout – zie Kaplan (red.) (1991), p. 308.

2 Tengelmann, p. 16.

3 Touzard, p. 109.

4 TTT Playback Communication, p. 4.

5 Video Arts, p. 107.

6 Voogt, p. 10. Zie ook p. 81.

De Vries: Dickering signifies all that honest conversation, preliminary to the sale of a horse, where the parties very laudably strive in a sort of gladiatorial combat of lying, cheating and overreaching¹.

Wall: [...] we can define negotiation as a process through which two or more parties coordinate an exchange of goods or services and attempt to agree upon the rate of exchange for them. In this interaction, the primary objective may be an agreement or any other outcome indigenous to or resulting from the ongoing exchange².

Walton/McKersie: [...] the deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence³.

Wassenberg: Onderhandelen is een proces van potentieel opportunistische transacties waarbij twee of meer partijen [...] met deels conflicterende belangen door onderlinge gedragsafstemming een beter resultaat beogen te bereiken dan ze op een andere manier zouden kunnen bereiken⁴.

Ways: Negotiation is a process in which two or more parties, who have both common interests and conflicting interests, put forth and discuss explicit proposals concerning specific terms of a possible agreement⁵.

Webster's dictionary of the English language: To negotiate: to discuss something in order to reach an agreement, confer. Negotiation: discussion to bring about some result esp. involving bargaining⁶.

Weitz/Castleberry/Tanner: The decision-making process through which buyers and sellers resolve areas of conflict and arrive at agreements is called negotiation⁷.

1 De Vries (1981), p. 58. Volgens De Vries is 'dicker' een 'substitute' voor 'negotiate'. Zie eveneens p. 58, op welke pagina bovendien – en wel in voetnoot 18 – wordt verwezen naar de herkomst van zijn definitie: 'D. Mellinkhoff, *The Language of the Law* 204 (1963), citing 2 *The Port Folio* 238n (1802), quoted in 1 Thornton, *An American Glossary* 249 (1912).'

2 Wall (1985), p. 4.

3 Walton/McKersie (1965), p. 3. De definitie betreft 'social negotiations'.

4 Wassenberg (1991), p. 183.

5 Ways, p. 20.

6 Webster's dictionary of the English language (1990), p. 669; to bargain: to haggle over terms (idem, p. 78); To haggle: to argue about the price of an article as a process of buying and selling, or about the conditions attached to an agreement etc. (idem, p. 433).

7 Weitz/Castleberry/Tanner, p. 358.

Wildner: Für unsere Arbeit ist [...] l'art de négocier als Technik des Auswärtigen Dienstes nach Broglie¹ l'art d'entretenir des relations et de débattre les questions qui s'élèvent entre les nations indépendantes².

Winham: Negotiation [...] is more a matter of puzzle solving than of convergence on a continuum, and the trick is for parties to find a solution that will accommodate their overlapping and conflicting interests³.

Winkler: Bargaining is a social exchange involving a power relationship⁴.

Woolf: In a negotiation, we are trying not only to sell an idea, but we are also trying to persuade someone to adopt our viewpoint, as pleasantly and accommodatingly as possible⁵.

Young: Negotiation is the process of joint decision making. It is communication, direct or tacit, between individuals who are trying to forge an agreement for mutual benefit⁶.

Zartman (I): Negotiation is a process of two (or more) parties combining their conflicting points of view into a single decision⁷.

Zartman (II): In simple terms, negotiation is a process of combining conflicting positions into a common position, under a decision rule of unanimity, a phenomenon in which the outcome is determined by the process (Kissinger, 1969, p. 212)⁸.

Zielke: Wer in eine Verhandlung geht, verbindet damit die Absicht, eigene Bedürfnisse zu befriedigen und hofft, seine Wünsche durchzusetzen. Versteht es ein Verhandlungspartner, den anderen bei seinen Wünschen zu packen, die Befriedigung von Bedürfnissen in Aussicht zu stellen, dann hat er damit eine solide Verhandlungsbasis geschaffen und kann seinerseits hoffen, einen erfolgsbringenden Abschluß zu tätigen⁹.

1 Deze naam betreft kennelijk Jacques Victor Albert de Broglie (1821–1901), Frans diplomaat en Minister van Buitenlandse Zaken. Zie Wildner, p. 332.

2 Wildner, p. 1.

3 Winham, p. 176.

4 Winkler, p. 3.

5 Woolf, p. 28.

6 Young, p. 1.

7 Zartman (1977), p. 622.

8 Zartman (1988), p. 32. De verwijzing naar Kissinger (het artikel over 'The Viet Nam Negotiations' in *Foreign Affairs*, 1969) is volgens mij niet juist: ik heb althans de betrokken tekst niet kunnen verbinden met de aangegeven vindplaats.

9 Zielke, p. 35.

LITERATUUR

Aaron, Marjorie Corman: *Negotiating Outcomes*; Harvard Business School Press: Boston 2007

Abas, P.: 'Postcontractuele verplichtingen'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 5177 (I): pp. 265-268; 10 juni 1972; 5178 (II): pp. 277-281; 24 juni 1972

Abas, P.: 'Overzicht der Nederlandse Rechtspraak: Verbintenissenrecht'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5690 (I): pp. 175-183; 24 maart 1984; 5691 (II): pp. 193-201; 31 maart 1984; 5692 (III): pp. 212-218; 7 april 1984; 5693 (IV): pp. 236-243; 14 april 1984

Abas, P.: 'Rechtsvraag NBW 22: Afbreken van onderhandelingen'; *Rechtsvragen NBW Ars Aequi* 1983-1989; pp. 95-99; Ars Aequi Libri: Nijmegen 1989

Abas, P.: 'Overzicht der Nederlandse Rechtspraak: Verbintenissenrecht; De verbintenis uit overeenkomst, Nederlandse Jurisprudentie 1984-1989'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5969 (I): pp. 472-475; 18/25 augustus 1990; 5970 (II): pp. 493-496; 1 september 1990; 5971 (III): pp. 513-515; 8 september 1990; 5972 (IV): pp. 540-542; 15 september 1990; 5973 (V): pp. 563-566; 22 september 1990; 5974 (VI): pp. 578-579; 29 september 1990; 5975 (VII): pp. 599-603; 6 oktober 1990; 5976 (VIII): pp. 632-636; 13 oktober 1990; 5977 (IX): pp. 651-654; 20 oktober 1990; 5978 (X): pp. 673-677; 27 oktober 1990

Abas, P.: 'Een Oostenrijks Plas-Valburg: Over de vergoeding van het positief belang bij afgebroken onderhandelingen'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6083; pp. 163-168; 6 maart 1993

Abraham, John M. e.a.: *The Art of Deal Making*; Aspatore Books: Bedford 2002

Achterberg, Harald van/Berg, Pieter van den: 'Psychologische aspecten van het onderhandelen'; *Regelrecht*; pp. 19-21; december 1990

Acuff, Frank L.: *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*; Amacom: New York 1993

Adams, John: 'Non-contractual Business Dealings'; *New Law Journal*; pp. 789-791; September 2, 1983

Adams, Michael: 'Irrtümer und Offenbarungspflichten im Vertragsrecht'; 186 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 453-489; 1986

Adolf, Steven: 'VS-ambassadeur en ex-SEC voorzitter John Shad over de beurskrach: "Menselijke factor onberekenbaar"'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 13; 2 april 1988

Adoranti, Frank: *The Managers Guide to Understanding Commercial Contract Negotiation*; Lessons Publishing: London 2006

Adriaansens, C.A.: 'Aanbesteding van overheidswerken en aanbestedingsbeleid van lagere overheden'; *Bouwwrecht*; pp. 171-177; 1981

- Akroyd, R.I.:** *A guide to Contracting, Negotiation and the Law*; RKP/Sweet and Maxwell: London 1987
- Albeda, W.:** *Arbeidsverhoudingen in Nederland: Een inleiding*; Samsom: Alphen aan den Rijn 1975
- Albrecht, Achim/Müglich, Andreas:** *Internationale Geschäfte vorbereiten und verhandeln*; Bundesanzeiger Verlag: Köln 2001
- Albrecht, Karl/Albrecht, Steve:** *Added Value Negotiating: The Breakthrough Method for Building Balanced Deals*; Irwin: Homewood 1993
- Albrecht-Carrié, René:** *A diplomatic History of Europe Since the Congress of Vienna*; Methuen: London 1965
- Allison, Graham T.:** *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*; Little, Brown and Company: Boston 1971
- Allison, John R. e.a.:** *Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution*; Harvard Business School Press: Boston 2000
- Altmann, Hans Christian:** *Überzeugend reden, verhandeln, argumentieren*; 5. Auflage; Heyne: München 1992
- Ambtman, Gerrit den:** 'Het verkeerslicht van André Nijssen'; *Algemeen Dagblad*; p. 2; 10 augustus 1985
- Anderson, Kare:** *Getting What You Want: How to Reach Agreement and Resolve Conflict Every Time*; Dutton: New York 1993
- Andes, Roy H.:** 'Message Dimensions of Negotiation'; 8 *Negotiation Journal*; pp. 125-130; 1992
- Ansoff, H. Igor:** *Corporate Strategy*; Penguin Books: Harmondsworth 1976
- d'Antin, Martine Bourry/Damany, Sylvie Le/Asselineau, Vincent/Bensimon, Stephen:** *Art et techniques de la négociation dans la pratique de l'avocat*; Berger-Levrault: Paris 1998
- Antonides, Gerrit:** 'Onderhandelen in een markt'; III *Negotiation Magazine*; pp. 89-93; 1990
- AP/UPI:** 'Iran geeft toe: Golfoorlog verkeerd beoordeeld'; *NRC Handelsblad*; p. 4; 10 februari 1989
- Appelbaum, Arthur I.:** 'Negotiation, Politics, and Management'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 45-57; 1985
- Ariëns, Th.A.:** 'Over het Proces (2)'; *Advocatenblad*; p. 271; 13 juni 1986
- Armilla, Jose:** *Negotiate with Feng Shui: Enhance your skills in diplomacy, business and relationships*; Llewellyn: St. Paul 2001
- Arnold, Jasper H. III e.a.:** *The Art of Business Negotiation*; Harvard Business School: Boston 1991
- Aron, Raymond:** 'Clausewitz's Conceptual System'; 1 *Armed Forces and Society*; pp. 49-59; Fall 1974
- Aron, Raymond:** *Penser la guerre, Clausewitz; I: L'âge européen*; Gallimard 1976

- Arrow, Kenneth e.a.:** *Barriers to Conflict Resolution*; Norton: New York/London 1995
- Asante, Samuel K.B.:** 'Stability of contractual relations in the transnational investment process'; 28 *International and Comparative Law Quarterly*; pp. 401-423; 1979
- Asbeck, Geert van:** 'Je moet je tegenstander geen rust gunnen'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 4; 13 juli 1988
- Atiyah, P.S.:** 'Contracts, promises and the law of obligations'; 94 *Law Quarterly Review*; pp. 193-223; 1978
- Atiyah, P.S.:** 'Contract as Promise: A Theory of Contractual Obligation. By Charles Fried. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1981. Pp. 162. \$ 14.00.'; 95 *Harvard Law Review*; pp. 509-528; 1981-1982
- Atkinson, Gerald:** *The Effective Negotiator: A practical guide to the strategies and tactics of conflict bargaining*; 3d Ed.; Negotiating Systems Publications: Newbury 1983
- Atkinson, Gerald:** *Negotiate the Best Deal: Techniques that really work*; Director Books: Cambridge 1990
- Aubert, Jean-Luc:** *Notions et rôles de l'offre et de l'acceptation dans la formation du contrat*; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence: Paris 1970
- Aubuchon, Norbert:** *The Anatomy of Persuasion*; Amacom: New York 1997
- Audebert, Patrick:** *Bien négocier*; 3^e édition: Éditions d'organisation: Paris 2005
- Audebert, Patrick:** *Négociateur pour la première fois*; Éditions d'organisation: Paris 2005
- Audebert-Lasrochas, Patrick:** *Profession négociateur*; Éditions d'organisation: Paris 1997
- Audebert-Lasrochas, Patrick:** *La Négociation: Applications professionnelles*; Éditions d'Organisation: Paris 2000
- Auer, Joe:** 'Driving the Deal: Hold on to these negotiation truths'; Computerworld download: http://www.dobetterdeals.com/computerworld/2000/cw.00_06_12.html; pp. 1-3; downloaded 19-3-03
- Auer, Joe:** 'Driving the Deal: The Right Attitude'; Computerworld download: http://www.dobetterdeals.com/computerworld/2002/cw.02_03_25.html; pp. 1-2; downloaded 19-3-03
- Aupers, Michel:** 'Ja of ja?'; *Quote*; pp. 44-49; februari 1995
- Avruch, Kevin/Black, Peter W.:** 'A Generic Theory of Conflict Resolution: A Critique'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 87-96; 1987
- Avruch, Kevin/Black, Peter W.:** '... And Avruch and Black Reply'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 99-100; 1987
- Avruch, Kevin/Black, Peter W.:** 'Ideas Of Human Nature in Contemporary Conflict Resolution Theory'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 221-228; 1990

- Axelrod, Robert:** *The Evolution of Cooperation*; Basic Books: New York 1984
- Axtell, Roger E.:** *The Do's and Taboos of International Trade: A Small Business Primer*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1989
- Baar, Dirk-Jan van:** 'Een nieuwe rakettencrisis?'; *Intermediair*; pp. 29-35; 13 januari 1989
- Bacharach, Samuel B./Lawler, Edward J.:** 'Power and Tactics in Bargaining'; 34 *Industrial and Labor Relations Review*; pp. 219-233; January 1981
- Bacharach, Samuel B./Lawler, Edward J.:** 'Power Dependence and Power Paradoxes in Bargaining'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 167-174; 1986
- Bacon, Francis:** *Essays*; Boom Meppel/Amsterdam 1978
- Bacon, Francis:** *The Essays*; Penguin Books: Harmondsworth 1985
- Baggerman, L./Mulder, S.J.A.:** *Vertegenwoordiging van privaatrechtelijke organisatievormen*; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Bagley, Dan S. III/Reese, Edward J.:** *Beyond Selling: How To Maximize Your Personal Influence*; Meta Publications: Cupertino 1987
- Bähr, Peter:** *Grundzüge des Bürgerlichen Rechts*; 4. Auflage; Vahlen: München 1983
- Bail, Claude Le:** *Comment bâtir et négocier un contrat d'achat*; Les Presses du Management: Noisiel 1992
- Balakrishnan, P.V. (Sundar)/Patton, Charles/Lewis, Philip A.:** 'Toward a Theory of Agenda Setting in Negotiations'; 19 *Journal of Consumer Research*; pp. 637-654; March 1993
- Barendrecht, J.M.:** 'Schadeberekening bij gederfde winst'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6164; pp. 21-22; 21 januari 1995
- Barendrecht, J.M.:** 'Boekbeschouwingen: A.C. Castermans, De mededelingsplicht in de onderhandelingsfase'; *RM Themis*; pp. 360-361; 1995
- Barendrecht, J.M.:** 'Vertrouwen koppelen aan de feiten'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6223; pp. 353-359; 4 mei 1996
- Barendrecht, J.M./van Beukering-Rosmuller, E.J.M.:** *Recht rond onderhandeling: Naar verbintenissenrecht, procesrecht en rechtspraktijk die sporen met moderne geschiloplossingsmethoden*; Boom: Den Haag 2000
- Barnett, Randy E.:** 'Contract scholarship and the reemergence of legal philosophy'; 97 *Harvard Law Review*; pp. 1223-1245; 1983-1984
- Barns, Ginny Pearson:** *Successful Negotiating: Letting the Other Person Have Your Way*; Career Press: Franklin Lakes 1998
- Barston, R.P.:** *Modern diplomacy*; Longman: Londen/New York 1988
- Bartels, Martin:** *Contractual Adaptation and Conflict Resolution*; Kluwer/Metzner: Deventer/Frankfurt am Main 1985
- Bartos, Otomar J.:** 'Simple Model of Negotiation: A Sociological Point of View'; 21 *Journal of Conflict Resolution*; pp. 565-579; 1977

- Batt, William L. Jr./Weinberg, Edgar:** 'Labor-management cooperation today'; *Harvard Business Review*; pp. 96-104; January/February 1978
- Batz, M. de:** *Aide-Mémoire d'Histoire Diplomatique Européenne 1815-1914*; Roucaries: Toulouse 1944
- Baudier, Michel:** *Je vends avec succès*; Maxima: Paris 2000
- Baudrillart, Alfred:** *Dictionnaire d'histoire et de géographie ecclésiastiques*; Tome huitième; Letouzey: Paris 1935
- Bauer, Raymond A.:** 'Limits of Persuasion: The hidden persuaders are made of straw'; *Harvard Business Review*; pp. 105-110; September/October 1958
- Baxter, Ian F.G.:** 'International Business Disputes'; 39 *International and Comparative Law Quarterly*; pp. 288-299; 1990
- Bazerman, Max H.:** 'Negotiator Judgment: A Critical Look at the Rationality Assumption'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 211-228; 1983
- Bazerman, Max H.:** 'Why Negotiations Go Wrong'; *Psychology Today*; pp. 54-58; June 1986
- Bazerman, Max H./Farber, Henry S.:** 'Analyzing the Decision-Making Processes of Third Parties'; 27 *Sloan Management Review*; pp. 39-48; Fall 1985
- Bazerman, Max H./Lewicki, Roy J. (Ed.):** *Negotiating in organizations*; Sage: Beverly Hills/London/New Delhi 1983
- Bazerman, Max H./Neale, Margaret A.:** *Negotiating Rationally*; Free Press: New York 1992
- Bazerman, Max H./Russ, Lee E./Yakura, Elaine:** 'Post-Settlement Settlements in Two-Party Negotiations'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 283-292; 1987
- Bazerman, Max H./Samuelson, William F.:** 'I Won the Auction But Don't Want the Prize'; 27 *Journal of Conflict Resolution*; pp. 618-634; 1983
- Beale, H./Dugdale, T.:** 'Contracts between businessmen: planning and the use of contractual remedies'; 2 *British Journal of Law and Society*; pp. 45-60; 1975
- Beale, Hugh:** 'Inequality of bargaining power'; 6 *Oxford Journal of Legal Studies*; pp. 123-136; Spring 1986
- Beasor, Tom:** *Great Negotiators: How the Most Successful Business Negotiators Think and Behave*; Gower: Aldershot 2006
- Bebchuk, Lucian Arye:** 'Suing Solely to Extract a Settlement Offer'; XVII *Journal of Legal Studies*; pp. 437-450; 1988
- Beek, H.L. van der:** 'Gentlemen's agreements: Bespreking van B. Wessels, Gentlemen's agreements, Gouda Quint, Arnhem 1984, 174 blz.'; *Bouwrecht*; pp. 738-741; 1985
- Beeler, Duane:** *Negotiating the Contract*; Union Representative: Chicago 1981
- Behrens, B.:** 'Treatises on the Ambassador Written in the Fifteenth and Early Sixteenth Centuries'; 51 *English Historical Review*; pp. 616-627; 1936
- Beijk, J.:** 'Misattributies'; *Intermediair*; pp. 43-47; 29 november 1985

- Beld, Jan van den:** 'Om 50.000 dollar procederen kost alleen maar geld'; *Elseviers Weekblad*; p. 24; 1 oktober 1983
- Bell, David V.J.:** 'Political Linguistics and International Negotiation'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 233-246; 1988
- Bellenger, Lionel:** *Etre constructif dans les négociations et les discussions*; Entreprise moderne d'édition: Paris 1984
- Bellenger, Lionel:** *La négociation*; Que sais-je? 2187; Presses Universitaires de France: Paris 1987
- Bellenger, Lionel:** *Stratégies et tactiques de négociation [1]*; ESF: Paris 1990
- Bellenger, Lionel:** *Les outils du négociateur: Consulter, argumenter, réfuter [2]*; ESF: Paris 1991
- Bellenger, Lionel:** *La boîte à outils du négociateur*; ESF: Issy-les-Moulineaux 2004
- Bellow, Gary/Moulton, Bea:** *The Lawyering Process: negotiation*; Foundation Press: Mineola 1981
- Bennis, Warren:** 'Leadership From Inside And Out'; *Fortune*; pp. 99-100; January 18, 1988
- Benoliel, Michael:** *Done Deal*; Platinum: Avon 2005
- Bentum, Johannes van:** 'Fusie vaak een illusie'; *Carrière*; p. 17; 5 augustus 1989
- Bentum, Johannes van:** 'De nieuwe carrière van Pieter Lakeman'; *Carrière*; p. 3; 25 november 1989
- Berg, E.L.:** 'Omgangsvormen tussen organisaties'; *TED, Tijdschrift voor effectief directiebeleid*; pp. 206-213; juli/augustus 1978
- Berg, Arend van den:** 'Europese zaken'; *Intermagazine*; pp. 47-53; mei 1991
- Berg, M.A.M.C. van den:** 'Bespreking van J. Spier, Overeenkomsten met de overheid, dissertatie Leiden, 1981'; *Bouwwrecht*; pp. 31-35; 1986
- Berg, M.A.M.C. van den:** 'Plas-Valburg in de toekomstige tijd'; in: B.W.M. Nieskens-Isphording, *In het nu, wat worden zal*; pp. 15-27; Kluwer: Deventer 1991
- Berg, Rob van den:** 'De systeembouwer'; *Intermediair*; pp. 63-65; 28 februari 1992
- Bergeisen, Michael D.:** 'How to Manage Litigation and Evaluate Outside Counsel'; 31 *The Practical Lawyer*; pp. 37-44; April 1985
- Bercoff, Maurice A.:** *L'art de négocier*; Éditions d'organisation: Paris 2004
- Bermant, Gordon/Nemeth, Charlan/Vidmar, Neil:** *Psychology and the Law*; Heath: Lexington/Toronto 1976
- Bernini, Giorgio:** 'Techniques for resolving problems in forming and performing long-term contracts'; *Droit et Pratique du Commerce International*; (I): pp. 487-498; (II): pp. 631-645; 1976
- Bernstorff, Christoph Graf von:** *Vertragsgestaltung im Auslandsgeschäft*; Fritz Knapp: Frankfurt am Main 1991
- Berridge, G.R.:** *Diplomacy: Theory and Practice*; Prentice Hall: Hemel Hempstead 1995

- Berridge, G.R.:** *Diplomatic Classics*; Palgrave: Basingstoke/New York 2004
- Berridge, G.R./Keens-Soper, Maurice/Otte, T.G.:** *Diplomatic Theory from Machiavelli to Kissinger*; Palgrave: Basingstoke/New York 2001
- Berry, Wayne:** *Negotiating in the Age of Integrity: A complete guide to negotiating win/win in business and life*; Brealey: London 1996
- Bersaques, A. De:** 'L'abus de droit en matière contractuelle'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 501-533; 1969
- Bersaques, A. De:** 'La lésion qualifiée et sa sanction'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 10-37; 1977
- Bersaques, André De:** 'La «culpa in contrahendo»'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 277-287; 1964
- Berscheid, Ellen/Boye, David/Walster, Elaine:** 'Retaliation as a means of restoring equity'; 10 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 370-376; 1968
- Berton, Peter/Kimura, Hiroshi/Zartman, I. William (Editors):** *International Negotiation: Actors, structure/process, values*; MacMillan Press: Houndmills/London 1999
- Bertrams, R.I.V.F./Velden, F.J.A. van der:** *Overeenkomsten in het internationaal privaatrecht en het Weense Koopverdrag*; Tjeenk Willink: Zwolle 1994
- Bertrand, Pierre:** *Lettres inédites de Talleyrand à Napoléon 1800-1809*; Perrin: Paris 1889
- Bertrandus, Nicolaus:** *De Tholosanorum gestis ab urbe condita*; Tholosae 1515
- Bessonnet, Anne/Lamy, Philippe Édouard:** *Contrats d'affaires internationaux*; Village Mondial: Paris 2005
- Best, K. de/Boertien, A.H.:** *Communicatietechnieken: een praktische en psychologische verkenning*; Wolters-Noordhoff: Groningen 1990
- Bhide, Amar/Stevenson, Howard H.:** 'Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay'; *Harvard Business Review*; pp. 121-129; September/October 1990
- Biegan-Hartogh, A.M.:** 'Kostenvergoeding bij precontractuele verhoudingen in de bouw'; *Bouwrecht*; pp. 157-165; 1972
- Binder, David:** *Guide to Negotiating the easy way*; Straightforward Publishing: London 2001
- Birkenbihl, Vera F.:** *Psycho-logisch richtig verhandeln*; Moderne Verlags-Gesellschaft: Landsberg am Lech 1986
- Blaga, Corneliu S.:** *L'évolution de la diplomatie: Idéologie, mœurs et technique*; Pedone: Paris 1938
- Blaisse, Mark:** 'Generaals zijn hardleers'; *NRC Handelsblad*; Zaterdag Boeken Bijvoegsel; p. 1; 11 april 1992
- Blake, Susan/Leahy, Susannah/Taylor, Margot:** *Negotiation*; Oxford University Press: Oxford 2002

- Blaker, Michael:** *Japanese International Negotiating Style*; Columbia University Press: New York 1977
- Blanchard, David:** *Straightforward guide to effective negotiating*; Straightforward Publishing: London 2001
- Blanco, Dominique:** *Négocier et rédiger un contrat international*; 3^e édition; Dunod: Paris 2002
- Blei Weissmann, Y.G.:** 'Onderhandelingsfase/precontractuele verhoudingen'; *Contractenrecht II-D*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1989
- Blei Weissmann, Y.G.:** 'Artikel 217-230'; *Verbintenissenrecht*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1991
- Blodgett, Timothy B.:** 'Showdown on "business bluffing"'; *Harvard Business Review*; pp. 162-170; May/June 1968
- Bloem, Pia:** 'Leidinggeven'; *Management Team*; p. 127; 6 mei 1988
- Bloembergen, A.R. e.a.:** *Rechtshandel en overeenkomst*; Kluwer: Deventer 1995
- Boccara, Bruno:** 'Dol, silence et réticence'; *Gazette du Palais*; I, doctrine; pp. 24-32; 1953
- Bodily, Samuel E.:** 'When should you go to court?'; *Harvard Business Review*; pp. 103-113; May/June 1981
- Boele-Woelki, Katharina:** *Principles en IPR*; Vermande: Lelystad 1995
- Boesbeeck, Ogier Ghiselin van:** *Vier brieven over het gezantschap naar Turkije*; Verloren: Hilversum 1994
- Bok, René de:** 'Het geheim van Genève'; *Elseviers Magazine*; pp. 48-51; 13 april 1985
- Bok, René de:** 'Een late namiddag in Rapallo'; *Elseviers Magazine*; pp. 42-45; 11 april 1987
- Bok, René de e.a.:** 'Moskouse schijnbewegingen: Sowjet-diplomaten zijn tactische kunstenaars'; *Elseviers Magazine*; pp. 51-55; 16 november 1985
- Bok, Sissela:** *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*; Vintage Books: New York 1979
- Bollen, C.:** 'Afbreken van onderhandelingen: de drie mythes van Plas/Valburg. Van drie fasen naar twee stadia in het onderhandelingsproces'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6596: pp. 857-866; 30 oktober 2004
- Bolt, A.T. e.a.:** *Overzicht vermogensrecht naar huidig BW*; Gouda Quint: Arnhem 1992
- Boltjes, Miek:** *Managementwijzer Onderhandelen en mediation*; de Baak, Management Centrum VNO-NCW: Noordwijk 1997
- Bom, Hans:** 'Onderhandelen met een open oog voor de juridische implicaties'; *V Negotiation Magazine*; pp. 66-76; 1992
- Bom, J.M.:** *Effectief en juridisch verantwoord onderhandelen: een literatuuronderzoek*; Ongepubliceerde doctoraalscriptie Leiden 1989

- Bonell, Michael Joachim:** 'Vertragsverhandlungen und culpa in contrahendo nach dem Wiener Kaufrechtsübereinkommen'; *Recht der Internationalen Wirtschaft*, pp. 693-702; 1990
- Bondt, Walter de:** 'Redelijkheid en billijkheid in het contractenrecht'; 21 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 95-125; 1984
- Bono, Edward de:** *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*; Penguin Books: Harmondsworth 1985
- Bono, Edward de:** *Tactics: the art and science of success*; Fontana/Collins: Glasgow 1986
- Boogaard, Raymond van den:** 'TV10 worstelt met kabelcontract'; *NRC Handelsblad*; p. 3; 8 juli 1989
- Boonstra, Tj. H.:** 'Prijsvormingsregels bij de aanbesteding'; *Bouwrecht*; pp. 178-194; 1981
- Boor, Carolus de:** *Excerpta de legationibus Romanorum ad gentes*; Pars I; Weidmann: Berolini 1903
- Boor, Carolus de:** *Excerpta de legationibus gentium ad Romanos*; Pars II; Weidmann: Berolini 1903
- Bordonove, Georges:** *Talleyrand: Prince des diplomates*; Pygmalion/Watelet: Paris 1999
- Borgesius, J.:** 'Europees overheidsaanbestedingsrecht: Ontwikkelingen in het recht van de EEG inzake precontractuele verhoudingen in de bouw'; *Bouwrecht*; pp. 194-214; 1981
- Born, Gary B./Westin, David:** *International Civil Litigation in United States Courts: Commentary and Materials*; Kluwer: Deventer/Boston 1989
- Boronad, Valérie e.a.:** *Commerce international: Marketing & Négociation*; Bréal: Rosny 2001
- Bosma, Menno:** 'Gluurders! De rekening van een verbroken verlovings'; *Management Team*; pp. 20-27; 7 februari 1994
- Bosnak, J.M.:** 'Algemene voorwaarden 3'; *Carrière*; p. 43; 27 oktober 1990
- Bosnak, J.M.:** 'Afhaken voor de start'; *Carrière*; p. 22; 13 juli 1991
- Bosschert, Bob:** 'Alles moet hier op een min of meer grijze wijze gebeuren'; *Nationale Personeelgids*; pp. 1-3; 24 mei 1986
- Boulding, Kenneth E.:** 'The Power of Nonconflict'; 33 *Journal of Social Issues*; pp. 22-33; 1977
- Bouthoul, Gaston:** *L'art de la politique*; Seghers: Paris 1962
- Boyce, Tim:** *Successful Contract Administration*; Hawksmere: London 1992
- Boyce, Tim:** *Successful Contract Negotiation*; Hawksmere: London 1993
- Boyer, Louis M.:** 'Les promesses synallagmatiques de vente: contribution à la théorie des avants-contrats'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 1-35; 1949
- Bradgate, Robert:** *Drafting standard terms of trading*; Longman: London 1991

- Brahm, Laurence J.:** *Negotiating in China: 36 Strategies*; Reed: Singapore 1995
- Breedveld-de Voogd, C.G./Castermans, A.G./Veeger, M.A.C.:** 'Burgerlijk recht: Jurisprudentie'; 26 *Ars Aequi Katern*; pp. 1035-1040; Maart 1988
- Brémond, Alphonse:** *Nobiliaire Toulousain: Inventaire général des titres probants de noblesse et de dignités nobiliaires*; Bonnal et Gibrac: Toulouse 1863
- Brett, Jeanne M.:** 'Negotiating Group Decisions'; 7 *Negotiation Journal*; pp. 291-310; 1991
- Brett, Jeanne M.:** *Negotiating Globally*; Jossey-Bass: San Francisco 2001
- Bretton, Philippe/Folliot, Michel G.:** *Négociations internationales*; Pedone: Paris 1984
- Breukel, Eleonore/Van Eijk, Inez:** *Wereldwijd zakendoen: Onderhandelen, Netwerken, Vergaderen, Communiceren*; Contact: Amsterdam/Antwerpen 1999
- Breunig, Gisbert:** *Professionell verhandeln: Ein Leitfadens für die erfolgreiche Gesprächsführung*; WRS Verlag: Planegg 1998
- Briggs, Adrian:** 'The formation of international contracts'; *Lloyd's Maritime and Commercial Law Quarterly*; pp. 192-204; May 1990
- Brimelow, Peter:** 'Jalonbekwitis: De managementwetten van Northcote Parkinson'; *Elsevier*; pp. 46-48; 26 augustus 1989
- Brink, R.S.:** *Woorden als wapen. De onderhandelingsstaktiek van de Griekse stadstaten*; Groen; IJmuiden 1982
- Brink, H.M. van den:** 'Nieuwe Ambassadeur VS geen carrièrediplomaat maar rijke ethicus'; *NRC Handelsblad*; p. 3; 16 juni 1987
- Brockhaus Enzyklopädie:** Neunzehnter Band: TRIF-WAL; Siebzehnte Auflage; Brockhaus: Wiesbaden 1974
- Brockner, Joel/Shaw, Myril C./Rubin, Jeffrey Z.:** 'Factors Affecting Withdrawal from an Escalating Conflict: Quitting Before It's Too Late'; 15 *Journal of Experimental Social Psychology*; pp. 492-503; 1979
- Brodie, Bernard:** 'The Continuing Relevance of *On War*'; in: Carl von Clausewitz: *On War*; Princeton University Press: Princeton 1984
- Broek, F.G.H. van den:** 'Onderhandelen in crisissituaties'; V *Negotiation Magazine*; pp. 15-26; 1992
- Broek, Floris G.H. van den:** 'Een kijk op onderhandelen in de Japanse cultuur'; III *Negotiation Magazine*; pp. 138-142; 1990
- Broekema-Engelen, B.J.:** 'Afgebroken onderhandelingen: Asko/Ahold'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 299-301; 1989
- Broekema-Engelen, B.J.:** 'Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht'; *Bedrijfsjuridische berichten*; p. 301; 1989
- Broekema-Engelen, B.J.:** 'De mededelingsplicht in de onderhandelingsfase'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 1-2; 1993

- Broglie, le duc de:** *Mémoires du prince de Talleyrand*; Calmann Lévy: Paris 1891 – 1892
- Brookes, Mike e.a.:** *Negotiating Tactics*; Wyvern Crest Publications: Ely 1997
- Brooks, Mike e.a.:** *Negotiating Tactics Made Easy*; Law Pack: London 1999
- Brouwer, Irthe:** 'Een blunder kost orders'; *Carrière*; p. 5; 27 januari 1990
- Brown, Louis M.:** *How to Negotiate a Successful Contract*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1955
- Brown, Louis M.:** *Preventive Law*; Greenwood: Westport 1970
- Brown, Louis M.:** 'Reviewing and Revising Draft Transactional Documents (A Checklist)'; 36 *The Practical Lawyer*; pp. 63–70; June 1990
- Brown, Scott:** 'Can Game Theory Improve the U.S.-Soviet Negotiation Relationship?'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 371–384; 1986
- Brown, Scott e.a.:** *General Information*; Harvard Negotiation Project; Cambridge February 10, 1987
- Brox, Hans:** *Allgemeines Schuldrecht*; 19. Auflage; Beck: München 1991
- Brue, Corrine:** 'Breaking the Ice'; *Training and Development Journal*; pp. 26–28; June 1985
- Bruin, Loek C.M. de:** 'Willen verkopen moet je gewoon vergeten!'; *Verkopen! Vakmagazine voor commerciële actie*; p. 12; juni 1987
- Brummelman, Wim:** 'We willen winnen, maar we hebben ook waardering voor mooi spel'; *Elseviers Weekblad*; pp. 8–9; 2 maart 1985
- Bruns, Rudolf:** 'Probleme des Schuldvertragsrechts'; 168 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 513–521; 1968
- Bryan, Robert M./Buck, Peter C.:** 'The Cultural Pitfalls In Cross-Border Negotiations'; 24 *Mergers & Acquisitions*; pp. 61–63; Number 2; September/October 1989
- Buckley, Ross P.:** 'Walford v Miles: False Certainty About Uncertainty—An Australian Perspective'; 6 *Journal of Contract Law*; pp. 58–63; March 1993
- Bühler, Georg:** *The Laws of Manu*; Dover: New York 1969
- Bühler-Reimann, Theodor:** 'Zum Problem der «culpa in contrahendo»'; *Scheizerische Juristen-Zeitung*; pp. 357–366; 1979
- Bühler-Reimann, Theodor:** 'Der verhandelte Vertrag'; *Scheizerische Juristen-Zeitung*; pp. 257–263; 1989
- Burger, Warren E.:** 'Isn't There a Better Way?'; 68 *American Bar Association Journal*; pp. 274–277; 1982
- Burnaby Lautier, E.:** *100 Gouden regels voor onderhandelen*; Academic Service: Den Haag 2008
- Bursk, Edward C.:** 'Opportunities for Persuasion: Rational motives are the best persuaders'; *Harvard Business Review*; pp. 111–119; September/October 1958
- Burt, David N.:** 'The Nuances of Negotiating Overseas'; *Journal of Purchasing and Materials Management*; pp. 56–62; Spring 1989

- Burton, John W./Sandole, Dennis J.D.:** 'Generic Theory: The Basis of Conflict Resolution'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 333-344; 1986
- Burton, John W./Sandole, Dennis J.D.:** 'Expanding the Debate on Generic Theory of Conflict Resolution: A Response to a Critique'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 97-99; 1987
- Burton, Steven J.:** 'Breach of contract and the common law duty to perform in good faith'; 94 *Harvard Law Review*; pp. 369-404; 1980-1981
- Buskirk, Richard H.:** *Modern Management & Machiavelli*; Meridian: New York/Scarborough 1984
- Butzelaar, P.P.J.:** 'Het opstellen van een contract'; Syllabus: *Kiezen voor en opstellen van commerciële contracten*; Euroforum-cursus, Golden Tulip Barbizon Centre te Amsterdam, 25 en 26 oktober 1989
- Buyle, Jean-Pierre/Lanoye, Laurie/Willems, Anne:** 'L'informatique (1976-1986)'; *Journal des tribunaux*; (I): pp. 93-104; (II): pp. 113-123; 1988
- Bydlinski, Franz:** 'Über listiges Schweigen beim Vertragsschluß'; *Juristische Blätter*; pp. 393-397; 2. August 1980
- Byrnes, Joseph F.:** 'Ten Guidelines for Effective Negotiating'; 30 *Business Horizons*; pp. 7-12; May/June 1987
- Cahen, J.L.P.:** *Misbruik van omstandigheden*; Serie privaatrechtelijke begrippen, deel 15; Gouda Quint: Arnhem 1983
- Cahuc, Pierre:** *Les négociations salariales*; Economica: Paris 1991
- Calamari, John D./Perillo, Joseph M.:** *The Law of Contracts*; Third Edition; West: St. Paul 1987
- Calero, Henry H./Oskam, Bob:** *Negotiate the Deal You Want*; Dodd, Mead & Company: New York 1983
- Calero, H.H.:** 'Keys to succesful negotiations'; *Onderhandelen in nationaal en internationaal verband*; seminar IBM Academy; Jaarbeurs Utrecht; 25 en 26 juni 1990
- Callieres, M. de:** *De la maniere de negocier avec les Souverains*; Brunet: Paris 1716
- Callières, François de:** *The Art of Diplomacy*; Edited by H.M.A. Keens-Soper and Karl W. Schweizer; Leicester University Press/Holmes & Meier: New York 1983
- Callières, François de:** *On the Manner of Negotiating with Princes*; Houghton Mifflin: Boston/New York 2000
- Callières, François de:** *De la manière de négocier avec les Souverains*; Edition critique par Alain Pekar Lempereur; Droz: Genève 2002
- Cambon, Jules:** *Le diplomate*; Hachette: Paris 1926
- Camp, Jim:** *Start with no: the negotiating tools that the pros don't want you to know*; Crow Business: New York 2002
- Campbell, Dennis/Summerfield, Peter (Ed.):** *Effective dispute resolution for the international commercial lawyer*; Kluwer: Deventer/Boston 1989

- Campbell, Nigel C.G./Graham, John L./Jolibert, Alain/Meissner, Hans Gunther:** 'Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States'; 52 *Journal of Marketing*; pp. 49-62; Number 2; April 1988
- Canaris, Claus-Wilhelm:** 'Geschäfts- und Verschuldensfähigkeit bei Haftung aus "culpa in contrahendo", Gefährdung und Aufopferung'; *Neue Juristische Wochenschrift*; pp. 1987-1993; 1964
- Canaris, Claus-Wilhelm:** 'Ansprüche wegen "positiver Vertragsverletzung" und "Schutzwirkung für Dritte" bei nichtigen Verträgen'; *Juristen Zeitung*; pp. 475-482; 1965
- Cane, Sheila:** *Ready made activities for negotiation skills*; Pitman: London 1994
- Capaldi, Nicholas:** *The Art of Deception*; Prometheus Books: New York 1979
- Carabin, Thierry M.:** *Réussir ses négociations*; Vecchi: Paris 1997
- Carlisle, John:** 'Successful Training for Effective Negotiators'; 4 *Journal of European Industrial Training*; 1; pp. 8-12; 1980
- Carlisle, John A./Parker, Robert C.:** *Beyond Negotiation: Redeeming Customer-Supplier Relationships*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1989
- Carlson, Christine M.:** 'Book Review: Creating the Climate for Conflict Resolution in Communities'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 319-331; 1988
- Carnegie, Dale:** *How to win Friends & influence People*; Pocket Books: New York 1982
- Carnevale, Peter J.D.:** 'Strategic Choice in Mediation'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 41-56; 1986
- Carpenter, Susan/Kennedy, W.J.D.:** 'Managing Environmental Conflict by Applying Common Sense'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 145-161; 1985
- Carr, Albert Z.:** 'Is business bluffing ethical?'; *Harvard Business Review*; pp. 143-153; January/February 1968
- Carroll, Glenn R.:** 'Organizational Approaches to Strategy: An Introduction and Overview'; XXX *California Management Review*; pp. 8-10; Fall 1987
- Casse, Pierre:** *The One-hour Negotiator*; Butterworth-Heinemann: Oxford 1992
- Casse, Pierre/Deol, Surinder:** *Managing Intercultural Negotiations*; Sietar International: Washington 1985
- Cassiodorus, Magnus Aurelius:** 'Variarum libri duodecim'; 69 *Patrologiae Cursus Completus*; col. 501-880; Migne: Parisiis 1865
- Castermans, A.G.:** 'De mededelings- en onderzoeksplicht bij koop en verkoop van onroerend goed'; *Bouwwrecht*; pp. 652-657; 1987
- Castermans, A.G.:** 'Dwaling en borgtocht'; *Bedrijfsjuridische Berichten*; pp. 149-151; 1990
- Castermans, A.G.:** *De mededelingsplicht in de onderhandelingsfase*; Kluwer: Deventer 1992

- Castiglione, Baldassar:** *Het boek van de hoveling*; Contact: Amsterdam 1991
- Cathcart, Jim/Alessandra, Tony:** 'When in Rome'; *Training and Development Journal*; pp. 22-24; June 1985
- Cavadino, H.C.J.:** 'Bouwcombinaties'; *Bouwrecht*; pp. 165-170; 1968
- Cayre, M. l'Abbé:** *Histoire des évêques et archevêques de Toulouse depuis la fondation du siège jusqu'à nos jours*; Douladoure: Toulouse 1873
- Cedras, Jean:** 'L'obligation de négociier'; *Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique*; pp. 265-290; 1985
- Ceh, Johann:** *Konflikte und Aggressionen bewältigen*; Moderne Verlags-Gesellschaft: Landsberg am Lech 1985
- Cellich, Claude/Jain, Subhash C.:** *Global Business Negotiations: A Practical Guide*; South-Western: Mason 2004
- Certoma, G. Leroy:** *The Italian legal system*; Butterworths: London 1985
- Chalvin, Dominique:** 'Savez-vous négociier?'; *L'expansion*; pp. 219-222; juin 1977
- Chambrun, Ch. de:** *L'Esprit de la diplomatie*; Corrêa: Paris 1944
- Chao-Duivis, M.A.B.:** 'Informatie en mededelingsplichten: een causaliteitsprobleem'; *Bouwrecht*; pp. 81-94; 1991
- Chao-Duivis, M.A.B.:** *Dwaling bij de totstandkoming van de overeenkomst*; Kluwer: Deventer 1996
- Chapman, Jack:** *Negotiating your Salary: How to Make \$1,000 a Minute*; Ten Speed Press: Berkeley 1996
- Charfoos, Lawrence S./Christensen, David W.:** 'Negotiating settlements'; 32 *The Practical Lawyer*; pp. 57-66; March 1986
- Charles, Jean-Claude:** *Négociations*; Oswald: Paris 1972
- Chassagne, Philippe/Roudier, Françoise:** *La démarche négociation + communication*; Gualino: Paris 1998
- Chen, Kan/Underwood, Steven E.:** 'Integrative Analytical Assessment: A Hybrid Method for Facilitating Negotiation'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 183-197; 1988
- Chertkoff, Jerome M./Baird, Susanne L.:** 'Applicability of the big lie technique and the last clear chance doctrine to bargaining'; 20 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 298-303; 1971
- Chevallier, Laurent:** 'Bernard de Rousier, archevêque de Toulouse, et le droit d'ambassade au XV^e siècle'; 18 *Annales de la Faculté de Droit de Toulouse*; pp. 327-338; 1970
- Chozas, M./Jullien, C./Gabilliet, P.:** *Communication et négociation*; Foucher: Paris 1995
- Christiaans, C.R.:** 'Aansprakelijkheid wegens afgebroken onderhandelingen: van drie naar twee fasen'; *Maandblad voor Vermogensrecht*; pp. 194-196; nr. 10; oktober 2005

- Christie, Richard:** 'The Machiavellis among Us'; in: Roy J. Lewicki/Joseph A. Litterer, *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*; pp. 316-324; Irwin: Homewood 1985
- Christopher, Elizabeth M.:** *Negotiating skills for business*; Kogan Page: London 1996
- Christou, Richard:** *Drafting Commercial Agreements*; Longman: London 1993
- Cicero:** *Drie gesprekken over redenaarskunst*; Athenaeum/Polak & Van Gennip: Amsterdam 1989
- Claringbould, H.E. e.a.:** *Contracten in de praktijk*; Tjeenk Willink: Zwolle 1985
- Clauder, Salomon Augustus:** *De tractatibus: von Handlungsvorschlägen, vulgò Tractaten*; Proefschrift Universiteit van Jena; Gollner: Jena 1681
- Clausewitz, Carl von:** *Vom Kriege: Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz*; Vollständige Ausgabe im Urtext; 19. Auflage; Jubiläumsausgabe mit erneut erweiterter historisch-kritischer Würdigung von Professor Dr. Werner Hahlweg; Dümmler: Bonn 1980
- Clausing, P.:** 'J.M. van Dunné: Supplement 1986 op Verbintenissenrecht in ontwikkeling, -Precontractuele fase, -Causaliteit'; Kluwer, Deventer 1986, 76 blz., f 22,50'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 84-85; 1987
- Clavell, James:** 'Voorwoord'; *De kunst van het oorlog voeren*; pp. 7-13; Elsevier: Amsterdam/Brussel 1986
- Clemens, Severus:** *Der Beruf des Diplomaten*; Deutsche Verlagsgesellschaft für Politik und Geschichte: Berlin 1926
- Cliteur, Paul:** 'Een Griekse tragedie'; *Intermediair*; p. 45-47; 25 november 1988
- Clopton, Stephen W.:** 'Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes'; *XXI Journal of Marketing Research*; pp. 39-53; February 1984
- Cochhausen, Friedrich von:** *Gedanken von Clausewitz*; Atlantis: Berlin/Zürich 1943
- Coddington, Alan:** *Theories of the bargaining process*; George Allen and Unwin: London 1968
- Coffin, Royce A.:** *The negotiator: a manual for winners*; Amacom: New York 1973
- Cohen, Herb:** *You can negotiate anything*; Bantam Books: Toronto/New York/London/Sydney 1982
- Cohen, Neil J.:** 'Settling Litigation: A New Role for Regulatory Lawyers'; 67 *American Bar Association Journal*; pp. 878-881; 1981
- Cohen Henriquez, E.:** 'J.B.M. Vranken, Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht, 1989, Tjeenk Willink, Zwolle.' (Boekbespreking); *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 453-457; 1990
- Cohen Jehoram, H.:** 'De bescherming van "know how" in het Nederlandse recht'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 10-22; 1971

- Colliard, Claude-Albert:** *Droit international et histoire diplomatique*; Domat Montchrestien: Paris 1948
- Comer, Michael J./Ardis, Patrick M./Price, David H.:** *Bad lies in business: the commonsense guide to detecting deceit in negotiations, interviews and investigations*; McGraw-Hill: Maidenhead 1988
- Comines, Philip van:** *Gedenkschriften*; Houttuyn: Amsteldam 1757
- Conklin, Robert:** *Zeg maar ja!: de sleutel tot het overreden, beïnvloeden, stimuleren, motiveren, leiden en begeleiden van anderen*; Strengholt: Naarden 1984
- Conlon, Donald E.:** 'The Mediation-Intravention Discussion: Toward an Integrative Perspective'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 143-148; 1988
- Constantin, Léon:** *Psychologie de la négociation: Économie privée*; Presses Universitaires de France: Paris 1970
- Contractor, Farok J.:** *International Technology Licensing: Compensation, Costs and Negotiation*; Lexington Books: Lexington/Toronto 1981
- Coote, Brian:** 'Duress by threatened breach of contract'; *Cambridge Law Journal*; pp. 40-45; 1980
- Cooter, Robert/Marks, Stephen/Mnookin, Robert:** 'Bargaining in the shadow of the law: a testable model of strategic behavior'; XI *Journal of Legal Studies*; pp. 225-251; 1982
- Cornelis, L.:** 'La responsabilité précontractuelle, conséquence éventuelle du processus précontractuel'; *Tijdschrift voor Belgisch Burgerlijk Recht*; pp. 391-427; 1990
- Cornelis, Ludo:** 'Le dol dans la formation du contrat'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 37-60; 1976
- Cornelis, Ludo:** 'Het aanbod bij het tot stand komen van overeenkomsten'; *Tijdschrift voor Belgisch Handelsrecht*; pp. 6-47; 1983
- Couchoud, Paul-Louis/Couchoud, Jean-Paul:** *Talleyrand, Mémoires*; Plon: Paris 1957
- Coulson, Robert:** 'Better results from bargaining: Understanding the process can make the negotiator more succesful'; *Harvard Business Review*; pp. 46-47; January/February 1983
- Coulson, Robert:** 'Fail-Safe Business Negotiating: Strategies and Tactics for Success: By Philip Sperber. Prentice-Hall; Englewood Cliffs, N.J. \$ 10.95. 297 pages.'; 69 *American Bar Association Journal*; pp. 1880-1882; 1983
- Covey, Stephen R.:** *The Seven Habits of Highly Effective People*; Simon & Schuster: London 1992
- Cracknell LLB, D.G.:** *Contract*; Second Edition; Old Bailey Press: Horsmonden 1995
- Craswell, Richard:** 'Precontractual Investigation as an Optimal Precaution Problem'; XVII *Journal of Legal Studies*; pp. 401-436; 1988
- Craushaar, Götz von:** 'Haftung aus culpa in contrahendo wegen Ablehnung des Vertragsabschlusses'; *Juristische Schulung*; pp. 127-131; 1971

- Crevelde, M. van:** 'Strategic Logic'; *Krijgen is de kunst*: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde; Slot Zeist; 3 mei 1990
- Crevelde, Martin van:** *The Transformation of War*; Free Press: New York 1991
- Criqui, Pierre Louis/Matarasso, Eric:** *Devenir un maître négociateur*; Les Presses du Management: Noisiel 1989
- Cullen, Robert B. e.a.:** 'De strategie van Andrei Gromyko'; *Elseviers Magazine*; pp. 44-46; 29 september 1984
- Cullinan, Geoffrey/Le Roux, Jean-Marc/Weddigen, Rolf-Magnus:** 'When to Walk Away from a Deal'; *Harvard Business Review*; pp. 96-104; April 2004
- Curry, Jeffrey Edmund:** *A Sort Course in International Negotiating: Planning and Conducting International Commercial Negotiations*; World Trade Press: San Rafael 1999
- Curtis, Charles P.:** 'The Ethics of Advocacy'; 4 *Stanford Law Review*; pp. 3-23; 1951-1952
- Dabezies, Pierre e.a.:** *La négociation*; *Pouvoirs* 15; Presses Universitaires de France: Paris 1980
- Dagorne-Labbe, Yannick:** *La formation du contrat*; Ellipses: Paris 2001
- Dahman, K.R.:** 'Brieven: Golfcrisis (2)'; *Elsevier*; p. 16; 10 november 1990
- Dalcq, R.O.:** 'Examen de jurisprudence (1980 à 1986)'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 612-613; 1987
- Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal:** Elfde druk; Van Dale: Utrecht/Antwerpen 1989
- Dalton, Clare:** 'An Essay in the Deconstruction of Contract Doctrine'; 94 *Yale Law Journal*; pp. 997-1114; 1985
- Daly, Joseph P.:** 'The Effects of Anger on Negotiations over Mergers and Acquisitions'; 7 *Negotiation Magazine*; pp. 31-39; 1991
- Damme, Eric van:** 'Boeken: De kunst van het onderhandelen. M.J.G.P. Kaplan (red.), *Onderhandelen: structuren en toepassingen*, Academic Service, Schoonhoven 1991' (Boekbespreking); 78 *ESB: Economisch Statistische Berichten*; pp. 186-189; 24 februari 1993
- Dammingh, J.J.:** *Bemiddeling door de makelaar bij de koop en verkoop van onroerende zaken*; Proefschrift RU Nijmegen 21 juni 2002; Kluwer: Deventer 2004
- Danès, Pierre:** 'Conseils à un ambassadeur (1561)'; 28/29 *Revue d'histoire diplomatique*; pp. 607-612; 1914-1915
- Danninger, Brent B./Johnson, Robert W./Lesti, Paul J.:** 'Negotiating a Structured Settlement'; 70 *American Bar Association Journal*; pp. 67-70; 1984
- Daum, Werner:** 'Der Bundesgerichtshof zum finanzierten Abzahlungskauf—zugleich ein Beitrag zur culpa in contrahendo—'; *Neue Juristische Wochenschrift*; pp. 372-377; 1968

- David, Patrick:** *La négociation commerciale en pratique*; Éditions d'organisation: Paris 2001
- David, René/Brierley, John E.C.:** *Major Legal Systems in the World Today*; 2nd Edition; Stevens: London 1978
- Dawson, John P.:** 'Unconscionable coercion: the German version'; 89 *Harvard Law Review*; pp. 1041-1126; 1976
- Dawson, Roger:** *You can get anything you want, but you have to do more than ask*; Simon & Schuster: New York 1986
- Debets, Willy:** *De Firma's List & Bedrog*; Vermande: Lelystad 1993
- Declerck-Goldfracht, Juliette:** 'Le dol dans la conclusion des conventions'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 250-282; 1972
- Deelen, J.E.J.Th.:** 'I.P.R. en de afgebroken onderhandelingen'; in: H.C.F. Schoordijk, *Onderhandelen te goeder trouw*; pp. 118-137; Kluwer: Deventer 1984
- Deep, Sam/Sussman, Lyle:** *Slimme zetten*; Veen: Amsterdam/Antwerpen 1991
- Degenkolb:** 'Zur Lehre vom Vorvertrag'; 71 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 1-92; 1887
- Dekker, H.:** 'Onderhandelen in het kader van Nederlandse arbeidsverhoudingen'; II *Negotiation Magazine*; pp. 23-26; 1989
- Delacollette, Jean:** *Les contrats de commerce internationaux*; 2^e édition; De Boeck-Wesmael: Bruxelles 1991
- Delahaye, Michel:** *La Négociation d'Affaires*; Dunod: Paris 2002
- Delaporte, Vincent:** 'La loi relative à l'emploi de la langue française'; *Revue Critique de Droit International Privé*; pp. 447-476; 1976
- Delaume, Georges L.:** *Law and Practice of Transnational Contracts*; Losbladig; Oceana: Dobbs Ferry 1988
- Delavaud, L.:** 'La diplomatie d'autrefois'; 28/29 *Revue d'histoire diplomatique*; pp. 602-607; 1914-1915
- Delft-Baas, M. van:** 'Afgebroken onderhandelingen/Precontractuele goede trouw'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 73-75; 1984
- Delft-Baas, M. van:** 'Ontwikkelingen in het verbintenissenrecht'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 129-141; 1984
- Delft-Baas, M. van:** 'Afgebroken onderhandelingen; toepassing van het inmiddels geschrapte art. 6.5.2.8a Nieuw BW'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 67-68; 1988
- Delpech, Jean Laurens:** 'La négociation commerciale'; *La négociation*; pp. 61-70; *Pouvoirs* 15; Presses Universitaires de France: Paris 1980
- Demosthenes:** *De corona and de falsa legatione*; Heinemann: London 1971
- Denton, Keith D.:** 'Survival Tactics: Coping with incompetent bosses'; *Personnel Journal*; pp. 67-70; April 1985
- DePaulo, Bella M./Rosenthal, Robert:** 'Telling Lies'; 37 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 1713-1722; 1979

- Depré, Tara:** *L'Art de la Négociation*; Marabout: Paris 1982
- Derrien, Pol:** *Mener et réussir une négociation*; Éditions d'organisation: Paris 1977
- Desaunay, Guy:** *La négociation*; HEC: z.p. z.j.
- Descartes, René:** *Over de methode*; Derde druk; Boom: Meppel/Amsterdam 1987
- Detroy, E.N.:** *De verkoper als prijszonderhandelaar*; Samsom: Alphen aan den Rijn/Brussel 1981
- Deutsch, Morton:** 'Conflicts: Productive and Destructive'; XXV *Journal of Social Issues*; pp. 7-41; 1969
- Deutsch, Morton:** 'Conflict Resolution: Theory and Practice'; 4 *Political Psychology*; pp. 431-453; 1983
- Devlin, Patrick:** 'The relation between commercial law and commercial practice'; 14 *Modern Law Review*; pp. 249-266; 1951
- Dietmayer, Brian J./Kaplan, Rob:** *Strategic Negotiation: A Breakthrough 4-Step Process for Effective Business Negotiation*; Dearborn: Chicago 2004
- Different Voice:** 'Negotiating Without a Net: A Conversation with the NYPD's Dominic J. Misino'; *Harvard Business Review*; pp. 49-54; October 2002
- Dijk, Désirée van:** 'Onderhandelen, onmisbare vaardigheid voor managers'; 1 *Desiderius, kwartaalblad van de Erasmus Universiteit Rotterdam*; p. 6-9; december 1988
- Dijkers, A.C.:** 'De bijdrage van inkoop aan het ondernemingsresultaat'; *Bedrijfsvoering*; pp. 160-171; maart 1979
- Dinkin, Greg/Gitomer, Jeffrey:** *The poker MBA: winning in business no matter what cards you're dealt*; Crown Business: New York 2002
- Dirix, Eric:** 'Gentlemen's agreements en andere afspraken met onzekere rechtsgevolgen'; *Rechtskundig Weekblad*; kolommen 2119-2146; 5 april 1986
- Dixit, Avinash/Nalebuff, Barry:** *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*; Norton: New York/London 1991
- Dixon, Michael:** 'Té marktgericht is ook niet goed'; *Carrière*; p. 27; 5 augustus 1989
- Dixon, Michael:** 'de manager blijft ongrijpbaar'; *Carrière*; p. 23; 16 september 1989
- Doblhofer, Ernst:** *Byzantinische Diplomaten und östliche Barbaren: Aus den Excerpta de legationibus des Konstantinos Porphyrogennetos ausgewählte Abschnitte des Priskos und Menander Protektor*; Styria: Graz/Wien/Köln 1955
- Dobrzynski, Judith H.:** 'Inside a school for dealmakers'; *Business Week*; pp. 72-74; July 7, 1986
- Doepner, Friedrich:** "'Krieg und Frieden" und "Vom Kriege"'; 29 *Europäische Wehrkunde: Webrwissenschaftliche Rundschau*; Heft 1; pp. 25-30; 1980
- Does, J.A.E. van der:** 'Overheid en overeenkomst'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5637; pp. 36-43; 22 januari 1983
- Dolan, John Patrick:** *Negotiate like the Pros*; Perigee: New York 1992
- Dölle, Hans:** 'Aussergesetzliche Schuldpflichten'; *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*; 103. Band; pp. 67-102; 1943

- Dommann, Dieter:** *Faire und unfaire Verhandlungstaktiken—und wie man sich gegen unfaire Taktiken wehren kann*; 5. Auflage; VDE: Berlin/Offenbach 1987
- Dommann, Dieter:** *Strategisch überzeugend verhandeln*; Haufe: Freiburg im Breisgau 1990
- Donaldson, Michael C./Donaldson, Mimi:** *Negotiating For Dummies™*; IDG Books: Foster City 1996
- Dorresteijn, A.F.M.:** *Corruptie en privaatrecht*; Gouda Quint: Arnhem 1994
- Douglas, Ann:** *Industrial Peacemaking*; Columbia University Press: New York/London 1962
- Draper, Theodore:** 'Ineens stond de veiligheid van de Verenigde Staten op het spel'; *NRC Handelsblad*; p. 8; 6 augustus 1987
- Driessen, A.E./Koppe, V.L.:** *De (internationale) koopovereenkomst*; Account/Advies: 's-Hertogenbosch 1992
- Drijver, G.M.M. den:** 'Schadevergoeding wegens afgebroken onderhandelingen'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 2–3; 1988
- Drion, Coen:** 'Ons onderhandelingsrecht onder handen'; *Nederlands Juristenblad*; p. 1781; 30 september 2005
- Drion, H.:** 'Dwaling in het Contractenrecht'; *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 488–507; 1960
- Drion, H.:** 'Het tot stand komen van overeenkomsten: afd. 6.5.2 van het ontwerp B.W.'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 4828 (I): pp. 415–419; 26 september 1964; 4829 (II): pp. 427–431; 3 oktober 1964
- Drion, H.:** 'Precontractuele verhoudingen naar Nederlands recht'; *Jaarboek 1967–1968: Vereniging voor de vergelijkende studie van het recht van België en Nederland*; pp. 265–290; Tjeenk Willink: Zwolle 1968
- Droz, Jacques:** *Histoire diplomatique de 1648 à 1919*; Dalloz: Paris 1952
- Drucker, Peter F.:** 'What is "business ethics"?'; 63 *The Public Interest*; pp. 18–36; Spring 1981
- Druckman, Daniel:** *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*; Sage: Beverly Hills/London 1977
- Druckman, Daniel/Mahoney, Robert:** 'Processes and Consequences of International Negotiations'; 33 *Journal of Social Issues*; pp. 60–87; 1977
- Druckman, Daniel/Zechmeister, Kathleen:** 'Conflict of Interest and Value Dissensus'; 23 *Human Relations*; pp. 431–438; 1970
- Druckman, Daniel/Zechmeister, Kathleen:** 'Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict'; 26 *Human Relations*; pp. 449–466; 1973
- Dugdale, A.M./Lowe, N.V.:** 'Contracts to Contract and Contracts to Negotiate'; *Journal of Business Law*; pp. 28–37; 1976

- Dumaine, Brian:** 'Business Secrets of Tommy Lasorda'; *Fortune*; pp. 86-88; July 3, 1989
- Dunné, J.M. van:** *Verbintenissenrecht in ontwikkeling: Op de grenzen van geldend en wordend recht*; Kluwer: Deventer 1985
- Dunné, J.M. van:** *Supplement 1986: Verbintenissenrecht in ontwikkeling: Op de grenzen van geldend en wordend recht*; Kluwer: Deventer 1986
- Dunné, J.M. van:** 'Nemo dat quod non habet. Vertegenwoordigingsaspecten van het afbreken van fusie-onderhandelingen'; *Tot vermaak van Slagter: Feestbundel aangeboden aan Prof. mr. W.J. Slagter, ter gelegenheid van zijn 65e verjaardag*; pp. 65-79; Kluwer: Deventer 1988
- Dunné, J.M. van:** 'Prof.mr. A.H.M. Santen, Aanbod en aanvaarding bij het kopen van een woning, inaug. rede Amsterdam (UvA). Deventer, Kluwer BV, 1988, 38 blzz. ISBN 9026817886' (Boekbespreking); *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5960; pp. 312-315; 12 mei 1990
- Dunné, J.M. van:** *Verbintenissenrecht*; 2 delen; Kluwer: Deventer 1993
- Dunné, J.M. van/Hassel, W.G. van/Numann, E.J. (Redactie):** *Iustitia et Amicitia: Geschillenbeslechting in en buiten rechte*; Gouda Quint: Arnhem 1985
- Dupont, Christophe:** *Un modèle stratégique de la négociation commerciale*; Les Cahiers de Recherche de l'IPA-IAE de l'Université de Lille-I: Lille 1983
- Dupont, Christophe:** *The Fixed Link (Channel Tunnel) Negotiations: strategic aspects of a complex process*; Research Report; Syllabus Interfacultair keuzevak 'Onderhandelen', Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam 1989
- Dupont, Christophe:** 'The Channel Tunnel Negotiations, 1984-1986: Some Aspects of the Process and Its Outcome'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 71-80; 1990
- Dupont, Christophe:** *La négociation: Conduite, théorie, applications*; 3e édition; Dalloz: Paris 1990
- Dupont, Christophe:** *La négociation: Conduite, théorie, applications*; 4e édition; Dalloz: Paris 1994
- Dupont, Christophe:** *La négociation post-moderne*; Publibook: Paris 2006
- Dupont, Christophe/Audebert, Patrick:** *La négociation: Applications et exercices*; Dalloz: Paris 1994
- Dupuy, René-Jean:** *Le droit international*; 6e édition; Que sais-je? 1060; Presses Universitaires de France: Paris 1982
- Durö, Robert/Sandström, Björn:** *Marketing-Kampfstrategien*; Verlag Moderne Industrie: Landsberg am Lech 1986
- Duynstee, J.E.F.M.:** 'Over het Proces'; *Advocatenblad*; p. 203; 2 mei 1986
- Dwarshuis, Siard:** 'Wapen u tegen lastposten'; *Carrière*; p. 5; 30 juni 1990
- Dwyer, Philip G.:** *Charles-Maurice de Talleyrand 1754-1838: A Bibliography*; Greenwood Press: Westport/London 1996

- Earle, Edward Mead (Ed.):** *Makers of Modern Strategy: Military Thought from Machiavelli to Hitler*; Princeton University Press: Princeton 1973
- The Economist:** 'Iene miene mutte'; *Intermediair*; p. 19; 11 juni 1993
- Economy, Peter:** *Business negotiating basics*; Irwin: Burr Ridge 1994
- Ecully, Groupe:** *Négociier: Entreprise et négociations*; Ellipses: Paris 1996
- Edelman, Franz:** 'Art and Science of Competitive Bidding'; *Harvard Business Review*; pp. 53-66; July/August 1965
- Edelman, Joel/Crain, Mary Beth:** *The Tao of negotiation: how you can prevent, resolve and transcend conflict in work and everyday life*; Harper Business: New York 1993
- Edelman Bos, J.B.M./Feyter, C.A. de:** *Stromingen in strategieland*; Kluwer: Deventer 1983
- Ederveen, Jan Willem:** 'Slipgevaar'; *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*; pp. 37-43; oktober 1989
- Edison, Max:** *How to Haggle: Professional Tricks for Saving Money on Just About Anything*; Paladin: Boulder 2001
- Edwards, Harry T.:** 'Alternative dispute resolution: panacea or anathema?'; 99 *Harvard Law Review*; pp. 668-684; 1985-1986
- Edwards, Harry T./White, James J.:** *Problems, Readings and Materials on the Lawyer as a Negotiator*; West: St. Paul 1977
- Beckhoutte, W. Van:** 'De goede trouw in het arbeidsovereenkomstenrecht: een aanzet tot herbronning en reïntegratie'; 27 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 971-1092; 1990
- Eggens, J.:** 'Eene nieuwe toepassing van het beginsel der goede trouw'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3506; pp. 105-108; 6 maart 1937
- Ehrle, Franz:** 'Der Cardinal Peter de Foix der Aeltere, die Acten seiner Legation in Aragonien und sein Testament'; in: Heinrich Denifle und Franz Ehrle, *Archiv für Literatur- und Kirchengeschichte des Mittelalters*; Siebenter Band; pp. 421-514, 696; Herder: Freiburg im Breisgau 1900
- Eijkern, W.H.N. van:** *A la Brillat-Savarin*; Van Dishoeck: Bussum 1963
- Eijsvogel, Juurd:** 'SHV-baas hekelt ethiek Esso-leiding'; *NRC Handelsblad*; p. 11; 9 mei 1990
- Eiseman, Jeffrey W.:** 'Reconciling "Incompatible" Positions'; 14 *Journal of Applied Behavioral Science*; pp. 133-150; 1978
- Eisemann, Michel:** 'Le Gentlemen's agreement comme source du droit international'; 106 *Journal du Droit International*; pp. 326-348; 1979
- Eisenberg, Melvin Aron:** 'Private ordering through negotiations: dispute-settlement and rulemaking'; 89 *Harvard Law Review*; pp. 637-681; 1976
- Eisenberg, Melvin Aron:** 'The bargain principle and its limits'; 95 *Harvard Law Review*; pp. 741-801; 1982

- Eisenhut, Werner:** *Einführung in die antike Rhetorik und ihre Geschichte*; Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt 1994
- Elders, J.L.M.:** 'Minnelijke schikking als middel ter voorkoming van rechtsgedingen en ter oplossing van rechtsgeschillen'; *Effectieve rechtsbescherming en constitutionele rechtsorde*; pp. 55-71; Tjeenk Willink: Zwolle 1984
- Elgström, Ole:** 'Norms, Culture, and Cognitive Patterns in Foreign Aid Negotiations'; *6 Negotiation Journal*; pp. 147-159; 1990
- Elias, Michael:** 'Het culturele geheugen van René Girard'; *Intermediair*; pp. 61-63; 6 december 1985
- Elias, Norbert:** *Het civilisatieproces*; Aula: Utrecht 1987
- Ellington, Paul:** 'La conception anglaise des contrats'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 483-486; 1976
- Elliott, Catherine/Quinn, Frances:** *Contract Law*; Longman: London/New York 1996
- Elsea, Janet G.:** *Succes verzekerd! Onmisbare tips voor sollicitatiegesprekken, onderhandelingen, verkoopgesprekken en vergaderingen*; Uitgeverij Helmond: Helmond 1988
- Elsschot, Willem:** *Lijmen—Het been*; Querido: Amsterdam 1989
- Emerson, Richard M.:** 'Power-Dependence relations'; *27 American Sociological Review*; pp. 31-41; 1962
- Empel, Frank van:** 'Marketing is oorlog'; *Intermediair*; pp. 41-43; 27 maart 1987
- Empel, Frank van/Joustra, Arendo:** 'Alexander Rinnooy Kan: Een slimme jongen, misschien zelfs briljant'; *Elsevier*; pp. 13-14; 27 juli 1991
- Engel, Peter:** *Negotiating*; McGraw-Hill: New York 1996
- Engelhardt, Hanns:** 'Zu Grunewald: "Das Scheitern von Vertragsverhandlungen"', *JZ* 1984, 708'; *Juristen Zeitung*; pp. 933-934; 1984
- Erman, Walter:** 'Beiträge zur Haftung für das Verhalten bei Vertragsverhandlungen'; *139 Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 273-336; 1934
- Ertel, Danny:** 'How to Design a Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute'; *32 Sloan Management Review*; pp. 29-42; Nr 4; Summer 1991
- Ertel, Danny:** 'Getting Past Yes: Negotiating as if Implementation Mattered'; *82 Harvard Business Review*; pp. 60-68; Nr 11; November 2004
- Ertel, Danny/Gordon, Mark:** *The Point of the Deal: How to Negotiate When "YES" Is Not Enough*; Harvard Business School Press: Boston 2007
- Es, Rob van:** 'Tussen Hobbes en Habermas: onderhandelen als vorm van ethiek'; *V Negotiation Magazine*; pp. 95-101; 1992
- Essen, Léon van der:** *La Diplomatie: Ses origines et son organisation jusqu'à la fin de l'Ancien Régime*; Presses de la Diffusion du Livre: Bruxelles 1953
- Eunson, Baden:** *Negotiation skills*; Wiley: Milton/Sidney/Melbourne 1994

- Evan, William M.:** 'Comment'; 28 *American Sociological Review*; pp. 67-69; February 1963
- Evenblij, Maarten:** 'Met een goede redenering plant de waarheid zich voort'; *Elsevier*; pp. 107-109; 27 augustus 1988
- Eykman, L.G.:** 'Schikken onder professionals'; *Onderhandelen en schikken*; pp. 1-12; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Eykman, L.G. e.a.:** *Onderhandelen, bemiddelen en schikken*; Tjeenk Willink: Deventer 1998
- Fadiman, Jeffrey A.:** 'A traveler's guide to gifts and bribes'; *Harvard Business Review*; pp. 122-136; July/August 1986
- Faes, W.:** *Effectief onderhandelen*; Kluwer: Deventer 1997
- Faes, Wouter:** *Commercieel Onderhandelen*; Kluwer: Diegem 1994
- Faggella, Gabriele:** 'Dei periodi precontrattuali'; *Studi giuridici in onore di Carlo Fadda pel xxv anno del suo insegnamento*; volume terzo; pp. 269-342; Pierro: Napoli 1906
- Farber, Donald C.:** *Common Sense Negotiation*; Bay: Seattle 1996
- Farnsworth, E. Allan:** *Contracts*; Little, Brown & Company: Boston/Toronto 1982
- Farnsworth, E. Allan:** 'Precontractual Liability and Preliminary Agreements: Fair Dealing and Failed Negotiations'; 87 *Columbia Law Review*; pp. 217-294; 1987
- Faure, G.O.:** 'Cultuur en onderhandelingsgedrag'; II *Negotiation Magazine*; pp. 172-177; 1990
- Faure, Guy Olivier:** 'Negotiating in the Orient: Encounters in the Peshawar Bazaar, Pakistan'; 7 *Negotiation Journal*; pp. 279-290; 1991
- Faure, Guy Olivier:** 'Negotiation Concepts Across Cultures: Implementing Nonverbal Tools'; 9 *Negotiation Journal*; pp. 355-359; 1993
- Faure, Guy Olivier (Dir.):** *La Négociation: regards sur sa diversité*; Publibook: Paris 2005
- Fayerweather, John/Kapoor, Ashok:** *Strategy and Negotiation for the International Corporation: Guidelines and Cases*; Ballinger: Cambridge 1976
- Feenstra, R./Ahsmann, Margreet:** *Contract: Aspecten van de begrippen contract en contractsvrijheid in historisch perspectief*; Kluwer: Deventer 1980
- Félice, M. de:** 'Des négociations, ou de l'art de négocier'; in: *Guide diplomatique*; Tome premier bis, pp. 347-380; Aillaud: Paris 1837
- Fenet, P.A.:** *Recueil complet des travaux préparatoires du Code Civil*; Tome treizième; Zeller: Osnabrück 1968
- Fenton, John:** *Close! Close! Close!*; Mercury Books: London 1990
- Ferrara, Orestes:** *Le XVI^e siècle vu par les Ambassadeurs vénitiens*; Albin Michel: Paris 1954
- Ferraro, Gary P.:** *The Cultural Dimension of International Business*; Prentice Hall: Englewood Cliffs 1990

- Ferrier, Didier:** 'Les dispositions d'ordre public visant à préserver la réflexion des contractants'; *Receuil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 177-188; 1980
- Fisher, Glen:** *International Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*; Intercultural Press 1980
- Fisher, Roger:** 'Fractionating Conflict'; *Daedalus: Journal of the American Academy of Arts and Sciences*; pp. 920-941; Summer 1964
- Fisher, Roger:** 'Negotiating Power: Getting and Using Influence'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 149-166; 1983
- Fisher, Roger:** 'What about Negotiation as a Specialty?'; 69 *American Bar Association Journal*; pp. 1220-1224; 1983
- Fisher, Roger:** 'A Code of Negotiation Practices for Lawyers'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 105-110; 1985
- Fisher, Roger:** 'He who pays the piper'; *Harvard Business Review*; pp. 150-159; March/April 1985
- Fisher, Roger:** 'Why not Contingent Fee Mediation?'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 11-13; 1986
- Fisher, Roger:** 'Negotiating Inside Out: What Are the Best Ways to Relate Internal Negotiations with External Ones?'; 5 *Negotiation Journal*; pp. 33-41; 1989
- Fisher, Roger:** 'Probleem oplossen bij interculturele onderhandelingen'; II *Negotiation Magazine*; pp. 189-195; 1990
- Fisher, Roger/Brown, Scott:** *Getting Together: Building a Relationship That Gets to YES*; Houghton Mifflin: Boston 1988
- Fisher, Roger/Davis, Wayne H.:** 'Six Basic Interpersonal Skills for a Negotiator's Repertoire'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 117-122; 1987
- Fisher, Roger/Ertel, Danny:** *Getting Ready to Negotiate: The Getting to YES Workbook*; Penguin: New York 1995
- Fisher, Roger/Kopelman, Elizabeth/Kupfer Schneider, Andrea:** *Beyond Machiavelli: Tools for Coping with Conflict*; Harvard University Press: Cambridge/London 1994
- Fisher, Roger/Sharp, Alan:** *Zo krijg je alles voor elkaar*; Contact: Amsterdam/Antwerpen 1998
- Fisher, Roger/Ury, William:** *Succesvol onderhandelen: praktische gids voor iedereen die zijn doel wil bereiken zonder de goede relatie met de ander te verbreken*; Veen: Utrecht/Antwerpen 1983
- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce:** *Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*; Second Edition; Penguin: New York 1991
- Fisk, Jim/Barron, Robert:** *The official M.B.A. handbook*; Simon and Schuster: New York 1982
- Fiss, Owen M.:** 'Against Settlement'; 93 *Yale Law Journal*; p. 1073-1090; 1984
- Fiss, Owen M.:** 'Out of Eden'; 94 *Yale Law Journal*; p. 1669-1673; 1985

- Flamme, Maurice-André:** 'De evolutie van het bouwrecht in België'; *Bouwrecht*; pp. 73-88; 1967
- Fleming, Peter:** *Successful Negotiating in a week*; Hodder & Stoughton: Sevenoaks 1992
- Fleming, Peter:** *Negotiating the better deal*; Thomson: London 1997
- Florijn, E.O.H.P.:** *Ontstaan en ontwikkeling van het nieuwe Burgerlijk Wetboek*; Universitaire Pers Maastricht: Maastricht 1994
- Flume, Werner:** 'Das Rechtsgeschäft und das rechtlich relevante Verhalten'; 161 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 52-76; 1962
- Folberg, Jay/Golann, Dwight:** *Lawyer Negotiation: Theory, Practice, and Law*; Aspen: New York 2006
- Fontaine, M.:** 'Les «lettres d'intention» dans la négociation des contrats internationaux'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 73-122; 1977
- Fontaine, Marcel:** 'Les obligations "survivant au contrat" dans les contrats internationaux'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 7-27; 1984
- Fontaine, Marcel:** 'Portée et limites du principe de la convention-loi'; *Les obligations contractuelles*; pp. 163-198; Jeune Barreau: Bruxelles 1984
- Fontaine, Marcel:** *Droit des contrats internationaux: Analyse et rédaction de clauses*; FEC: Paris 1989
- Fontaine, Marcel/Ly, Filip De:** *Drafting International Contracts: An Analysis of Contract Clauses*; Transnational Publishers: Ardsley 2006
- Fontaine, Marcel e.a.:** *Formation of contracts and precontractual liability*; ICC Publishing: Paris 1990
- Fontaine, Marcel e.a.:** *Le processus de formation du contrat*; Bruylant: Bruxelles 2002
- Forsyth, Patrick:** *How to Negotiate Successfully*; Sheldon: London 1991
- Forsyth, Patrick:** *Onderhandelen: Tips, technieken, tools*; Van Holkema & Warendorf: Houten 1999
- Forsyth, Patrick:** *Negotiating*; Capstone: Oxford 2002
- Fortgang, Ron S./Lax, David A./Sebenius, James K.:** 'Negotiating the Spirit of the Deal'; 81 *Harvard Business Review*; pp. 66-75; Nr 2; February 2003
- Foster, Dean Allen:** *Bargaining across borders: How to negotiate business successfully anywhere in the world*; McGraw-Hill: New York 1992
- Fowler, Alan:** *Negotiation: Skills and Strategies*; Institute of Personnel and Development: London 1994
- Fox, William F. Jr.:** *International Commercial Agreements: A Primer on Drafting, Negotiating and Resolving Disputes*; Second Edition; Kluwer: Deventer/Boston 1992

Franceschini, Roberto: *Onderhandelingsstrategie: Het belang van de horizontale dimensie*; Niet-gepubliceerd essay in het kader van het Interfacultair keuzevak 'Onderhandelen' der Erasmus Universiteit Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam 1991

Franceschini, Roberto: 'Het belang van de horizontale dimensie in de onderhandelingsstrategie'; VI *Negotiation Magazine*; pp. 79-88; 1993

Francis, D.W.: *Some structures of negotiation talk*; Manchester Sociology Occasional Paper No 12; Department of Sociology, University of Manchester: Manchester 1984

Franke, M.E. e.a. (Redactie): *Europees contractenrecht: BW-krant jaarboek 1995*; Gouda Quint: Arnhem 1995

Fransman, P.S.G. ; 'De onderhandelingsmix'; II *Negotiation Magazine*; pp. 99-104; 1989

Fransman, P.S.G.: 'Onderhandelen: een strategische benadering'; II *Negotiation Magazine*; pp. 5-14; 1989

Frascogna, Xavier M. Jr./Hetherington, H. Lee: *Negotiation Strategy for Lawyers*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1984

Frederik, J.A.: 'Onderhandelen over de aanschaf van een computersysteem'; *Harvard Holland Review*; pp. 22-25; zomer 1988

French, Astrid: *Negotiating Skills*; Spiro Press: London 2003

Frentrop, Paul: 'Rechters of regenten'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 11; 31 mei 1988

Frentrop, Paul: 'Oorlogvoering als inspiratiebron'; *NRC Handelsblad*; Supplement Economie; p. 2; 9 mei 1990

Frentrop, Paul: 'Elsevier maakt een einde aan drie jaar strijd met Wolters Kluwer: Persoonlijke verhoudingen doorslaggevend in gevecht dat ondernemersdenken in Nederland veranderde'; *NRC Handelsblad*; p. 16; 13 juni 1990

Freriks, Dominique: 'Onderzoeks- en mededelingsverplichting in het contractenrecht'; 29 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 1187-1260; 1992

Freund, James C.: *Smart Negotiating: How To Make Good Deals In The Real World*; Simon & Schuster: London 1993

Fricke, Wolfgang: *Erfolgreich verhandeln*; 2. Aulage; Bund-verlag: Köln 1985

Fried, Vance H./Oviatt, Benjamin M.: 'Michael Porter's Missing Chapter: The Risk of Antitrust Violations'; III *The Academy of Management Executive*; pp. 49-56; February 1989

Friedland, Nehemia: 'Negotiation Theory and Practice: A Critique of Katz and Thorson'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 113-117; 1990

Froman, Lewis A. Jr./Cohen, Michael D.: 'Compromise and logroll: comparing the efficiency of two bargaining processes'; 15 *Behavioral Science*; pp. 180-183; 1970

- Fuller, L.L./Perdue, William R. Jr.:** 'The Reliance Interest in Contract Damages'; 46 *Yale Law Journal*; (I): pp. 52-96; (II): pp. 373-420; 1936-1937
- Furmston, M.P.:** *Cheshire and Fifoot's Law of Contract*; Tenth Edition; Butterworths: London 1981
- Furmston, M.P.:** 'Unidroit General Principles for International Commercial Contracts'; 10 *Journal of Contract Law*; Number 1; pp. 11-20; May 1996
- Galford, Robert/Drapeau, Anne Seibold:** 'The Enemies of Trust'; 81 *Harvard Business Review*; pp. 88-95; Nr 2; February 2003
- Ganshof, François-L.:** *Histoire des relations internationales*; Tome premier: *Le moyen âge*; Hachette: Paris 1953
- Garby, Thierry:** *Sachez négocier (2): Les techniques d'un avocat d'affaires*; First: Paris 1991
- Gastel, Renaud van:** *Hypergraaf Conflict Analyse*; Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam 1989
- Gastel, Renaud van/Paelinck, Jean:** 'Een vleugje conflict- en onderhandelings-theorie'; II *Negotiation Magazine*; pp. 72-75; 1989
- Geer, Peter van der/Walenkamp, Bregje:** *Gelijk hebben, gelijk krijgen*; Kosmos: Utrecht/Antwerpen 1996
- Gerbrandy, S.:** 'De omstandigheden: op de grens tussen dwaling en wanprestatie'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5959; pp. 285-288; 5 mei 1990
- Gerhardt, Walter:** 'Die Haftungsfreizeichnung innerhalb des gesetzlichen Schutzverhältnisses'; *Juristenzeitung*; pp. 535-539; 1970
- Gerven, Walter van:** *Beginnelsen van Belgisch Privaatrecht; Algemeen Deel*; Standaard Wetenschappelijke Uitgeverij: Antwerpen/Utrecht 1969
- Get Ahead:** *Negotiating*; CD-Rom; Interactive Training Technologies: Stratford on Avon 2001
- Get Ahead:** *Business Negotiations*; CD-Rom; Interactive Training Technologies: Stratford on Avon z.j.
- Geursen, Goos:** 'Marketing en Tao'; *NRC Handelsblad*; p. 20; 6 mei 1993
- Ghestin, Jacques:** 'La réticence, le dol et l'erreur sur les qualités substantielles'; *Recueil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 247-250; 1971
- Ghestin, Jacques:** *Traité de droit civil; Les obligations; Le contrat*; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence: Paris 1980
- Ghestin, Jacques:** 'The Pre-contractual Obligation to Disclose Information; 1: French Report'; in: *Contract Law Today: Anglo-French Comparisons*; pp. 151-166; Clarendon Press: Oxford 1989
- Ghestin, Jacques:** *Traité de droit civil: La formation du contrat*; 3^e édition; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence: Paris 1993

- Ghyczy, Tiha von/Oetinger, Bolko von/Bassford, Christopher (Eds):** *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*; Wiley: New York 2001
- Giliker, Paula:** *Pre-contractual Liability in English and French Law*; Kluwer: The Hague/London/New York 2002
- Glasl, F.:** 'De dynamiek van de escalatie'; *M&O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*; pp. 278-294; 1981
- Goddard, Robert W.:** 'Ethiek: de ruggegraat van de manager'; *PEM: Permanente Educatie Managers*; pp. 489-493; 1988
- Godefroy, Christian H./Robert, Luis:** *The Outstanding Negotiator*; Piatkus: London 1993
- Godefroy, Frédéric:** *Dictionnaire de l'ancienne langue française et de tous ses dialectes du IXe au XVe siècle*; Tome Cinquième; Vieweg: Paris 1888
- Godfroy, Arnold J.A.:** *Strategie is mensenwerk*; Inaugurele rede Nijmegen 1989; Kerckebosch: Zeist 1989
- Goguelin, Pierre:** *La négociation: frein et moteur du management*; ESF: Paris 1993
- Goldberg, Stephen B./Green, Eric D./Sander, Frank:** *Dispute Resolution*; Little, Brown and Company: Boston/Toronto 1985
- Goldberg, Stephen B./Green, Eric D./Sander, Frank E.A.:** 'Saying You're Sorry'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 221-224; 1987
- Goodman, Allan E.:** 'Teaching Strategy in Negotiation'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 185-188; 1990
- Goodwin, Deborah:** *The Military and Negotiation: The Role of the Soldier-Diplomat*; Frank Cass: Abingdon/New York 2005
- Goossens, Franz:** *Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen*; Verlag moderne Industrie: Landsberg am Lech 1987
- Goossens, Franz:** *Konferenz, Verhandlung, Meeting*; Wilhelm Heyne: München 1988
- Goovaerts, Leo/Thielemans, Sabine:** *Onderhandelen: Hoe? Zo!*; Lannoo: Brussel 2005
- Gordon, Robert B.:** 'Private settlement as alternative adjudication: a rationale for negotiation ethics'; 18 *University of Michigan Journal of Law Reform*; pp. 503-536; 1985
- Gore-Booth, Lord:** *Satow's Guide to Diplomatic Practice*; Fifth Edition; Longman: London/New York 1979
- Gorins, Max:** *La Négociation*; Les Presses du Management: Marne-La Vallée 1992
- Gotbaum, Victor:** *Negotiating in the Real World: Getting the Deal You Want*; Simon & Schuster: New York 1999
- Gothot, Pierre:** 'Les pourparlers contractuels'; *Renaissance du phénomène contractuel*; pp. 19-36; Nijhoff: La Haye 1971

- Gottlieb, Marvin/Healy, William J.:** *Making Deals: The Business of Negotiating*; New York Institute of Finance: New York 1990
- Gottwald, Peter:** 'Die Haftung für culpa in contrahendo'; *Juristische Schulung*; pp. 877-885; 1982
- Gottwald, Walther/Haft, Fritjof (Hrsg.):** *Verhandeln und Vergleichen als juristische Fertigkeiten*; 2. Auflage; Attempto: Tübingen 1993
- Goudsmit, J.J.:** 'Reglementen in het precontractuele stadium'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 229-234; 1974
- Goudsmit, J.J.:** 'Het raamcontract en de Oosterscheldewerken'; *Bouwwrecht*; pp. 553-557; 1987
- Goulden, Joseph C.:** *The Million Dollar Lawyers*; Berkley Books: New York 1981
- Gouldner, Alvin W.:** 'The norm of reciprocity: a preliminary statement'; 25 *American Sociological Review*; pp. 161-178; 1960
- Gourlay, Robin:** 'Negotiations and Bargaining'; *Management Decision*; pp. 16-27; Nr 3; 1987
- Grace, John:** 'Inequality of Bargaining Power'; *New Law Journal*; pp. 762-764; August 7, 1975
- Gracián, Baltasar:** *Handorakel en kunst van de voorzichtigheid*; Athenaeum/Polak & Van Gennip: Amsterdam 1990
- Graham, John L./Herberger, Roy A. Jr.:** 'Negotiators abroad—don't shoot from the hip'; *Harvard Business Review*; pp. 160-168; July/August 1983
- Granger, Charles H.:** 'The Hierarchy of Objectives'; *Harvard Business Review*; pp. 63-74; May/June 1964
- Green, Eric D.:** 'The Art & Science of Negotiation. By Howard Raiffa. Harvard University Press. \$ 18.50. 373 pages.'; 69 *American Bar Association Journal*; pp. 502-506; 1983
- Greenbaum, Marcia:** 'Process and the Professional Practitioner'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 225-231; 1986
- Greenberg, Ronald David:** 'The Lawyer's Use of Quantitative Analysis in Settlement Negotiations'; 38 *Business Lawyer*; pp. 1557-1586; 1982-1983
- Greene, Richard:** 'Seven steps to winning a fight'; *Forbes*; pp. 200-201; July 25, 1988
- Greenebaum, Edwin H.:** 'Attorneys' Problems in Making Ethical Decisions'; 52 *Indiana Law Journal*; pp. 627-635; 1976-1977
- Greenhalgh, Leonard:** 'The Case Against Winning in Negotiations'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 167-173; 1987
- Greenhalgh, Leonard:** 'Relationships in Negotiations'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 235-243; 1987
- Grewe, Wilhelm G.:** *Fontes Historiae Iuris Gentium; Band 1: 1380 v.Chr./B.C.-1493*; Walter de Gruyter: Berlin/New York 1995

- Griffin, Trenholme J./Daggatt, W. Russell:** *The Global Negotiator: Building Strong Business Relationships Anywhere in the World*; Harper: New York 1990
- Grinten, W.C.L. van der:** *Lastgeving*; Kluwer: Deventer 1993
- Grinten, W.C.L. van der/Kortmann, S.C.J.J.:** *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Vertegenwoordiging en rechtspersoon: De vertegenwoordiging*; Zevende druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Griselle, Eugène:** 'Un manuel du parfait diplomate au dix-septième siècle'; 28/29 *Revue d'histoire diplomatique*; pp. 772-781; 1914 - 1915
- Groen, H.A./Wijngaarden, M.A. van:** 'Enige opmerkingen over precontractuele verhoudingen in de bouw'; *Bouwrecht*; pp. 723-729; 1970
- Groosman, L.E.:** 'Multinationals moeten leren van hun fouten'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 2; 24 augustus 1988
- Groot, Jan:** 'De cultuur van de korte sokken'; *Management Team*; pp. 56-59; 25 maart 1988
- Groot, A.D. de:** *Methodologie: Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*; Zevende druk; Mouton: 's-Gravenhage 1972
- Grosheide, F.W.:** 'Opmerkingen over en naar aanleiding van B. Wessels, Gentlement's Agreements, Gouda Quint B.V., 1984, 174 blz., prijs f 39,75'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 90-94; 1985
- Grosheide, F.W.:** 'Opmerkingen over en naar aanleiding van W.S.M. Schut, Letters of intent; Studiepockets privaatrecht nr. 39, Tjeenk Willink, Zwolle 1986, 108 blz., f 34,25'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 56-59; 1988
- Grosheide, F.W.:** 'Een contractsmodeel'; *Commerciële Contracten*; Les II; Schriftelijke praktijkcursus onder redactie van F.W. Grosheide; Euroforum: Eindhoven 1991
- Grossman, Stephen R.:** 'Releasing Problem Solving Energies'; *Training and Development Journal*; pp. 94-98; May 1984
- Gruijter, Joke M.M. de:** 'De cadans van het leven'; *Carrière*; p. 7; 16 september 1989
- Grunewald, Barbara:** 'Das Scheitern von Vertragsverhandlungen ohne triftigen Grund'; *Juristen Zeitung*; pp. 708-711; 1984
- Grunwald, Herbert:** *Vorteilhafte Verträge im Einkauf*; 3. Auflage; Haufe: Freiburg im Breisgau 1991
- Gulliver, P.H.:** 'Negotiations as a mode of dispute settlement: towards a general model'; 7 *Law and Society Review*; pp. 667-691; 1973
- Gulliver, P.H.:** *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*; Academic Press: New York/London/Toronto/Sydney/San Francisco 1979
- Gussekloo, Willem:** 'Haakjes in de marketing'; *NRC Handelsblad*; Supplement Economie; p. 2; 18 mei 1989
- Haar, Hilbert:** 'De zaak Heijn: verdachte uit op "praktisch en effectief werken en snel scoren"'; *Management Team*; p. 158; 6 mei 1988

- Haft, Frithof:** *Structur Denken—der Schlüssel zum erfolgreichen Reden und Verhandeln*; Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig: München 1985
- Haft, Fritjof:** *Verhandeln: Die Alternative zum Rechtsstreit*; Beck: München 1992
- Hage, Gert:** 'De praktijk van de commerciële advocaat'; *Intermagazine*; pp. 32-37; november 1989
- Hague, D.C.:** 'Summary Record of the Debate: Fifth Session, Monday Morning, September 6, 1954: Discussion of Papers by Rothschild and Schackle'; *The Theory of Wage Determination*; pp. 351-359; MacMillan: London 1957
- Hahlweg, Werner:** 'Das Clausewitzbild einst und jetzt'; *Vom Kriege: Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz*; Vollständige Ausgabe im Urtext; 19. Auflage; Jubiläumsausgabe mit erneut erweiterter historisch-kritischer Würdigung von Professor Dr. Werner Hahlweg; pp. 1-172; Dümmler: Bonn 1980
- Hahlweg, Werner:** 'Nachrede zur 19. Auflage: Weiterentwicklung und Differenzierung des Clausewitzbildes seit 1972'; *Vom Kriege: Hinterlassenes Werk des Generals Carl von Clausewitz*; Vollständige Ausgabe im Urtext; 19. Auflage; Jubiläumsausgabe mit erneut erweiterter historisch-kritischer Würdigung von Professor Dr. Werner Hahlweg; pp. 1253-1340; Dümmler: Bonn 1980
- Hall, Edward T.:** 'The Silent Language in Overseas Business'; *Harvard Business Review*; pp. 87-96; May/June 1960
- Hall, Lavinia (Ed.):** *Negotiation: strategies for mutual gain: the basic seminar of the Harvard Program on Negotiation*; Sage: Newbury Park/London/New Delhi 1993
- Halpern, Ann:** *Negotiating Skills*; Blackstone: London 1992
- Hamecourt, Peter d':** 'Europa onveiliger door wapenakkoord'; *Algemeen Dagblad*; p. 11; 5 december 1987
- Hamer, M.J.:** 'Een fiscaal aspect van de sollicitatiefase'; *Schetsen voor Bakels: Opstellen aangeboden aan Prof. mr. H.L. Bakels ter gelegenheid van zijn afscheid als hoogleraar sociaal recht aan de Rijksuniversiteit te Groningen*; pp. 73-81; Kluwer: Deventer 1987
- Hamermesh, Richard G.:** 'Making planning strategic'; *Harvard Business Review*; pp. 115-120; July/August 1986
- Hamner, W. Clay:** 'Effects of bargaining strategy and pressure to reach agreement in a stalemated negotiation'; 30 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 458-467; 1974
- Hamon, Maurice:** *Négociier avec succès*; Nathan: Paris 1994
- Hanekroot, L./Schouten, J.:** *Beroepsopleiding Advocatuur: Praktijkleer*; Tweede druk; Nederlandse Orde van Advocaten/Samsom H.D. Tjeenk Willink: Alphen aan den Rijn 1990
- Hardenberg, L.:** 'De onderhandeling'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 4969 (I): pp. 445-448; 4 november 1967; 4970 (II): pp. 457-460; 11 november 1967; 4971 (III): pp. 469-472; 18 november 1967

Hardenberg, L.: 'De onderhandeling in België en Nederland'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 5016 (I): pp. 469-471; 16 november 1968; 5017 (II): pp. 481-483; 23 november 1968

Hardenberg, L.: 'De rechtens vrijblijvende afspraak'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5359; pp. 507-516; 25 september 1976

Hardenberg, L.: 'Boekbespreking: Prof.mr H.C.F. Schoordijk, Onderhandelen te goeder trouw; Prof.mr J.E.J.Th. Deelen, IPR en de afgebroken onderhandelingen; Kluwer—Deventer 1984, 162 blz.; f 29,50'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 291-293; 1985

Hardenberg, L.: 'Boekbespreking: Mr B. Wessels, Gentlemen's agreements; Gouda Quint—Arnhem 1984, 174 blz., f 39,75'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 293-294; 1985

Hardenberg, L.: 'Boekbespreking: Mr. B. Wessels: "Gentlemen's agreements"'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5759; pp. 720-722; 2 november 1985

Hardenberg, L.: 'Boekbespreking: Mr. W.S.M. Schut, Letters of intent, Studiepockets privaatrecht nr 39, Tjeenk Willink—Zwolle—1986, 108 blz.; f 32,50'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5819; pp. 123-125; 7 maart 1987

Harris, Donald/Tallon, Denis: 'The Pre-contractual Obligation to Disclose Information; 3: Conclusions'; in: *Contract Law Today: Anglo-French Comparisons*; pp. 187-193; Clarendon Press: Oxford 1989

Harten, Coen van: 'De grote DAF-truc'; *Elseviers Magazine*; pp. 8-11; 28 februari 1987

Hartkamp, A.S.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel I: De verbintenis in het algemeen*; Achtste druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1988

Hartkamp, A.S.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel II: Algemene leer der overeenkomsten*; Achtste druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1989

Hartkamp, A.S.: 'Een nieuwe kijk op het verbintenissenrecht: Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 657-663; 1990

Hartkamp, A.S.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel III: De verbintenis uit de wet*; Achtste druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1990

Hartkamp, A.S.: 'Een nieuwe kijk op het verbintenissenrecht: Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 657-663; 1990

Hartkamp, A.S.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel II: Algemene leer der overeenkomsten*; Negende druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1993

- Hartkamp, A.S.:** 'Boekbespreking: J.M. Smits, Het vertrouwensbeginsel en de contractuele gebondenheid. Proefschrift: Leiden, 1995. Arnhem; Gouda Quint, 1995. XVII en 363 blz. ISBN 9038703961. Prijs: f 82,-'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6227; pp. 441-446; 1 juni 1996
- Hartkamp, Arthur:** 'Kroniek van het zaken-, verbintenissen- en faillissementsrecht 1987 en 1988'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 517-520; 1989
- Hartman, George M.:** *Making the Deal: Quick Tips for Successful Negotiating*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1992
- Hartog, F.:** 'Onderhandelen'; *Elseviers Magazine*; pp. 64-65; 14 december 1985
- Hartog, F.:** 'Kans op impasses bij overtrekking van regeerakkoord'; *NRC Handelsblad*; p. 9; 5 juli 1986
- Hartwieg, Oskar:** 'Culpa in contrahendo als Korrektiv für "ungerechte" Verträge: Zur Aufhebung der Vertragsbindung wegen Verschuldens bei Vertragsabsluß'; *Juristische Schulung*; pp. 733-740; 1973
- Harvard Management Communication Letter:** 'Expert Negotiating: An interview with G. Richard Shell'; *Harvard Management Communication Letter*; pp. 5-6; Preview Issue z.j.
- Haskins, George L./Kantorowicz, Ernst H.:** 'A Diplomatic Mission of Francis Accursius and his Oration before Pope Nicholas III'; 58 *English Historical Review*; pp. 424-447; 1943
- Hauser, Jean:** *Les contrats*; Presses Universitaires de France: Paris 1992
- Haverkate, G.C.:** 'Schofferende Komma'; *Nederlands Juristen Blad*; p. 1449; 1989
- Havighurst, Harold C.:** 'Problems Concerning Settlement Agreements'; 53 *Northwestern University Law Review*; pp. 283-313; 1958
- Hawkins, Barrie/Bage, Grant:** *Making Contracts: Agreements to buy or supply*; Kogan Page: London 1991
- Haydock, Roger S.:** *Negotiation Practice*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1984
- Hayduke, George:** *Getting Even: The Complete Book of Dirty Tricks*; Lyle Stuart: Secaucus 1980
- Hayduke, George:** *Getting Even 2: More Dirty Tricks from the Master of Revenge*; Lyle Stuart: Secaucus 1981
- Haynes, John M.:** 'Avoiding Traps Mediators Set for Themselves'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 187-194; 1986
- Haynsworth, Harry J. IV:** 'How To Draft Clear and Concise Legal Documents'; 31 *The Practical Lawyer*; pp. 41-55; March 1985
- Hearn, Patrick:** *Successful Negotiation of Commercial Contracts: A Businessman's Guide*; Gower: Aldershot 1982
- Hearn, Patrick:** *Business Agreements in the Single Market*; Kogan Page: London 1992

- Heij, Jan-Jaap:** 'De wereldmarkt zit vol juridische valkuilen'; *Intermediair*; p. 29; 8 december 1995
- Heinemans, Jan (red.):** 'Fransen zuiniger op de taal dan wij'; *Elseviers Magazine*; p. 34; 22 november 1986
- Heinritz, Stuart F./Farrel, Paul V.:** *Purchasing: Principles and Applications*; Sixth Edition; Prentice Hall: Englewood Cliffs 1981
- Heldrich, Karl:** *Das Verschulden beim Vertragsabschluss im klassischen römischen Recht und in der späteren Rechtsentwicklung*; Weicher: Leipzig 1924
- Heldring, J.L.:** 'De ambassadeur en de particulier'; *NRC Handelsblad*; p. 7; 25 juli 1986
- Heldring, J.L.:** 'Kruis—symbool van wat?'; *NRC Handelsblad*; p. 7; 18 augustus 1995
- Helps, Vanessa:** *Negotiating: Everybody Wins*; BBC Books: London 1992
- Hemingway, John:** *Negotiating: Tying The Knot*; Video Arts: London 1995
- Hemler, J.H.B.:** *Juridische valkuilen voor inkoop*; Kluwer: Deventer 1997
- Hendon, Donald W./Hendon, Rebecca Angeles:** *How to negotiate worldwide: A practical handbook*; Gower: Aldershot 1989
- Hendryx, Steven R.:** 'The China trade: making the deal work'; *Harvard Business Review*; pp. 75-84; July/August 1986
- Henry, James F.:** 'Mini-Trials: An Alternative to Litigation'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 13-17; 1985
- Herbots, Jacques H.:** 'De goede trouw in de pre-contractuele rechtsverhoudingen. De problematiek van de afgebroken onderhandelingen'; *Het contract in wording*; pp. 55-73; Lezing voor de Belgische Vereniging van Bedrijfsjuristen en het Vlaams Pleitgenootschap bij de Balie te Brussel; 15 mei 1987
- Herbots, Jacques H./Pauwels, Chris:** 'Overzicht van Rechtspraak (1982-1987): Bijzondere overeenkomsten'; 26 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 1062-1063; 1989
- Hermann, Margaret:** 'A Call for a New Type of Diplomat'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 279-282; 1987
- Hermans, Dorine:** 'Het onderste uit de kan'; *Elsevier*; pp. 52-53; 19 augustus 1989
- Hermone, Ronald H.:** 'How to Negotiate ... and Come Out the Winner'; 63 *Management Review*; pp. 19-25; November 1974
- Herold, Georg/Romanovszky, Bruno:** *Vorteilhafte Vertragsgestaltung*; 8. Auflage; Haufe: Freiburg im Breisgau 1989
- Herrigel, Eugen:** *Zen in de kunst van het boogschieten*; De driehoek: Amsterdam (z.j.)
- Herzfelder, François:** 'L'obligation de renseigner et de rendre des comptes: étude comparative'; *Revue Internationale de Droit Comparé*; pp. 563-586; 1972

- Hesselink, M.W.:** 'De schadevergoedingsplicht bij afgebroken onderhandelingen in het licht van het Europese privaatrecht'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6248 (I): pp. 879-883; 7 december 1996; 6249 (II): pp. 906-910; 14 december 1996
- Hesselink, Martijn W.:** *Contractenrecht in perspectief*; Boom: Den Haag 2004
- Hetherington, H. Lee:** 'Negotiating lessons from Iran: synthesizing Langdell & Macerate'; 44 *Catholic University Law Review*; pp. 675-707; 1995
- Heussen, Benno:** *Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement*; Verlag Dr. Otto Schmidt: Köln 2002
- Hickman, Craig R./Silva, Michael A.:** *The Future 500: Creating tomorrow's Organizations Today*; Unwin: London/Sydney/Wellington 1989
- Hiele, Adriaan:** 'Fluwelen pitbulterriërs'; *NRC Handelsblad*; p. 11; 30 januari 1995
- Hijma, Jac.:** 'Artikel 44'; *Vermogensrecht*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1991
- Hijma, Jac.:** 'Afgeronde onderhandelingen en precontractuele fase'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 89-91; 1995
- Hijmans, E.R.:** 'Zakendoen met de overheid'; 8 *Ondernemingszaken*; pp. 18-21; november 1993
- Hildebrand, Christian:** 'Die Nützlichkeit der Methode von Clausewitz in der Wissenschaft von der Wirtschaft'; *Wissen und Wehr*; 22. Jg.; pp. 210-214; 1941
- Hill, Roy:** 'The subtle art of negotiation'; 34 *International Management*; pp. 28-30; September 1979
- Hillman, Robert A.:** 'Policing Contract Modifications under the UCC: Good Faith and the Doctrine of Economic Duress'; 64 *Iowa Law Review*; pp. 849-902; 1979
- Hiltrop, Jean-M./Udall, Sheila:** *The Essence of Negotiation*; Prentice Hall: Hemel Hempstead 1995
- Himmelmann, Gerhard:** *Lohnbildung durch Kollektivverhandlungen: Eine politologische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Strategie und Taktik der Gewerkschaften*; Duncker & Humblot: Berlin 1971
- Hinterhuber, Hans H./Popp, Wolfgang:** 'Are You a Strategist or Just a Manager?'; *Harvard Business Review*; pp. 105-113; January/February 1992
- Hodgson, Jane:** *Thinking on Your Feet in Negotiations*; Pitman: London 1994
- Hoff, Maarten C.:** 'I.K.E.=A.: Maurits' succesformule'; *Krijgen is de kunst: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde*; Slot Zeist; 3 mei 1990
- Hoffmann-Riem, Wolfgang/Schmidt-Aßmann, Eberhard (Hrsg.):** *Konfliktbewältigung durch Verhandlungen*; Nomos: Baden-Baden 1990
- Hofmann, L.C./Abas, P.:** *Het Nederlands verbintenissenrecht, de algemene leer van de verbintenissen*; Tjeenk Willink: Groningen 1977
- Hofstede, Geert:** *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*; Contact: Amsterdam 1991

- Hogema, Ineke/Maleville, Mireille:** 'Interculturele communicatie in het bedrijfsleven: Achtergronden en praktijken'; *Communicatief*; pp. 15-25; november 1992
- Hohloch, Gerhard:** "Vertrauenshaftung"—Beginn einer Konkretisierung?'; *Neue Juristische Wochenschrift*; pp. 2369-2374; 1979
- Hoitsma, Andries:** *Sterker onderhandelen: 20 vragen en antwoorden*; Kluwer: Deventer 1999
- Holmes, George/Glaser, Stan:** *Business to Business Negotiation*; Butterworth-Heinemann: Oxford 1991
- Holmes, Michael E.:** 'Phase structures in negotiation'; in: Linda L. Putnam/Michael E. Roloff (Editors), *Communication and Negotiation*; pp. 83-105; Sage: Newbury Park/London/New Delhi 1992
- Holmes, Oliver Wendell Jr.:** *The Common Law*; Fifty-fourth Printing; Little, Brown and Company: Boston (z.j.)
- Holmes, Wendell H.:** 'The freedom not to contract'; 60 *Tulane Law Review*; pp. 751-798; 1985-1986
- Holtgrewe, Karl-Georg:** *Geschäftsbesprechungen—rational, ökonomisch, effektiv*; Klett: Stuttgart 1989
- Holzheu, Harry:** *Souverän verhandeln*; McGraw-Hill: Hamburg 1986
- Hondius, E.H.:** 'De "entire agreement" clause: Amerikaanse contractsbedingen in het Nederlandse recht'; *Recht als norm en als aspiratie: Opstellen over recht en samenleving ter gelegenheid van het 350-jarig bestaan van de Utrechtse juridische faculteit*; pp. 24-34; Ars Aequi Libri: Nijmegen 1986
- Hondius, Ewoud H. (Ed.):** *Precontractual Liability: Reports to the XIIIth Congress International Academy of Comparative Law, Montreal, Canada, 18-24 August 1990*; Kluwer: Deventer/Boston 1991
- Honeyman, Christopher:** 'In Defense of Ambiguity'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 81-86; 1987
- Honsell, Heinrich/Holz-Dahrenstaedt, Andrea:** 'Grundprobleme des Vertragsschlusses'; *Juristische Schulung*; pp. 969-972; 1986
- Hoogenraad, P./Scholten, H.J.:** *Juridische aspecten van de export*; Vierde druk; Wolters-Noordhoff: Groningen 1997
- Hora, Joann/Tedeschi, James T.:** 'Compliance and the Use of Threats and Promises After a Power Reversal'; 20 *Behavioral Science*; pp. 117-124; 1975
- Horsmans, G.:** 'L'exécution du contrat et le comportement des parties'; LVII *Revue de Droit International et de Droit Comparé*; pp. 301-317; 1980
- Houtem, George van:** *De dirty tricks van het onderhandelen*; Haystack: Zaltbommel 2010
- Houtte, H. van:** 'Procedure-afspraken bij arbitrage'; *Tijdschrift voor Arbitrage*; pp. 85-89; 1989

- Hove, P.J. van den/Rube, A.:** *Juridisch onderhandelen*; Syllabus: Juridisch Post Academisch Onderwijs Rijksuniversiteit Utrecht: Utrecht 1987
- Hovius, Ranne:** 'Het geheugen een vuilnisbelt'; *Intermediair*; pp. 45-47; 17 augustus 1990
- Howell, Rate A./Allison, John R./Henley, N.T.:** *Business Law*; Third Alternate Edition; Dryden: Chicago 1986
- Hrabar, V.E.:** *De Legatorum Jure Tractatum Catalogus Completus ab anno MDCXXV usque ad annum MDCC*; Dorpat 1918
- Hrabar, V.E.:** 'Esquisse d'une histoire littéraire du Droit International au moyen âge du IV^e au XIII^e siècle'; XVIII *Revue de Droit International*; (I): pp. 7-39; (II): pp. 373-439; 1936
- Hrabar, Vladimir:** 'Un traité de droit d'ambassade: «Ambaxiator brevilogus», de Bernard du Rosier'; 31 *Revue de Droit International et de Législation Comparée*; pp. 314-317; 1899
- Hrabar, Vladimir E.:** *De Legatis et Legationibus Tractatus Varii: Bernardi de Rosergio Ambaxiatorum brevilogus, Hermolai Barbari De officio Legati, Martini Garrati Laudensis De Legatis maxime principum. Ex aliis excerpta qui eadem de re usque ad annum MDCXXV scripserunt*; Dorpat 1905
- Huber, Peter:** 'Competition, Conglomerates, and the Evolution of Cooperation'; 93 *Yale Law Journal*; pp. 1147-1172; 1984
- Huguenin, Paul:** 'Effectieve keuze van conflictstijlen in de praktijk'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 126-136; 1991
- Huguenin, Paul:** 'Tactieken om onderhandelingsresultaten te verkopen aan de achterban'; V *Negotiation Magazine*; pp. 102-108; 1992
- Huguenin, Paul:** *Zakboek voor onderhandelaars: vuistregels, vaardigheden en valkuilen*; Bohn Stafleu Van Loghum: Houten/Zaventem 1994
- Huguenin, Paul:** 'Zeven details bij conflicthantering'; VIII *Negotiation Magazine*; pp. 24-31; 1995
- Huguenin, Paul/Heijden, Paul R. van der:** 'Beïnvloedingstechnieken bij onderhandelen: Een stap voorbij de grenzen van vuistregels, gedragsmodellen en intuïtie'; III *Negotiation Magazine*; pp. 55-70; 1990
- Hulspas, Marcel:** 'Altruïsme loont'; *Intermediair*; pp. 27-29; 28 februari 1992
- Hulspas, Marcel:** 'Een volk en zijn verleden'; *Intermediair*; pp. 27-33; 30 september 1994
- Hussey, D.E.:** *Corporate Planning: Theory and Practice*; Pergamon: Oxford/New York/Toronto/Sydney/Braunschweig 1974
- Hustinx, Peter:** 'Reactie: Romke de Vries: "Schadevergoeding wegens het afbreken van onderhandelingen", AA XXII, 4'; *Ars Aequi*; pp. 275-276; 1973
- Huydecoper van Nigtevecht, J.L.R.:** 'Onderhandelen met de Sovjets'; II *Negotiation Magazine*; pp. 27-34; 1989

- Huyser, G.L.J.:** 'Doel bereiken, conflict vermijden'; *Krijgen is de kunst*: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde; Slot Zeist; 3 mei 1990
- IJzermans, Theo:** 'Hoogspanning'; *Intermediair*, p. 57; 13 april 1990
- Iklé, Fred Charles:** *How Nations Negotiate*; Harper & Row: New York/Evanston/London 1964
- Iklé, Fred Charles:** 'Negotiation'; *International Encyclopedia of the Social Sciences*; Volume 11; pp. 117-120; Mc. Millan/Free Press: New York 1968
- Ilich, John:** *Power Negotiating: Strategies for Winning in Life and Business*; Addison-Wesley: Reading 1980
- Ilich, John:** *The Art and Skill of Successful Negotiation*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1973
- Ilich, John:** *Dealbreakers and Breakthroughs: The Ten Most Common and Costly Negotiation Mistakes and How to Overcome Them*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1992
- Iongh, O.J.G. de:** 'Het leerstuk van afgebroken onderhandelingen; een stand van zaken'; *Juridisch up to Date*; pp. 17-20; 14 januari 2010
- Irwin, Robert:** *Tips and Traps When Negotiating Real Estate*; McGraw-Hill: New York 1995
- Isenberg, Daniel J.:** 'Hoe denken topmanagers?'; *Harvard Holland Review*; pp. 36-45; winter 1985
- Iynedjian, Nicolas:** *Négociation: Guide pratique*; Ceditac: Lausanne 2005
- Jackson, Donald W. Jr./Cunningham, William H./Cunningham, Isabella C.M.:** *Selling: The Personal Force in Marketing*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1988
- James, Barrie G.:** *Business wargames*; Penguin Books: Harmondsworth 1985
- Jandt, Fred Edmund/Gillette, Paul:** *Win-Win Negotiating*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1985
- Jansen, Anita:** 'De regels van de verleiding'; *Psychologie*; pp. 22-25; maart 1993
- Jansen, F.:** 'Beleefdheid in zakelijke brieven'; 4 *Communicatief: Praktijkadviezen voor zakelijke communicatie*; pp. 95-106; 1991
- Jansen, Machteld e.a.:** 'Withdrawing from Pre-contractual Negotiations and the Duty of Good Faith – Harmonising European Views'; 56 *Ars Aequi*; pp. 487-494; 2007
- Janssen, J.W.:** 'De jurist als onderhandelaar'; *Ars Aequi*; pp. 310-314; 1988
- Janssens, L.B.A.M.:** *Het aanbod*; H.J. Paris: Amsterdam 1926
- Jay, Antony:** *Machiavelli in zaken*; Sijthoff: Amsterdam 1987
- Jenkins, R.J.H. (Ed.):** *Constantine Porphyrogenitus: De Administrando Imperio — Volume II: Commentary*; Athlone Press: London 1962
- Jennings, Marianne M./Shipper, Frank:** *Avoiding and Surviving Lawsuits: The Executive Guide to Strategic Legal Planning for Business*; Jossey-Bass: San Francisco/London 1989

- Jensma, Folkert:** 'Een onleesbaar velletje kan miljoenen kosten'; *NRC Handelsblad*; Supplement Economie; p. 3; 6 juli 1989
- Jhering, Rudolf von:** 'Culpa in contrahendo oder Schadensersatz bei nichtigen oder nicht zur Perfection gelangten Verträgen'; *Gesammelte Aufsätze aus den Jahrbüchern für die Dogmatik des heutigen römischen und deutschen Privatrechts*; Erster Band; pp. 327-425; Fischer: Jena 1881
- Johnson, Ralph A.:** *Negotiation Basics: Concepts, Skills, and Exercises*; Sage: Newbury Park/London/New Delhi 1993
- Johnston, David C. (Ed.):** *Negotiation and contract management*; American Society of Civil Engineers: New York 1985
- Jolibert, Alain/Tixier, Maud:** *La négociation commerciale: Etudes de cas; Préparation et stratégie*; Les éditions ESF: Paris 1988
- Jones, Alan:** *How to Negotiate Your Salary*; Century Business: London 1992
- Jones, Gareth:** 'Claims Arising Out of Anticipated Contracts Which Do Not Materialize'; 18 *University of Western Ontario Law Review*; pp. 447-460; 1980
- Jones, Malcolm:** *Are you Managing Purchasing? A Guide to Better Buying*; Brealey: London 1992
- Jones, Ronald L.:** 'Practice Preventive Corporate Law by Learning the Business'; 31 *The Practical Lawyer*; pp. 61-76; September 1985
- Jong, Jitske de:** 'Gemeentelijke gronduitgifte: de praecontractuele fase'; *Bouwwrecht*; pp. 114-121; 1982
- Jongh, R.F./Koning, J.A.:** *Succesvol onderhandelen*; Euroforum-cursus, Hotel Oranje te Noordwijk, 19 en 20 januari 1989
- Jordaans, J.P. (Red.):** 'Overzicht van de rechtspraak: enkele belangrijke uitspraken van de Hoge Raad der Nederlanden (1987-1991)'; 29 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 401-629; 1992
- Jordaans, J.P.:** 'Afbreken van onderhandelingen'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 69-70; 1996
- Josserand, Louis:** 'Aperçu général des tendances actuelles de la théorie des contrats'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 1-30; 1937
- Jouglas de Morenas, Henri:** *Grand armorial de France: Catalogue général des armoiries des familles nobles de France*; Les éditions héraldiques: Paris 1935 - 1949
- Jourdain, Patrice:** 'Le devoir de «se» renseigner'; *Recueil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 139-144; 1983
- Juglart, Michel de:** 'L'obligation de renseignements dans les contrats'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 1-22; 1945
- Jusserand, J.:** *L'école des ambassadeurs*; Plon: Paris 1934
- Kahn, Arnold S./Kohls, John W.:** 'Determinants of Toughness in Dyadic Bargaining'; 35 *Sociometry*; pp. 305-315; 1972

- Kahn, Philippe:** 'L'interprétation des contrats internationaux'; *Journal du Droit International*; p. 5-28; 1981
- Kalshoven, F.:** *Zwijgt het recht als de wapens spreken?*; Staatsuitgeverij: 's-Gravenhage 1985
- Kaplan, M.J.G.P. (Red.):** *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*; Academic Service: Schoonhoven 1991
- Kaplan, M.J.G.P. (Red.):** *Internationale commerciële contracten*; Academic Service: Schoonhoven 1993
- Kapoor, Ashok:** *Planning for International Business Negotiation*; Ballinger: Cambridge 1975
- Karrass, Chester L.:** *The Negotiating Game*; Crowell: New York 1970
- Karrass, Chester L.:** *Give & Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*; Crowell: New York 1974
- Karrass, Chester L.:** *Give & Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*; Revised Edition; Harper Business: New York 1993
- Karrass, Chester L.:** *The Negotiating Game*; Revised Edition; Harper Business: New York 1992
- Karrass, Gary:** *Negotiate to Close: How to Make More Successful Deals*; Fontana/Collins: Glasgow 1987
- Kate, J. ten:** 'Schikkingen tijdens civielrechtelijke geschillen: Enige psychologische kanttekeningen bij het gedrag van onderhandelaars'; 10 *Recht der werkelijkheid: Tijdschrift voor de sociaal-wetenschappelijke bestudering van het recht*; pp. 63-79; (1) 1989
- Katz, Avery:** 'Reflections on Fuller and Perdue's The Reliance Interest in Contract Damages: A Positive Economic Framework'; 21 *University of Michigan Journal of Law Reform*; pp. 541-560; 1988
- Katz, Lothar:** *Negotiating International Business*; Booksurge: Charleston 2006
- Katz, Neil/Thorson, Stuart:** 'Theory and Practice: A Pernicious Separation?'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 115-118; 1988
- Kaufman, Sandra/Duncan, George T.:** 'The Role of Mandates in Third Party Intervention'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 403-412; 1988
- Kaufmann, J.:** 'Aspecten van belang voor westerse onderhandelaars'; II *Negotiation Magazine*; pp. 35-40; 1989
- Kaufmann, Patrick J.:** 'Commercial Exchange Relationships and the "Negotiator's Dilemma"'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 73-80; 1987
- Kaye, Peter:** *International Contracts*; Barry Rose: Chichester 1993
- Keating, J. Michael Jr./Shaw, Margaret L.:** '"Compared to What?": Defining Terms in Court-Related ADR Programs'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 217-220; 1990
- Keenan, Kate:** *Onderhandelen*; Krikke: Leiden 1997

- Keeton, W. Page:** 'Fraud—Concealment and Non-Disclosure'; XV *Texas Law Review*; pp. 1-40; 1936
- Keiser, Thomas C.:** 'Negotiating with a Costumer You Can't Afford to Lose'; *Harvard Business Review*; pp. 30-34; November/December 1988
- Keller, Max/Schöbi, Christian:** *Allgemeine Lehren des Vertragsrechts*; Band I; Helbing & Lichtenhahn: Basel/Frankfurt am Main 1988
- Kellar, Robert E.:** *Sales negotiating handbook*; Prentice Hall: Englewood Cliffs 1988
- Kellerman, Barbara:** 'Raising Issues of Style As Well as Substance'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 275-277; 1987
- Kempers, Annette:** 'De kunst van het onderhandelen'; *Rechtshulp*; pp. 15-19; nr. 12; 1985
- Kennedy, Gavin:** *Onderhandelen met succes*; Bruna: Utrecht/Aartselaar 1986
- Kennedy, Gavin:** *Negotiate Anywhere*; Arrow Books: London 1987
- Kennedy, Gavin:** *The Perfect Negotiation*; Century Business: London 1992
- Kennedy, Gavin:** *Pocket Negotiator: The essentials of successful negotiation from A to Z*; Economist: London 1994
- Kennedy, Gavin:** *Field guide to negotiation: A glossary of essential tools and concepts for today's manager*; Harvard Business School Press: Boston 1994
- Kennedy, Gavin:** *Everything is Negotiable!*; Arrow: London 1997
- Kennedy, Gavin:** *Kennedy on Negotiation*; Gower: Aldershot 1998
- Kennedy, Gavin:** *The new negotiating edge*; Brealey: London 1998
- Kennedy, Gavin:** *Profitable Negotiation*; Orion Business Books: London 1999
- Kennedy, Gavin/Benson, John/McMillan, John:** *Managing negotiations*; Third edition; Business Books: London 1991
- Kennedy, George A.:** *A new history of classical rhetoric*; Princeton University Press: Princeton 1994
- Kerkhof, Twan van de:** 'Onderhandelen in China vergt vooral sterke maag'; *NRC Handelsblad*; p. 13; 26 juli 1996
- Kerkmeester, H.O.:** 'De markt voor het leren onderhandelen'; *Advocatenblad*; pp. 549-554; 1988
- Kerkmeester, Heico:** *Recht en Speltheorie: Een economisch model voor het ontstaan van staten en recht*; Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam; Vermande: Lelystad 1989
- Kerkvliet, Gerard:** '20 vragen: Willem Mastenbroek. Een onderhandelingsexpert over de kunst van het onderhandelen, het wrikken en trekken, het kwaad worden en drammen, winnen, verliezen en gelijk spelen.'; *Playboy*; pp. 96-98; augustus 1985
- Kerres, Michel/Schinkel, Maarten:** 'De verkoop van Fokker: een drama van louter verliezers'; *NRC Handelsblad*; pp. 1, 15; 15 augustus 1992

- Kessler, Friedrich/Fine, Edith:** 'Culpa in contrahendo, bargaining in good faith, and freedom of contract: a comparative study'; 77 *Harvard Law Review*; pp. 401-449; 1964
- Keynes, A.:** 'The importance of assumptions'; III *Journal of Management Studies*; pp. 163-170; 1966
- Kidd, Kandy:** *Negotiating For Results: How to achieve the best outcome for both parties*; Brendon Hill: Oakland 1988
- Kiessling, Friedrich Arno:** *Sicher Verhandeln: Checkliste und Leitfaden für die Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen jeder Art*; Praktiker Checkliste Nr. 46; Schäffer: Stuttgart 1989
- King, Norman:** *The First Five Minutes: The Successful Opening Moves in Business, Sales and Interviews*; Simon & Schuster: London 1991
- King, Norman:** *The Last Five Minutes: The Successful Closing Moves in Sales, Business, and Interviews*; Simon & Schuster: London 1991
- Kint, François 't:** 'Négociation et conclusion du contrat'; *Les obligations contractuelles*; pp. 7-51; Jeune Barreau: Bruxelles 1984
- Kipnis, David/Schmidt, Stuart M./Wilkinson, Ian:** 'Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way'; 65 *Journal of Applied Psychology*; pp. 440-452; 1980
- Kirschner, Josef:** *Manipulieren—aber richtig*; Knaur: München 1976
- Kirschner, Josef:** *So wehrt man sich gegen Manipulation*; Knaur: München 1987
- Kissinger, Henry:** 'Wat te doen aan Nicaragua?'; *Elseviers Magazine*; pp. 36-39; 17 mei 1986
- Kissinger, Henry:** *Diplomacy*; Touchstone: New York 1994
- Kissinger, Henry A.:** 'The Viet Nam Negotiations'; 47 *Foreign Affairs*; pp. 211-234; January 1969
- Kissinger, Henry A.:** 'Proeve van het Amerikaanse standpunt'; *NRC Handelsblad*; p. 9; 24 maart 1987
- Kist, J.:** 'Onvriendelijke overnemingen in uitgeversland'; *Krijgen is de kunst*: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde; Slot Zeist; 3 mei 1990
- Kleijn, W.M. e.a. (red.):** *Overzicht vermogensrecht naar huidig BW*; Gouda Quint: Arnhem 1992
- Klein Sprockelhorst, A.K.H.:** 'Gedwaald of niet gedwaald'; *Account*; p. 54; mei 1996
- Kleindorfer, Paul R./Kunreuther, Howard C./Schoemaker, Paul J.H.:** *Decision Sciences: An integrative perspective*; Cambridge University Press: Cambridge/New York/Oakleigh 1993
- Kleingeld, Phil H.:** *Telefoneren*; Bosch & Keuning: Baarn 1987
- Klijnsma, K.J.:** 'Leren onderhandelen'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 103-109; 1991
- Klik, P.:** *Contractsdwang*; Vermande: Lelystad 1992

- Klinckhamers, P.M./Mac Lean, M.M.:** 'Totstandkoming en rechtsgevolgen van de schikking'; *Onderhandelen en schikken*; pp. 13-36; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Klinge, Hildegard:** *Verhandlung und Konfliktlösung*; Beck: München 1992
- Klingenberg, Martin F./Pattison, Joseph E. (Eds.):** 'Learning When Not to Use the CISG'; *International Contract Adviser: A Monthly Manual for Transnational Business*; pp. 4-7; November 1992
- Kluiver, H.J. de:** 'Contractonderhandelingen en aansprakelijkheid van bedrijven'; *Harvard Holland Review*; pp. 37-43; herfst 1986
- Kluiver, H.J. de:** 'Onderhandeling en wetgeving'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5816; pp. 77-82; 14 februari 1987
- Kluiver, H.J. de:** 'Onderhandelingsrecht in de praktijk'; *Account*; pp. 51-56; juli 1988
- Kluiver, H.J. de:** *Onderhandelen en privaatrecht*; Proefschrift VU Amsterdam 3 december 1992; Kluwer: Deventer 1992
- Kluiver, H.J. de:** 'Onderhandeling en bekrachtiging. Wat als de diva niet zingt? Opmerkingen bij HR 24-1-1997, RvdW 1997, 31C'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6263; pp. 208-211; 5 april 1997
- Kluiver, H.J. de:** 'Plas/Valburg. Afgebroken onderhandelingen: een terugblik op 20 jaar rechtsontwikkeling'; *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*; pp. 238-246; 2002/6
- Kluiver, H.J. de/Mac Lean, M.M.:** 'De Voorovereenkomst'; *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; (I): pp. 5-23; (II): pp. 60-75; 1987
- Kluiver, H.J. de/Schwarz, C.A.:** 'Onderhandelen onder voorbehoud, in het bijzonder met rechtspersonen'; *Onderhandelen en schikken*; pp. 54-82; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Kluyskens, Albert:** *Beginnelsen van Burgerlijk Recht: Eerste Deel: De Verbintenissen*; Vijfde druk; De Standaard: Antwerpen/Brussel/Gent/Leuven 1948
- Knapp, Charles L.:** 'Enforcing the contract to bargain'; 44 *New York University Law Review*; pp. 673-728; 1969
- Knox, John B.:** 'A Behavioral Theory of Labor Relations. By Richard E. Walton and Robert B. McKersie. New York: McGraw-Hill Book Company, 1965. xiv, 437 pp. \$ 8.95.'; 31 *American Sociological Review*; p. 118; February 1966
- Koenen, Liesbeth:** 'Kameleon op hete kolen'; *NRC Handelsblad*; Zaterdags bijvoegsel; p. 5; 9 maart 1991
- Koesen, Wim:** *De kunst van het mis-management*; Tweede druk; De Koning Boekproducties: Almere 1987
- Kohno, Shu:** 'European Military Concepts and "Sun Tzu"'; *Revue internationale d'histoire militaire*; pp. 117-140; 1978
- Kok, A.:** *Internationaal onderhandelen: Problemen bij internationaal zakendoen*; Kluwer: Deventer 1990

- Kok, A./Rojo, M.J.B.:** *Succesvol internationaal onderhandelen*; ThiemeMeulenhoff: Utrecht/Zutphen 2004
- Kolb, David A./Boyatzis, Richard E.:** 'Goal-setting and Self-directed Behavioral Change'; 23 *Human Relations*; pp. 439-457; 1970
- Komorita, S.S.:** 'Negotiating From Strength and the Concept of Bargaining Strength'; 7 *Journal for the Theory of Social Behaviour*; pp. 65-79; 1977
- Koole, Corine:** 'Joseph Guy of Coebergh-ij's'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 12; 15 maart 1988
- Kooten, Gerrit van:** 'Onderhandelen en staken'; III *Negotiation Magazine*; pp. 107-113; 1990
- Koppenol, Hans:** 'Aanvullingen op het onderhandelingsbegrippenkader: over identiteit, posities, onderhandelingsruimte en betrokkenheid'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 137-152; 1991
- Kops, Hans:** 'Marketing-generaals vallen aan, de concurrentie slaat terug'; *Elseviers Weekblad*; pp. 12-13; 22 augustus 1987
- Kor, Rudy:** 'Flexibel leiderschap'; *Elan*; pp. 61-63; augustus/september 1987
- Korda, Michael:** *Power! How to get it, how to use it*; Ballentine Books: New York 1985
- Koren, Leonard/Goodman, Peter:** *The Haggler's Handbook: one hour to negotiating power*; Norton: New York/London 1991
- Korobkin, Russell:** *Negotiation theory and strategy*; Aspen: New York 2002
- Kortmann, S.C.J.J.:** 'Dooronderhandelen, contracteren of presteren'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6214; pp. 163-164; 2 maart 1996
- Kottenhagen, R.J.P.:** 'Contractenrecht buiten Nederland; de overeenkomst naar Frans, Duits en Engels recht'; in: M.J.G.P. Kaplan (Red.), *Internationale commerciële contracten*; pp. 29-78; Academic Service: Schoonhoven 1993
- Kottenhagen, R.J.P.:** 'From Freedom of Contract to Forcing Parties to Agreement. On the Consequences of Breaking Off Negotiations in different Legal Systems'; 12 *Ius Gentium, Journal of the University of Baltimore Center for International and Comparative Law*; pp. 61-95; 2006
- Kozicki, Stephen:** *The Creative Negotiator*; Gower: Pyrmont 1993
- Kra, Denis:** *Décrochez des contrats*; Les Presses du Management: Ottawa 1990
- Kraan, C.A.:** 'Boekbespreking; Mr. A.H.M. Santen: Aanbod en aanvaarding bij het kopen van een woning'; *Bouwrecht*; pp. 902-904; 1988
- Kramer, Roderick M./Messick, David M. (Editors):** *Negotiation as a social process*; Sage: Thousand Oaks/London/New Delhi 1995
- Krause, Charles F.:** 'Letter of Intent—An Agreement to Agree'; *New York State Bar Journal*; pp. 474-476; October 1978
- Kremenjuk, Victor A.:** 'The Emerging System of International Negotiations'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 211-218; 1988

Kremenjuk, Victor A. (Ed.): *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*; Jossey-Bass: San Francisco/Oxford 1991

Kremenjuk, Victor A. (Ed.): *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*; Second Edition; Jossey-Bass: San Francisco 2002

Krijnen, Fred: 'De kunst van de salarisonderhandeling'; *Management Team*; pp. 228-229; 9 oktober 1989

Krikke, J.M.: 'Conflict-management in de praktijk'; *TED: Tijdschrift voor effectief directiebeleid*; pp. 12-17; januari 1978

Krips, Frans: *Vijftig manieren om dwars te liggen*; Het Spectrum: Utrecht/Antwerpen 1985

Krips, Frans: *Vijftig manieren om een klant kwijt te raken: klantgericht denken en doen*; Het Spectrum: Utrecht 1990

Kritek, Phyllis Beck: *Negotiating at an uneven table: a practical approach to working with difference and diversity*; Jossey-Bass: San Francisco 1994

Kritzer, Albert H.: *International Contract Manual: Contract Checklists*; Losbladig; Kluwer: Deventer/Boston 1990

Kritzer, Herbert M.: *The impact of the form and content of negotiations on the processing of ordinary civil cases*; Paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Palmer House Hotel, Chicago, Illinois, April 10-12, 1986

Kruithof, R.: 'Boekbespreking: Schoordijk H.C.F., Onderhandelen te goeder trouw en Deelen, J.E.J.Th., I.P.R. en de afgebroken onderhandelingen, in Studiekring "Prof. mr J. Offerhaus", Reeks Handelsrecht, nr 18, Kluwer, Deventer, 1984, 162 p.'; *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 375-381; 1985

Kruithof, R.: 'De Bondt, W., *De leer der gekwalificeerde benadeling*, Antwerpen, Kluwer, 1985, 316 p.; -Prijs 2.750 BF'; 24 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 940-947; 1987

Kruithof, R.: 'Boekbespreking: Prof. mr. J.B.M. Vranken, Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht. Zwolle, Tjeenk Willink BV, 1989. Prijs: f 49,50. XIX en 226 blzz. ISBN 9027130515.'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5986; pp. 841-844; 22/29 december 1990

Kruithof, Robert: 'Boekbespreking: Piotet, Paul -*Culpa in contrahendo et responsabilité précontractuelle en droit privé suisse* -Stämpfli, Bern, 1963, 149 blz. -Prijs: geb. D.M. 24.'; 1 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 288-291; 1964

Kucher, Alyona N.: *Pre-contractual liability: protecting the rights of the parties engaged in negotiations*; Paper NYU Hauser Global Law School: May 2004

Kuhn, Robert Lawrence: *Dealmaker: All the Negotiating Skills and Secrets You Need*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1988

- Kühne, Gunther:** 'Der Vertrauensgedanke im Schuldvertragsrecht; Vergleichende Betrachtungen zum deutschen und anglo-amerikanischen Recht'; *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*; pp. 261-284; 1972
- Kuip, Roos:** 'Voor een lobbyist telt alleen het winnen'; *Carrière*; pp. 31-33; 27 oktober 1990
- Kuipers-Bos, Alice:** *Doeltreffend onderhandelen*; Kluwer: Deventer 1994
- Kuitenbrouwer, Jan:** 'Hoe verkoop ik een computer?'; *Intermediair*; p. 3-9; 9 maart 1984
- Kuitenbrouwer, Jan:** 'De samurai'; *Intermagazine*; pp. 26-39; november 1985
- Kuitenbrouwer, Jan:** 'Het Koffieritueel'; *Intermagazine*; pp. 103-107; november 1988
- Kuks, S.M.M./Neelen, G.H.J.M.:** "'De vervuiler betaalt": eenzijdig principe in het gebiedsgericht milieubeleid'; 1 *Openbaar bestuur: tijdschrift voor bestuurders, managers en beleidsambtenaren in alle overheidslagen*; pp. 23-28; nummer 5; mei 1991
- Kunst, Paul:** 'William Ouchi en de Japanse uitdaging'; *Intermediair*; pp. 29-45; 7 februari 1986
- Kupfer Schneider, Andrea:** 'Shattering Negotiation Myths: Empirical Evidence on the Effectiveness of Negotiation Style'; 7 *Harvard Negotiation Law Review*; pp. 143-233; 2002
- Kupfer Schneider, Andrea/Honeyman, Christopher (Editors):** *The Negotiator's Fieldbook*; American Bar Association: Chicago 2006
- Küpper, Wolfgang:** *Das Scheitern von Vertragsverhandlungen als Fallgruppe der culpa in contrabando*; Duncker & Humblot: Berlin 1988
- Kuty, Olgierd:** 'Le paradigme de négociation'; *Sociologie du Travail*; pp. 157-174; 1977
- Laan, S. van der:** *De militaire organisatie*; Het Spectrum: Utrecht/Antwerpen 1967
- Lacour-Gayet, Georges:** *Talleyrand 1754-1838; Tome 4: Mélanges*; Payot: Paris 1934
- Lacour-Gayet, Georges:** *Talleyrand*; Payot: Paris 1991
- Lake, Ralph B.:** 'Letters of intent: a comparative examination under English, U.S., French and West German Law'; 18 *George Washington Journal of International Law and Economics*; pp. 331-354; 1984
- Lammers, H.H.:** 'Mededings- en onderzoeksplicht: HR 10 april 1998, RvdW 1998, 84C (Offringa/Vinck en Van Rosberg)'; *Bedrijfsjuridische Berichten*; pp. 124-126; 1998
- Lando, Ole:** 'The interpretation of contracts in the conflict of laws'; *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*; pp. 388-395; 1974
- Lando, Ole:** 'Renegotiation and Revision of International Contracts'; 23 *German Yearbook of International Law*; pp. 37-58; 1980

- Langenfeld, Gerrit:** *Vertragsgestaltung: Methode—Verfahren—Vertragstypen*; Beck: München 1991
- Lanting, A.H.:** 'Point of no return'; *Management Team*; p. 81; 14 december 1992
- Lapeyre, Bénédict/Sheppard, Pamela:** *Négociateur en anglais comme en français/Negotiate in French as well as in English*; Édition bilingue; Éditions d'organisation: Paris 1991
- Larenz, Karl:** 'Culpa in contrahendo, Verkehrssicherungspflicht und "sozialer Kontakt"'; *Monatsschrift für Deutsches Recht*; pp. 515-518; 1954
- Larombière, L.:** *Théorie et pratique des obligations*; Bruylant: Bruxelles 1862
- Larroumet, Christian:** 'Detrimental Reliance and Promissory Estoppel as the Cause of Contracts in Louisiana and Comparative Law'; 60 *Tulane Law Review*; pp. 1209-1230; 1985-1986
- Larson, Deborah Welch:** 'The Psychology of Reciprocity in International Relations'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 281-301; 1988
- Petit Larousse illustré 1992:** Larousse: Paris 1991
- Launay, Roger:** *La négociation*; 3^e édition; ESF: Paris 1990
- Laurent, Louis:** *Comment mener adroitement discussions et négociations*; Dunod: Paris 1987
- Lavisse, Ernest/Rambaud, Alfred:** *Histoire générale du IV^e siècle à nos jours; tome premier: Les origines 395-1095*; Troisième édition; Armand Colin: Paris 1922
- Lawrence, T.E.:** *Seven Pillars of Wisdom: A Triumph*; Penguin: Harmondsworth 1977
- Lawson, M.J.:** 'Silence may not be golden'; *Lloyd's Maritime and Commercial Law Quarterly*; pp. 155-160; May 1987
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** 'The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 163-179; 1985
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** 'Interests: The Measure of Negotiation'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 73-92; 1986
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** 'Three Ethical Issues in Negotiation'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 363-368; 1986
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** *The Manager as Negotiator*; The Free Press: New York 1986
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** '3-D Negotiation: Playing the Whole Game'; 81 *Harvard Business Review*; pp. 64-74; Nr 11; November 2003
- Lax, David A./Sebenius, James K.:** *3-D Negotiation*; Harvard Business School Press: Boston 2006
- Lebel, Pierre:** *L'art de la négociation*; Éditions d'organisation: Paris 1984
- Lees, Gerald:** *Negotiate in English student's book*; Nelson: Walton-on-Thames 1987
- Legrand, Pierre Jr.:** 'Pre-contractual disclosure and information: English and French law compared'; 6 *Oxford Journal of Legal Studies*; pp. 322-352; 1986

- Legrand, Pierre Jr:** 'De l'obligation précontractuelle de renseignement'; 21 *Ottawa Law Review*; pp. 585-629; 1989
- Lehman, Warren:** 'The pursuit of client's interest'; 77 *Michigan Law Review*; pp. 1078-1097; 1978-1979
- Lehmann, Heinrich:** 'Faktische Vertragsverhältnisse'; *Neue Juristische Wochenschrift*; pp. 1-5; 3. Januar 1958
- Leijen, Arie:** 'Theorie Clausewitz meestal verkeerd geïnterpreteerd'; *NRC Handelsblad*; p. 8; 26 juni 1991
- Lellouche, Yves/Piquet, Florence:** *La Négociation Acheteur/Vendeur*; Dunod: Paris 1998
- Lelyveld, K.L. van:** 'Onderhandelen over transfers van bedrijven in Europa'; II *Negotiation Magazine*; pp. 185-188; 1990
- Lemasson, Alain:** *Négociation à l'exportation: Les points clés des contrats*; Dunod: Paris 1987
- Lempereur, Alain/Colson, Aurélien:** *The First Move: A Negotiator's Companion*; Wiley: Chichester 2010
- Leritz, Len:** *No-fault negotiating: How to make deals so both sides win!*; Thorsons: Wellingborough 1991
- Leroux, Maxime:** *Les dimensions cachées de la négociation: Savoir préparer pour pouvoir conclure*; Insep: Paris 1992
- Levin, Edward:** *Negotiating Tactics: Bargain Your Way to Winning*; Fawcett Columbine: New York 1982
- Levine, Michael E./Plott, Charles R.:** 'Agenda influence and its implications'; 63 *Virginia Law Review*; pp. 561-604; 1977
- Levinson, Jay Conrad/Smith, Mark S.A./Wilson, Orvel Ray:** *Guerilla negotiating: unconventional weapons and tactics to get what you want*; Wiley: New York 1999
- Levine, Stewart:** *Getting to resolution: turning conflict into collaboration*; Berrett-Koehler: San Francisco 1998
- Lewicki, Roy J./Barry, Bruce/Saunders, David M.:** *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*; 5th edition; McGraw-Hill/Irwin: New York 2007
- Lewicki, Roy J./Hiam, Alexander:** *Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict*; Jossey-Bass: San Francisco 2006
- Lewicki, Roy J./Hiam, Alexander/Olander, Karen Wise:** *Think Before You Speak: A Complete Guide to Strategic Negotiation*; Wiley: New York 1996
- Lewicki, Roy J./Litterer, Joseph A.:** *Negotiation*; Irwin: Homewood 1985
- Lewicki, Roy J./Litterer, Joseph A./Saunders, David M./Minton, John W.:** *Instructor's Manual to accompany Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*; Second Edition; Irwin: Homewood/Boston 1993
- Lewicki, Roy J./Sheppard, Blair H./Bazerman, Max H.:** *Research on Negotiation in Organizations*; JAI Press: Greenwich/London 1986

- Libbenga, Jan:** 'Hoe donkerder het pak hoe groter het gezag'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 2; 29 juni 1988
- Libling, D.F.:** 'Formation of international contracts'; 44 *Modern Law Review*; pp. 169-181; 1979
- Lidstone, John:** *Negotiating Profitable Sales*; Gower: Farnborough 1981
- Lidstone, John:** *Negotiating Profitable Sales*; Video Arts: London 1987
- Lidstone, John:** *Manual of Sales Negotiation*; Gower: Aldershot 1991
- Liebs, Detlef:** "Fahrlässige Täuschung" und Formularvertrag'; 174 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 26-54; 1974
- Liesker, F.J.C.:** 'Goed onderhandelen is winnen zonder verliezers'; *B&ID: Bedrijfskundig vakblad voor industrie en dienstverlening*; p. 22-25; juli 1989
- Lindblom, Charles E.:** 'The Science of "Muddling Through"'; XIX *Public Administration Review*; pp. 79-88; Spring 1959
- Lindemann, Hannsjörg:** 'Das dicke Ende'; *Oldtimer Markt*; pp. 263-264; Oktober 1994
- Linden, Joannes van der:** *De ware pleiter*; Jongbloed: 's-Gravenhage 1989
- Linnebach, Karl:** 'Die wissenschaftliche Methode in Clausewitz' Werk "Vom Kriege"; *Wissen und Wehr*; 14. Jg.; pp. 477-501; 1933
- Linnebach, Karl:** 'Kriegsphilosophie'; *Volk und Wehrkraft: Jahrbuch der Deutschen Gesellschaft für Wehrpolitik und Wehrwissenschaften 1936*; pp. 104-105; Deutsche Gesellschaft für Wehrpolitik und Wehrwissenschaften: Hamburg 1936
- Linnert, Peter:** *La stratégie militaire de Clausewitz et le management*; Editions Hommes et Techniques: Suresnes 1973
- Liudprand Of Cremona:** *The Embassy to Constantinople and Other Writings*; Orion Publishing: London 1993
- Liutprand:** 'Ambassade à Constantinople (968)'; in: Edmond Pognon, *L'an mille*; pp. 7-37; Gallimard 1947
- Liutprandus, Cremonensis Episcopus:** 'Historia gestorum regum et imperatorum sive Antapodosis'; 136 *Patrologiae cursus completus*; col. 787-898; Migne: Parisiis 1881
- Liutprandus, Cremonensis Episcopus:** 'Relatio de legatione Constantinopolitana'; 136 *Patrologiae cursus completus*; col. 909-938; Migne: Parisiis 1881
- Liverani, Mario:** *International Relations in the Ancient Near East, 1600-1100 BC*; Palgrave: Basingstoke/New York 2001
- Llewellyn, K.N.:** 'The Rule of Law in Our Case-Law of Contract'; 47 *Yale Law Journal*; pp. 1234-1271; 1938
- Llewellyn, K.N.:** 'On Our Case-Law of Contract: Offer and Acceptance, I'; 48 *Yale Law Journal*; pp. 1-36; 1938
- Llewellyn, K.N.:** 'Our Case-Law of Contract: Offer and Acceptance, II'; 48 *Yale Law Journal*; pp. 779-818; 1939

- Lloyd, Robert M.:** 'Zen and the Art of Contract Formation'; 39 *Journal of Legal Education*; pp. 185-187; 1989
- Lloyd-Schut, W.S.M.:** 'Privaatrecht in Engeland 1993/1994'; *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*; pp. 19-22; 1996
- Lof, Ed:** 'Management is the problem'; *Intermediair*; pp. 37-41; 13 april 1990
- Loiseleur Deslongchamps, A.:** *Manava-Dharma-Sastra: Lois de Manou*; Crapelet: Paris 1833
- Lommert, Richt:** *Alles over verkopen: Gouden tips voor elke verkoper*; De Kern: Baarn 2005
- Long, Robert A. Jr.:** 'A Theory of Hypothetical Contract'; 94 *Yale Law Journal*; pp. 415-434; 1984
- Loo, Jan Egbert te/Lagemaat, Arend:** 'De Opperrechter: Mr Royer, President van de Hoge Raad der Nederlanden'; *Fiat Justitia: Magazine van de Juridische Faculteitsvereniging Rotterdam*; pp.3-7; juli 1990
- Loo, W.P.M. van:** 'Enkele problemen in de pre-contractuele fase van de aanneming van werk'; *Bouwwrecht*; pp. 655-666; 1969
- Loof, B.H.:** *Zaken doen met Engelstalige landen*; Het Spectrum: Utrecht 1989
- Loonstra, C.J.:** *Derden-interventie bij CAO conflicten*; Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht; Wolters-Noordhoff: Groningen 1987
- Loonstra, C.J.:** 'Terugkeer naar de Arbeidsgeschillenwet?'; *Sociaal Maandblad Arbeid*; pp. 833-844; december 1988
- Loonstra, C.J.:** 'Zeven stellingen met betrekking tot final-offer arbitrage (FOA)'; III *Negotiation Magazine*; pp. 71-79; 1990
- Loonstra, C.J.:** 'CAO-onderhandelingen en de voorbereidende overeenkomst'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 24-30; 1991
- Loonstra, Kees:** 'Nooit meer staken'; *Intermediair*; pp. 57-63; 11 september 1987
- Loonstra, Kees:** 'Nooit meer staken?'; *Intermediair*; p. 63-65; 20 oktober 1989
- Losecaat Vermeer, P.A.J.:** "Vrijblijvend" in aanbod en overeenkomst'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 2895 (I): pp. 449-451; 20 juni 1925; 2896 (II): pp. 465-469; 27 juni 1925
- Louis, Meryl Reis:** 'How Individuals Conceptualize Conflict: Identification of Steps in the Process and the Role of Personal/Developmental Factors'; 30 *Human Relations*; pp. 451-467; 1977
- Lowenthal, Gary T.:** 'A general theory of negotiation process, strategy, and behavior'; 31 *Kansas Law Review*; pp. 69-114; 1982
- Lubach, D.A.:** 'Precontractuele verhoudingen bij beleidsovereenkomsten'; *Bouwwrecht*; pp. 146-153; 1981
- Lucas de Leyssac, C.:** 'L'obligation de renseignements dans les contrats'; *L'information en droit privé*; pp. 305-341; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence: Paris 1978

- Luciani, Vincent:** 'Bacon and Machiavelli'; 24 *Italica*; pp. 26-40; 1947
- Luft, Joseph:** *Of Human Interaction*; Mayfield: Palo Alto 1969
- Luijk, B. van:** 'Tweede lezing: Dhr. B. van Luijk.'; *Psychologische Aspecten bij Onderhandelen*: congres Negotiation Society 'François de Callières', 25 oktober 1990 in Hotel Atlanta te Rotterdam
- Luijk, Bart van:** 'Brieven goed opbouwen'; *Verkopen! Vakmagazine voor commerciële actie*; p. 26; juni 1987
- Luijk, Bart van:** 'Wat wilt u zelf?'; *Verkopen! Vakmagazine voor commerciële actie*; pp. 34-35; juni 1987
- Luijk, Bart van/Hol, Jan:** *Verkopen vanuit de klant gezien: Professioneel verkopen*; Door/Kluwer: Deventer 1991
- Luijk, Henk van:** 'Productie niet meer het hoogste doel'; *Elseviers Magazine*; pp. 44-46; 13 juli 1985
- Lukaszewski, James E.:** *Ten strategies for successful contract negotiations*; The Lukaszewski Group: White Plains 1997
- Lukov, Vadim:** 'International Negotiations of the 1980s: Features, Problems and Prospects'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 139-148; 1985
- Luttwak, Edward N.:** *Strategy: The Logic of War and Peace*; The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge/London 1987
- Luyendijk, Zeger:** 'De verkoper van het verkopen'; *NRC Handelsblad*; p. 22; 24 oktober 1991
- Maanen, G.E. van:** 'Leidt publicatie van rechtsfeiten in de openbare registers tot derdenwerking?'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6208; pp. 53-54; 20 januari 1996
- Maanen, Gerrit van:** 'De onrechtmatige bedreiging in artikel 3.2.10 lid 2 Nieuw BW'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; p. 113-115; 1984
- Macaulay, Stewart:** 'Non-contractual relations in business: a preliminary study'; 28 *American Sociological Review*; pp. 55-67; February 1963
- MacDonald, Elizabeth:** 'The Duty to give Notice of Unusual Contract Terms'; *Journal of Business Law*; pp. 375-385; 1988
- Machiavelli:** *The chief works and others, translated by Allan Gilbert*; Duke University Press: Durham/London 1989
- Niccolo Machiavelli:** *Gesammelte Schriften*; Müller: München 1925
- Machiavelli, Niccolò:** *De vorst*; De Bussy: Amsterdam 1983
- Machiavelli, Niccolò:** *Discorsi: Gedachten over Staat en Politiek*; Ambo: Amsterdam 1997
- Mackay, Harvey:** *De Mackay-methode, gebaaid dan de ander: Lessen in verkoop-techniek, onderhandelen en management*; Veen: Utrecht/Antwerpen 1988
- Mac Lean, M.M.:** 'Arbitrage in het bedrijfsleven'; *Harvard Holland Review*; pp. 22-29; voorjaar 1986

- Mac Lean, M.M./Wachter, D.:** 'Vaststellingsovereenkomst'; *Bijzondere overeenkomsten I*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1992
- Macquin, Anne:** *Vente et négociation*; Dalloz: Paris 1993
- Maddux, Robert B.:** *Successful Negotiation*; Kogan Page: London 1988
- Maeijer, J.M.M.:** 'Wil en vertrouwen bij de totstandkoming van verbintenissen'; 28 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 1-4; 1991
- Maeijer, J.M.M.:** 'De goede trouw of de redelijkheid en billijkheid'; 28 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 5-28; 1991
- Mager, N.H./Mager, S.K.:** *The Complete Letter Writer*; Pocket Books: New York 1968
- Main, Jeremy:** 'How to be a better negotiator'; *Fortune*; pp. 141-146; September 19, 1983
- Main, Jeremy:** 'How to sell by listening'; *Fortune*; pp. 36-38; February 4, 1985
- Malaparte, Curzio:** *Techniek van de staatsgreep*; Manteau: Antwerpen/Amsterdam 1987
- Malhootha, Deepak/Bazerman, Max H.:** 'Investigative Negotiation'; *Harvard Business Review*; pp. 72-78; September 2007
- Malinvaud, Philippe:** 'De l'erreur sur la substance'; *Receuil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 215-218; 1972
- Manchester Open Learning:** *Handling Conflict and Negotiation*; Kogan Page: London 1993
- Mandeville, Bernard:** *Fabel van de Bijen: Particuliere zonden, algemeen profijt*; Heureka: Weesp 1985
- Mandino, Og:** *Fairplay beim Verhandeln: Die berühmte Geschichte vom größten Verkaufstalent der Welt*; Moderne Verlagsgesellschaft: München 1991
- Mantel, Manfred/Fischer, Rainer:** *Reden—Mitsprechen—Verhandeln*; 2. Auflage; Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen: Baden-Baden/Bad Homburg vor der Höhe 1981
- Mantoux, Etienne:** 'Du Picq and Foch: The French School'; *Makers of Modern Strategy: Military Thought from Machiavelli to Hitler*; pp. 206-233; Princeton University Press: Princeton 1973
- Marchandise, Philippe:** 'La libre négociation—Droits et obligations des négociateurs'; *Journal des Tribunaux*; pp. 621-625; 7 novembre 1987
- Marsh, P.D.V.:** *Business Ethics*; Associated Business Press: London 1980
- Marsh, P.D.V.:** *Contract Negotiation Handbook*; Gower: Aldershot 1982
- Marsh, P.D.V.:** *Contract Negotiation Handbook*; Second edition; Gower: Aldershot 1984
- Marsh, P.D.V.:** *Contract Negotiation Handbook*; Third edition; Gower: Aldershot 2001
- Marsh, P.D.V.:** *The art of tendering*; Gower: Aldershot 1987

- Marsh, P.D.V.:** *Comparative Contract Law: England, France, Germany*; Gower: Aldershot 1994
- Marshall, James:** 'Lawyers, truth and the zero-sum game'; 47 *Notre Dame Lawyer*; pp. 919-926; 1971-1972
- Martens, Le Baron Charles de:** *Guide diplomatique*; Tome premier; Brockhaus: Leipsic 1832
- Martin, Geoffrey R.:** 'The "Practical" and the "Theoretical" Split in Modern Negotiation Literature'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 45-54; 1988
- Martin, Josef:** *Antike Rhetorik: Technik und Methode*; Beck: München 1974
- Marty, Gabriel/Raynaud, Pierre:** *Droit Civil*; Tome II: *Les obligations*; Sirey: Paris 1962
- Marty, Gabriel/Raynaud, Pierre:** *Droit Civil: Les obligations*; 2^e édition; Tome 1: *Les Sources*; Sirey: Paris 1988
- Masson, J.P.:** 'Les fourberies silencieuses'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 527-542; 1979
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'Conflicthantering en onderhandelen'; *Intermediair*; pp. 11-17; 4 februari 1977
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'De grote verworvenheid die onderhandelen heet'; *Personeel-beleid*; pp. 584-589; 1978
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'Onderhandelen: Meer dan "zorgen voor wisselgeld" of "punten scoren"'; *Intermediair*; pp. 1-4; 7 maart 1980
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'Historische beschrijving van het onderhandelen'; *Onderhandelen nu*; pp. 29-33; Congres Negotiation Society 'François de Callières'; 18 december 1987
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'Constructief onderhandelen binnen organisaties'; I *Negotiation Magazine*; pp. 5-15; 1988
- Mastenbroek, W.F.G.:** 'Onderhandelen: De bomen en het bos'; *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*; pp. 148-157; Academic Service: Schoonhoven 1991
- Mastenbroek, W.F.G.:** *Macht en Communicatie*; Oratie Vrije Universiteit Amsterdam; Samsom: Alphen aan den Rijn/Zaventhem 1992
- Mastenbroek, W.F.G.:** *Onderhandelen*; Achtste, herziene druk; Het Spectrum: Utrecht 1992
- Mastenbroek, W.F.G.:** *Effectief onderhandelen*; Teleac: Utrecht 1993
- Mastenbroek, W.F.G.:** *Macht, Organisatie & Communicatie*; Holland Business Publications: Heemstede 1993
- Mastenbroek, W.F.G.:** *Vaardiger onderhandelen*; Holland Business Publications: Heemstede 1998
- Mastenbroek, Willem:** 'Onderhandelen: zowel de knikkers als het spel'; *Psychologie*; pp. 50-53; 1987
- Mastenbroek, Willem:** *Negotiate*; Basil Blackwell: Oxford/New York 1989

- Mastenbroek, Willem:** 'Negotiating as Emotion Management'; *Journal of Negotiation*; pp. 10-12; Dummy Issue; 1993
- Mastenbroek, Willem:** *Negotiating as emotion management*; Holland Business Publications: Heemstede 2002
- Mathews, Robert E.:** 'Negotiation: A Pedagogical Challenge'; 6 *Journal of Legal Education*; pp. 93-101; 1953
- Matray, Lambert:** 'Un effort de synthèse sur les lettres d'intention'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 478-480; 1976
- Mattingly, Garrett:** *Renaissance diplomacy*; Dover: New York 1988
- Mattock, John/Ehrenborg, Jöns:** *How to be a better negotiator*; Kogan Page: London 1996
- Maubert, Jean-François:** *Négociier: Les clés pour réussir*; Dunod: Paris 1991
- Maulde-la-Clavière, M. de:** *La diplomatie au temps de Machiavel*; Leroux: Paris 1892 - 1893
- Mauro, Jacques:** 'Au carrefour des droits et des langues: la langue applicable au contrat, le risque linguistique'; *Gazette du Palais*; doctrine pp. 214-216; 1988
- Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht, Hamburg:** 'Rechtsvergleichung: Zur neueren Entwicklung des Vertragsrechts in Europa'; *Gutachten und Vorschläge zur Überarbeitung des Schuldrechts*; Band I; pp. 1-76; Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft: Köln 1981
- Mc Grew, R.D.:** 'Les aspects de la lettre d'intention en droit américain'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 480-483; 1976
- McCall, J.B./Warrington, M.B.:** *Marketing by Agreement: A Cross-Cultural Approach to Business Negotiations*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1986
- McCallister, Linda:** *Say What You Mean, Get What You Want*; Wiley: New York 1994
- McCarthy, William:** 'The Role of Power and Principle in Getting to YES'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 59-77; 1985
- McCormack, Mark H.:** *Verschrikkelijke verhalen over juridische adviseurs*; Veen: Utrecht/Antwerpen 1987
- McCormack, Mark H.:** *Meesterzetten: Adviezen voor managers*; Veen: Utrecht/Antwerpen 1989
- McCormack, Mark H.:** *McCormack on Negotiating*; Century: London 1995
- McEwen, Craig A.:** 'Inside the "Black Box" of Conflict Resolution'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 385-394; 1986
- McGinn, Kathleen L./Wilson, Eric J.:** 'How to Negotiate Successfully Online'; *Negotiation*; Reprint N0403C; pp. 3-5; March 2004
- McMillan, John:** *Games, strategies, and managers*; Oxford University Press: New York/Oxford 1992

- McRae, Brad:** *Negotiating and influencing skills*; Sage Publications: London/New Delhi 1998
- McThenia, Andrew W./Shaffer, Thomas L.:** 'For Reconciliation'; 94 *Yale Law Journal*; p. 1660-1668; 1985
- Mead, Richard:** *Cross-Cultural Management Communication*; Wiley: New York/Chichester/Brisbane/Toronto/Singapore 1993
- Medicus, Dieter:** 'Grenzen der Haftung für culpa in contrahendo'; *Juristische Schulung*; pp. 209-218; 1965
- Medicus, Dieter:** 'Verschulden bei Vertragsverhandlungen'; *Gutachten und Vorschläge zur Überarbeitung des Schuldrechts*; Band 1; pp. 479-550; Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft: Köln 1981
- Medicus, Dieter:** 'Zur Entdeckungsgeschichte der culpa in contrahendo'; *Iuris Professio, Festgabe für Max Kaser zum 80. Geburtstag*; pp. 169-181; Böhlau: Wien/Köln/Graz 1986
- Medicus, Dieter:** *Schuldrecht I: Allgemeiner Teil*; 6. Auflage; Beck: München 1992
- Mee, Charles L.:** *Hoog spel: Onderhandelen op topniveau door de eeuwen heen*; Becht: Haarlem 1994
- Meeker, Barbara F.:** 'Cooperative Orientation, Trust, and Reciprocity'; 37 *Human Relations*; pp. 225-243; 1984
- Meer, Jelle van der:** 'De kunst van het onderhandelen'; *De Tijd*; pp. 30-34; 26 januari 1990
- Meerts, P.W.:** 'Waar ligt de onderhandelingsgrens?'; *Werkconferentie 'onderhandelen'*; Congres Negotiation Society 'François de Callières' 1993, Randstad Congrescentrum te Diemen, 14 mei 1993
- Mehren, Arthur von:** *The Formation of Contracts*; Volume VII/Chapter 9; *International Encyclopedia of Comparative Law*; Mohr/Nijhoff: Tübingen/Dordrecht/Boston/Lancaster 1992
- Meij, J.S. van der:** 'Gedragaspecten van onderhandelen'; *Onderhandelen en schikken*; pp. 37-53; Tjeenk Willink: Zwolle 1990
- Meij, Rein van der:** *De Onderhandelingsgids*; Intermediair: Amsterdam 1994
- Meijer, Ep:** 'Wayne Dyer: handelsreiziger in hoop'; *Management Team*; pp. 36-39; 23 oktober 1989
- Meijer, Frans:** 'Zakendoen in China'; *Intermediair*; pp. 7-11; 17 augustus 1984
- Meijes Tiersma, Peter:** 'The Language of Offer and Acceptance: Speech Acts and the Question of Intent'; 74 *California Law Review*; pp. 189-232; 1986
- Meins, Jon:** *Die Vertragsverhandlung: Leitfaden zum Entwerfen, Verhandeln und Abschließen von Verträgen*; Schäffer: Stuttgart 1990
- Mendel, M.M.:** 'Meningsbeïnvloeding als wapen bij stakingen'; *Intermediair*; pp. 19-25, 9 november 1979

- Menkel-Meadow, Carrie:** 'Legal Negotiation: A Study of Strategies in Search of a Theory'; *American Bar Foundation Research Journal*; pp. 905-937; 1983
- Menkel-Meadow, Carrie:** 'Toward Another View of Legal Negotiation; The Structure of Problem Solving'; 31 *UCLA Law Review*; pp. 754-842; 1984
- Menkel-Meadow, Carrie:** 'For and Against Settlement: Uses and Abuses of the Mandatory Settlement Conference'; 33 *UCLA Law Review*; pp. 485-514; 1985
- Menkel-Meadow, Carrie/Wheeler, Michael:** *What's Fair: Ethics for Negotiators*; Jossey-Bass: San Francisco 2004
- Menkel-Meadow, Carrie J./Kupfer Schneider, Andrea/Love, Lela Porter:** *Negotiation: Processes for Problem Solving*; Aspen: New York 2006
- Menu, J.M.M.:** *De toezegging in het privaatrecht*; Kluwer: Deventer 1994
- Mercadal, Barthélemy:** 'Chronique des jurisprudences nationales relatives aux contrats internationaux'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 587-588; 1978
- Mercier, Vincent:** 'La Convention de Vienne sur la vente internationale: Le point de vue du vendeur: Propos d'un praticien'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 564-572; 1989
- Merk, Vincent:** 'Onderhandelen met de Franse slag'; III *Negotiation Magazine*; pp. 182-190; 1990
- Merle, Marcel:** 'De la négociation'; *La négociation*; pp. 5-30; *Pouvoirs* 15; Presses Universitaires de France: Paris 1980
- Mestre, J.:** 'Des relations post-contractuelles'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 311-313; 1987
- Mestre, Jacques:** 'Des pourparlers à la conclusion de l'accord définitif'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 97-100; 1986
- Mestre, Jacques:** 'Jurisprudence française en matière de droit civil'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 519-541; 1988
- Mestre, Jacques:** 'Formation du contrat'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 143-155; 1996
- Middlebrook, Patricia Niles:** *Social psychology & modern life*; New York: Knopf 1980
- Milburn, Thomas W.:** 'The Nature of Threat'; 33 *Journal of Social Issues*; pp. 126-139; 1977
- Mills, Harry A.:** *Negotiate: The Art of Winning*; Gower: Aldershot 1991
- Min, Ben:** 'Blufpoker'; *Quote*; pp. 76-81; februari 1995
- Mincke, W.:** 'Kronieken'; *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*; pp. 181-187; 1996
- Minden, Jack J.R. van:** *Alles over salarisonderhandelingen*; Business Contact: Amsterdam/Antwerpen 2001

- Minden, Jack J.R. van:** *Op naar een hoger salaris*; Veen: Amsterdam/Antwerpen 1996
- Minkjan, E.E.:** 'ADR: Alternatieve Conflictenbeslechting'; *Advocatenblad*; pp. 535-539; 1989
- Mintzberg, Henry:** 'The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy'; *XXX California Management Review*; pp. 11-24; Fall 1987
- Mintzberg, Henry:** 'The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies'; *XXX California Management Review*; pp. 25-32; Fall 1987
- Mintzberg, Henry:** *Organisatiestructuren*; Academic Service: Schoonhoven 1991
- Mirvis, Philip H.:** 'Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition'; *6 Journal of Occupational Behaviour*; pp. 65-84; 1985
- Missenard, Bernard:** *L'art de négocier en affaires*; Éditions d'organisation: Paris 1987
- Missenard, Bernard:** *Savoir négocier face à face*; Éditions d'organisation: Paris 1987
- Mnookin, Robert H./Susskind, Lawrence E./Foster, Pacey C.:** *Negotiating on behalf of others*; Sage: Thousand Oaks/London/New Delhi 1999
- Mnookin, Robert H./Peppet, Scott R./Tulumello, Andrew S.:** *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*; The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge/London 2000
- Mobley, Lou/McKeown, Kate:** *Beyond IBM*; Penguin Books: Harmondsworth 1989
- Mohler, Alfred:** *Die 100 Gesetze erfolgreicher Verhandlung*; Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig: München 1983
- Moïsi, Dominique:** 'De la négociation internationale'; *La négociation*; pp. 31-42; *Pouvoirs* 15; Presses Universitaires de France: Paris 1980
- Mok, L.:** 'Vrolijke en droevige herinneringen uit de advocatuur. Arbitrage versus overheidsrechtspraak'; *Tijdschrift voor Arbitrage*; pp. 113-212; september/oktober 1990
- Mok, M.R.:** *Pacta sunt servanda; ja toch?*; W.E.J. Tjeenk Willink: Deventer 1997
- Mommsen, Friedrich:** *Ueber die Haftung der Contrahenten bei der Abschließung von Schuldverträgen*; Schwetschke: Braunschweig 1879
- Montbrial, Thierry de/Jansen, Sabine (direction):** *Pratiques de la négociation*; Bruylant: Bruxelles/LGDJ: Paris 2004
- Mooij, Rocco/Nauta, Tom:** 'Meegaan in de verloedering'; *Carrière*; pp. 13-14; 18 augustus 1990
- Moor, Anne de:** 'Contract and agreement in English and French law'; *6 Oxford Journal of Legal Studies*; pp. 275-287; Summer 1986
- Moorkens, Dirk:** 'Contractuele problemen bij de aanschaf van een computer'; *XVIII Jura Falconis*; pp. 241-279; 1981-1982
- Moran, Robert T./Stripp, William G.:** *Dynamics of successful international business negotiations*; Gulf: Houston/London/Paris/Zurich/Tokyo 1991

- Moravcsik, Gy./Jenkins, R.J.H.:** *Constantine Porphyrogenitus: De administrando imperio*; 367. Stephaneum Nyomda: Budapest 1949
- Moret, W.B.:** 'Onderhandelen als continu proces bij ondernemersovereenkomsten'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 18-23; 1991
- Morgan, William R./Sawyer, Jack:** 'Bargaining, expectations, and the preference for equality over equity'; 6 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 139-149; 1967
- Morikawa, Michio (Ed.):** *International Business Negotiation and Contract: Encyclopedia of Terms and Conditions*; The International Business Practices Education Center: Tokyo 1982
- Morin, Gaston:** 'Les tendances actuelles de la théorie des contrats et les relations du réel et des concepts: à propos des articles de M. Josserand'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 553-563; 1937
- Morley, Ian E.:** 'Preparation for Negotiation: Conflict, Commitment and Choice'; *Group Decision Making*; pp. 387-419; Academic Press: London 1982
- Morrison, William F.:** *The prenegotiation planning book*; Wiley: Chichester/New York/Brisbane/Toronto/Singapore 1985
- Moullec, Yves-Marie:** *L'A.B.C. d'une négociation réussie*; Les Éditions de l'Épargne: Paris 1989
- Mousseron, Jean Marc:** 'Die Vertragsverhandlungen'; *Les contrats commerciaux de l'entreprise/Handelsverträge der Unternehmen: Bericht über das dritte gemeinsame Seminar der Juristischen Fakultäten von Montpellier und Heidelberg, 16.-29. Mai 1971*; pp. 83-97; Montpellier 1973
- Mousseron, Jean Marc:** 'La gestion des risques par le contrat'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 481-504; 1988
- Mudra, Peter:** *Zehn × 10 Erfolgs-Tips zum Verhandeln*; Die Wirtschaft: Berlin/München 1992
- Mulder, Henk:** 'Op zoek naar uitmuntende ondernemingen'; *Quote*; pp. 90-95; april 1988
- Mulder, Mauk:** *Conflictbantering: Theorie en praktijk in organisaties*; Stenfert Kroese: Leiden/Antwerpen 1989
- Mulholland, Joan:** *The Language of Negotiation: A Handbook of Practical Strategies for Improving Communication*; Routledge: London/New York 1991
- Muller, Fred./Thiel, J.H./Den Boer, W.:** *Beknopt Grieks-Nederlands woordenboek*; Tiende druk; Wolters: Groningen 1966
- Müller, Ulrich:** 'Die Haftung des Stellvertreters bei culpa in contrahendo un positiver Forderungsverletzung'; *Neue Juristische Wochenschrift*; pp. 2169-2175; 4. Dezember 1969
- Murnighan, J. Keith:** 'The Structure of Mediation and Intravention: Comments on Carnevale's Strategic Choise Model'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 351-361; 1986

- Murphy, Jim:** *Omgaan met conflicten*; TFC TrainingsMedia: Velp 1997
- Murray, John S.:** 'Understanding Competing Theories of Negotiation'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 179-186; 1986
- Musashi, Miyamoto:** *De Strategie van de Samoerai*; 2e druk; Karnak: Amsterdam 1984
- Musch, Fred:** 'De energie van de topmanager'; *Intermediair*; pp. 47-49; 6 december 1985
- Mutsaerts, F.V.B.M.:** 'Mislukte automatisering: wie is aansprakelijk?'; *Automatisering Gids*; pp. 2-4; 23 januari 1985
- Nagtegaal, Rien:** 'De strategic alliance in de Praktijk: Spelregels in de onderhandelingen tussen Smit en Halliburton'; *Interface, tijdschrift voor bedrijfskunde*; pp. 35-37; november 1990
- Nanninga, Wilma:** 'Onderhandelen: één groot toneelstuk'; *De Telegraaf*; p. TA 1; 4 maart 1989
- Nash, Bruce/Zullo, Allan:** *The Mis-Fortune 500, Featuring the Business Hall of Shame*; Pocket Books: New York 1988
- Nash, John F.:** 'The Bargaining Problem'; 18 *Econometrica*; pp. 155-162; 1950
- Nat-Verhage, Willemien van der:** 'Arbitrage als vorm van conflictoplossing'; *Account*; pp. 46-49; september 1989
- Neale, Margaret A./Bazerman, Max H.:** 'Negotiating rationally: the power and impact of the negotiator's frame'; 6 *Academy of Management Executive*; No. 3; pp. 42-51; 1992
- Nederlands Normalisatie-Instituut:** *Terminologie: Begripsvorming en definiëring*; Ontwerp 3188; Nederlands Normalisatie-Instituut: 's-Gravenhage 1962
- Neer-van den Broek, J.M.H.P. van:** 'Artikel 423'; *Bijzondere overeenkomsten I*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1992
- Neumann, John von/Morgenstern, Oskar:** *Theory of Games and Economic Behavior*; Third edition; Wiley: New York/London/Sydney 1953
- Nicholas, Barry:** 'The Pre-contractual Obligation to Disclose Information; 2: English Report'; in: *Contract Law Today: Anglo-French Comparisons*; pp. 166-187; Clarendon Press: Oxford 1989
- Nicolson, Harold:** *The evolution of diplomatic method*; Greenwood Press: Westport 1977
- Nielsen, Richard P.:** 'Changing Unethical Organizational Behavior'; III *The Academy of Management Executive*; pp. 123-130; May 1989
- Nielsen, Richard P.:** 'Generic Win-Win Negotiating Solutions'; 22 *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management and Corporate Planning*; pp. 137-143; October 1989
- Nierenberg, Gerard I.:** *The complete negotiator*; Nierenberg & Zeif: New York 1986
- Nierenberg, Gerard I.:** *Negotiating the Big Sale*; Berkley Books: New York 1993

- Nierenberg, Gerard I./Calero, Henry H.:** *How to Read a Person Like a Book*; Pocket Books: New York 1971
- Nieskens-Ispording, B.W.M.:** 'Boekaankondiging: Mr H.J. de Kluiver, Onderhandelen en privaatrecht. Proefschrift, VU Amsterdam, 1992. Deventer: Kluwer. XIV en 446 blz. ISBN 9026823509. Serie: Recht en Praktijk, nr. 65. Prijs: f 89,-'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6200; pp. 740-744; 11 november 1995
- Nieskens-Ispording, B.M.W./Vermeulen, H.A.W.:** 'Van nieuw BW naar BW: VIII. Precontractuele verhoudingen; art. 6:1'; *Advocatenblad*; pp. 313-314; 28 mei 1993
- Nieuwenhuis, J.H.:** 'Zij moeten te goeder trouw worden ten uitvoer gebracht'; *Recht vooruit: Opstellen verzameld ter gelegenheid van 150 jaar BW*; pp. 111-119; Kluwer: Deventer 1988
- Nieuwenhuis, J.H.:** 'Point of no return'; *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 467-468; 1989
- Nieuwenhuis, J.H.:** 'Vernietigen, ontbinden of aanpassen'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6164 (I): pp. 23-26; 21 januari 1995; 6165 (II, slot): pp. 37-41; 28 januari 1995
- Nieuwenhuis, J.H.:** 'Het dieptepunt: Plas/Valburg'; 59 *Ars Aequi*; pp. 288-290; 2010
- Nijkerk, K.J.:** *Internationale bijeenkomsten: een studie van interacties en een evaluatie*; Van Rossen: Amsterdam 1970
- Nijs, Annemie:** 'Diplomatie in zakendoen'; *Trends*; p. 144; 14 maart 1986
- Nilsson, Byard G.:** 'A Litigation Settling Experiment'; 65 *American Bar Association Journal*; pp. 1818-1820; 1979
- Nirk, Rudolf:** 'Rechtvergleichendes zur Haftung für culpa in contrahendo'; *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*; pp. 310-355; 1953
- NN 1:** 'Methodisch onderhandelen'; *Zakenwereld*; pp. 36-38; 1 juli 1972
- NN 2:** 'The Art & Science of Negotiation. By Howard Raiffa. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 1982. Pp. vii, 373. \$ 18.50.'; 96 *Harvard Law Review*; pp. 969-971; 1982-1983
- NN 3:** 'The importance of being nice, retaliatory, forgiving and clear'; *The Economist*; pp. 89-93; November 9, 1985
- NN 4:** 'Proces Transworld tegen KLM niet waarschijnlijk'; *NRC Handelsblad*; Supplement Mens en Bedrijf; p. 13; 31 december 1986
- NN 5:** 'Gelijke munt'; *NRC Handelsblad*; p. 7; 21 juli 1987
- NN 6:** 'De baas is niet altijd de baas'; *Carrière*; p. 18; 30 juli 1988
- NN 7:** 'Weekoverzicht'; *Carrière*; p. 17; 29 oktober 1988
- NN 8:** 'Zo word je rijk'; *Management Team*; p. 44; 13 maart 1989
- Nobis, Emily:** 'Worden we het eens? Tips en trucs voor onderhandelaars'; *Vrouw & Bedrijf*; pp. 34-36; maart 1993
- Nobis, Emely:** 'Onderhandelen!'; *VB Magazine*; pp. 40-42; april 1997

- Norman, Donald A.:** 'Some Observations on Mental Models'; *Mental Models*; pp. 7-14; Lawrence Erlbaum: Hillsdale/London 1983
- Note:** 'The measure of damages for breach of a contract created by action in reliance'; 48 *Yale Law Journal*; p. 1036-1052; 1939
- Notes 1:** 'The California rent-a-judge experiment: constitutional and policy considerations of pay-as-you-go courts'; 94 *Harvard Law Review*; pp. 1592-1615; 1981
- Notes 2:** 'The Sultans of Swap: Defining the Duties and Liabilities of American Mediators'; 99 *Harvard Law Review*; pp. 1876-1895; 1985-1986
- Nothdurft, K.H.:** *The Complete Guide to Successful Business Negotiation*; Leviathan House: London/New York 1974
- Numelin, Ragnar:** *The beginnings of diplomacy*; Munksgaard: Copenhagen 1950
- Nyerges, Janos:** 'Ten Commandments for a Negotiator'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 21-27; 1987
- O'Hair, Dan/Friedrich, Gustav W./Shaver, Lynda Dixon:** *Strategic Communication in Business and the Professions*; 3d Edition: Houghton Mifflin: Boston/New York 1998
- Oatley, Roger G.:** 'Negotiating Techniques for Lawyers'; 6 *Advocates' Quarterly*; pp. 214-233; 1985
- Oevelen, A. van/Dirix, E.:** 'Kroniek van het verbintenissenrecht: II. Praecontractuele rechtsverhoudingen en praecontractuele aansprakelijkheid'; *Rechtskundig Weekblad*; kolommen 2289-2292; 1977-1978
- Ogilvie, Robert G.:** 'Een strategie beginsel, dat een leidraad is voor de bepaling van de ondernemingsstrategie'; *Krijgen is de kunst*: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde; Slot Zeist; 3 mei 1990
- Ogilvie, Robert G.:** *Krijgen is een kunst: Omtrent krijgskunde en ondernemingsstrategie*; Stenfert Kroese: Leiden/Antwerpen 1990
- Ohmae, Kenichi:** *The Mind of the Strategist*; Penguin Books: Harmondsworth 1984
- Ohmae, Kenichi:** 'Getting Back to Strategy'; *Harvard Business Review*; pp. 149-156; November/December 1988
- Olie, René/Vorst, Maarten W. van der:** 'Onderhandelingen bij fusies en overnemingen'; VIII *Negotiation Magazine*; pp. 13-23; 1995
- Oliva, Terence A./Leap, Terry L.:** 'A Typology of Metamodels in Collective Bargaining'; 26 *Behavioral Science*; pp. 337-345; 1981
- Oliver, David:** *101 Ways To Negotiate More Effectively*; Kogan Page: London 1996
- Oliver, David:** *101 Manieren om succesvol te onderhandelen*; Deltas: Aartselaar 1997
- Olshausen, Eckart (Hrsg.):** *Antike Diplomatie*; Wissenschaftliche Buchgesellschaft: Darmstadt 1979
- Oly, Gude:** 'Dubbele Rechtsorde'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5551; pp. 85-90; 7 februari 1981

- Ominsky, Harris:** 'Counseling the Client on "Gentleman's Agreements"'; 36 *The Practical Lawyer*; pp. 25-40; December 1990
- Ommeren, R.J.J.M. van:** 'De onderhandelingsfase'; Syllabus: *Kiezen voor en opstellen van commerciële contracten*; Euroforum-cursus, Golden Tulip Barbizon Centre te Amsterdam, 25 en 26 oktober 1989
- Ommeren, R.J.J.M. van:** 'Gedragsaspecten van onderhandelen'; III *Negotiation Magazine*; pp. 23-32; 1990
- Oosterveen, W.J.G.:** 'De precontractuele fase'; in: Kleijn, W.M. e.a. (red.), *Overzicht vermogensrecht naar huidig BW*, Gouda Quint: Arnhem 1992
- Oppedijk van Veen, W.M.:** 'De psychologische analyse van koopgedrag'; *Harvard Holland Review*; pp. 57-64; zomer 1985
- Oppen, L.P. van:** 'Washington creëert concessies'; *Algemeen Dagblad*; p. 3; 16 januari 1988
- Oppenheim, Alice:** 'Ik ben tot machtsmisbruik in staat'; *Elseviers Magazine*; pp. 26-29; 30 augustus 1986
- Oppetit, Bruno:** 'L'engagement d'honneur'; *Receuil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 107-116; 1979
- Oram, Roderick:** 'Boeing gooit het roer om'; *Carrière*; p. 7; 21 april 1990
- Oresme, Nicolas:** *Le livre de politiques daristote*; Verard: Paris 1489
- Orieux, Jean:** *Talleyrand ou le spinx incompris*; Flammarion: Paris 1990
- Osborne, John W.:** *Talking Your Way To The Top*; Avant Books: San Marcos 1990
- Oshikawa, Sadaomi:** 'Consumer pre-decision conflict and post-decision dissonance'; 15 *Behavioral Science*; pp. 132-140; 1970
- Ostheim, Rolf:** 'Zur Haftung für culpa in contrahendo bei grundloser Ablehnung des Vertragsabschlusses'; *Juristische Blätter*; (I): pp. 522-531; (II): pp. 570-579; 1980
- Otten, J.F.:** 'Machiavelli, sleutel van onze tijd'; in: Niccolò Machiavelli: *De vorst*; De Bussy: Amsterdam 1983
- Oul-Moulik, Le Vizir Nizam:** *Siasset Namèh: Traité de gouvernement, composé pour le Sultan Melik-Châh*; Traduit par Charles Schefer; Leroux: Paris 1893
- Oven, J.C. van:** 'De oorzaak der overeenkomst'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3385 (I): pp. 485-488; 10 november 1934; 3386 (II): pp. 493-497; 17 november 1934; 3387 (III): pp. 505-508; 24 november 1934; 3388 (IV): pp. 517-520; 1 december 1934; 3389 (V): pp. 529-532; 8 december 1934
- Overeem, R.:** 'Afgebroken onderhandelingen'; *FEM: Financieel Economisch Magazine*; pp. 64-65; 26 januari 1985
- Overeem, R.:** 'Koop tweedehands auto, caveat venditor?'; *Advocatenblad*; pp. 224-225; 1991
- P.A.W.:** 'Tips en "Tricks"'; *FEM: Financieel Economisch Magazine*; p. 15; 23 april 1983

- Páez-Maletz, Paul:** *Der Schutz des Vertrauens auf das Zustandekommen von Verträgen im U.S.-amerikanischen Recht: Ein Vergleich mit der Haftung für den Abbruch von Vertragsverhandlungen in Deutschland*; VVW: Karlsruhe 1992
- Page, Henri de:** *Traité élémentaire de droit civil belge*; Tome deuxième; troisième édition; Bruylant: Bruxelles 1964
- Pam, Max:** 'Tit for Tat'; *NRC Handelsblad*; p. 14; 20 februari 1989
- Paret, Peter:** 'The Genesis of *On War*'; in: Carl von Clausewitz: *On War*; Princeton University Press: Princeton 1984
- Paret, Peter (Ed.):** *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*; Clarendon Press: Oxford 1986
- Parkinson, C. Northcote:** *Parkinson: The Law, Complete*; Ballantine Books: New York 1988
- Parris, John:** *Making Commercial Contracts*; BSP Professional Books: Oxford/London/Edinburgh/Boston/Palo Alto/Melbourne 1988
- Patterson, James G.:** *How to become a better negotiator*; Amacom: New York 1996
- Patton, Bruce M.:** *A brief outline of the mediation process*; Working Paper Harvard Program on Negotiation; Cambridge 1982
- Patton, Bruce M.:** *Reassessing Getting to Yes and Principled Negotiation*; Working Paper Harvard Program on Negotiation; Cambridge 1985
- Paul, Roland A.:** 'A New Role for Lawyers in Contract Negotiations'; 62 *American Bar Association Journal*; pp. 93-97; 1976
- Peabody, I. George L.:** 'Power Strategies'; 8 *Journal of Applied Behavioral Science*; pp. 341-345; 1972
- Peacock, William E.:** *Corporate combat*; Berkley Books: New York 1986
- Pearson, Hilary E.:** *Computer Contracts: An International Guide to Agreements and Software Protection*; Kluwer: Deventer 1984
- Pease, Allan:** *Body Language: How to read others' thoughts by their gestures*; Sheldon: London 2002
- Peck, Cornelius J./Fletcher, Robert L.:** 'A course on the subject of negotiation'; 21 *Journal of Legal Education*; pp. 196-206; 1968
- Pecquet, Antoine:** *Discours sur l'art de négocier*; Essec Iréné: Paris-Cergy 2003
- Pedler, Mike:** 'Negotiation Skills Training—Part 1'; 1 *Journal of European Industrial Training*; pp. 18-21; nr. 4; 1977
- Pedler, Mike:** 'Negotiation Skills Training—Part 2'; 1 *Journal of European Industrial Training*; pp. 12-16; nr. 5; 1977
- Pedler, Mike:** 'Negotiation Skills Training—Part 3: The Resolution of Conflict and the Negotiation Process'; 1 *Journal of European Industrial Training*; pp. 25-27; nr. 6; 1977
- Pedler, Mike:** 'Negotiation Skills Training—Part 4: Learning to Negotiate'; 2 *Journal of European Industrial Training*; pp. 20-25; nr. 1; 1978

- Pekar Lempereur, Alain/Colson, Aurélien:** *Méthode de Négociation*; Dunod: Paris 2004
- Pels Rijcken, L.D.:** *Praecontractuele verhoudingen*; Ongepubliceerd college ter gelegenheid van de diesviering 1958 Leiden; 1 februari 1958
- Pels Rijcken, L.D.:** 'Verplichtingen van ex-firmanen na beëindiging der vennootschap'; *TVVS, tijdschrift voor vennootschappen, verenigingen en stichtingen*; pp. 39-42; 1965-1966
- Pen, J.:** 'A general theory of bargaining'; *XIII American Economic Review*; pp. 24-42; 1952
- Pendergast, William R.:** 'Managing the Negotiation Agenda'; *6 Negotiation Journal*; pp. 135-145; 1990
- Pennington, R./Hill, A.D.G.:** 'Letters of Intent: Questions/Answers on English Law'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 519-527; 1977
- Perrick, G.:** *Gids algemene voorwaarden*; Bruna: Utrecht 1991
- Perrotin, Roger:** *L'entretien d'achat: Tactiques de négociation*; Éditions d'organisation: Paris 1997
- Perschbacher, Rex R.:** 'Regulating Lawyers' Negotiations'; *27 Arizona Law Review*; pp. 75-138; 1985
- Petrie, Sir Charles:** *Diplomatic history: 1713-1933*; Hollis and Carter: London 1946
- Petrie, Sir Charles:** *Earlier diplomatic history: 1492-1713*; Hollis and Carter: London 1949
- Philips, A.:** 'De kater na het schikken'; *10 Recht der werkelijkheid: Tijdschrift voor de sociaal-wetenschappelijke bestudering van het recht*; pp. 49-56; (2) 1989
- Philips, Frits jr.:** 'Onderhandelen is een kunst'; *Harvard Holland Review*; pp. 16-21; herfst 1984
- Picavet, C.-G.:** *La diplomatie française au temps de Louis XIV (1661-1715): Institutions, Mœurs et Coutumes*; Alcan: Paris 1930
- Pickens, James W.:** *The Art of Closing a Deal*; Prion: London 1989
- Piët, Susanne:** 'Tegen windmolens vechten is beter dan niets'; *Elseviers Weekblad*; p. 15; 10 september 1983
- Piët, Susanne:** 'Medium Dry'; *Elseviers Weekblad*; p. 18; 7 december 1985
- Piët, Susanne:** 'Je kunt niet blijven hangen bij je fouten'; *Elseviers Weekblad*; pp. 14-15; 26 juli 1986
- Piët, Susanne:** *Overleg, vergaderen en onderhandelen*; Wolters-Noordhoff: Groningen 1990
- Pijnaken, Eric:** 'We moeten ons niet blind staren op Amerika'; *Algemeen Dagblad*; p. 29; 12 september 1987
- Pillar, Paul R.:** *Negotiating Peace: War Termination as a Bargaining Process*; Princeton University Press: Princeton 1983

- Pillutla, Madan/Nicholson, Nigel:** *Negotiation: How to make deals and reach agreement in business*; Format Publishing: Norwich 2004
- Pinet, Angelique:** *The everything negotiating book*; Adams Media: Avon 2005
- Pinna, Andrea:** *The obligations to inform and to advise*; Boom: Den Haag 2003
- Piotet, Paul:** *Culpa in contrahendo et responsabilité précontractuelle en droit privé suisse*; Stämpfli: Berne 1963
- Piotet, Paul:** 'La responsabilité précontractuelle, spécialement du fait d'autrui'; *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*; pp. 743–763; 1987
- Plantey, Alain:** 'La négociation: Quelques considérations sur l'art de la diplomatie comparé à celui de la guerre'; *Défense nationale*; pp. 15–26; juin 1974
- Plantey, Alain:** 'Stratégie et négociation diplomatique'; *Revue africaine de stratégie*; pp. 17–19; N° 2, 1979
- Plantey, Alain:** *La négociation internationale: principes et méthodes*; Centre National de la Recherche Scientifique: Paris 1980
- Plas, Michel van der:** 'De heilige winteroorlog'; *Elsevier*; pp. 74–82; 25 november 1989
- Plato:** *Constitutie: Politeia*; Athenaeum/Polak & Van Gennip: Amsterdam 1991
- Pognon, Edmond:** *L'an mille*; Gallimard 1947
- Pohlmann, André:** *Die Haftung wegen Verletzung von Aufklärungspflichten: Ein Beitrag zur culpa in contrahendo und zur positiven Forderungsverletzung unter Berücksichtigung der Schuldrechtsreform*; Duncker & Humblot: Berlin 2002
- Polak, K.:** 'Alternatieve rechters in de lift'; *FEM: Financieel Economisch Magazine*; pp. 39–43; 6 mei 1982
- Polak, M.V.:** 'Principles en IPR: geen broodnodig en pasklaar alternatief "recht"'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6225; pp. 391–392; 18 mei 1996
- Pool, Jeroen:** "'Know how" en "know who"'; *Intermediair*; p. 45–49; 17 oktober 1986
- Poole, S. Le:** 'Macht aan de onderhandelingstafel'; *II Negotiation Magazine*; pp. 130–133; 1989
- Poole, Samfrits Le:** *Never take no for an answer: a guide to successful negotiation*; Kogan Page: London 1987
- Poole, Samfrits Le:** *Geven en nemen: praktische leidraad voor zakelijke onderhandelingen*; Management Press: Amsterdam/Brussel 1991
- Poole, Samfrits Le:** *Never take no for an answer: a guide to successful negotiation*; Second Edition; Kogan Page: London 1991
- Porphyrogénète, Constantin VII:** *Le livre des cérémonies*; Commentaire, texte et traduction de Albert Vogt; Les belles lettres: Paris 1967
- Porphyrogenitus, Constantinus Imperator:** *De ceremoniis aulae Byzantinae*; Weber: Bonnae 1829 – 1830

- Porter, Michael E.:** *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; The Free Press: New York 1980
- Porter, Michael E.:** *Cases in Competitive strategy*; The Free Press: New York 1983
- Porter, Michael E.:** 'How to attack the industry leader'; *Fortune*; pp. 97-104; April 29, 1985
- Porter, Michael E.:** 'Corporate strategy: The state of strategic thinking'; *The Economist*; pp. 21-28; May 23 1987
- Posses, Frederick:** *The Art Of International Negotiation*; Business Books: London 1978
- Potiemkine, Vladimir (Dir.):** *Histoire de la diplomatie*; Librairie de Médicis: Paris 1946 - 1947
- Potter, R. Clifford:** 'Settlement of Claims and Litigation: Legal Rules, Negotiation Strategies, and In-House Guidelines'; 41 *The Business Lawyer*; pp. 515-531; 1986
- Pouliadis, Athanassios K.:** *Culpa in contrabendo und Schutz Dritter*; Duncker & Humblot: Berlin 1982
- Pous, V.A. de:** 'Computercontracten: delicate balans recht en automatisering'; *Automatisering Gids*; p. 17; 23 april 1986
- Prat, D. (Éd.):** *L'art de négocier au sein de votre entreprise*; Prat-Europa: Paris 1983
- Preston, Dwight:** "No Hablo Ingles"—(A Written Agreement plus Consent Equals Contractual Liability of Illiterates?); 11 *San Diego Law Review*; pp. 415-444; 1973-1974
- Program on Negotiation at Harvard Law School:** 'A Seven-Element Analytic Framework'; *Negotiation Newsletter*; p. 2; December 1987
- Pruitt, Dean G.:** *Negotiation Behavior*; Academic: New York/London/Toronto/Sydney/San Francisco 1981
- Pruitt, Dean G.:** 'Strategic Choice in Negotiation'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 167-194; 1983
- Pruitt, Dean G./Carnevale, Peter, J.:** *Negotiation in social conflict*; Open University Press: Buckingham 1993
- Pruitt, Dean G./Lewis, Steven A.:** 'Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation'; 31 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 621-633; 1975
- Pruitt, Dean G./Rubin, Jeffrey Z.:** *Social conflict: escalation, stalemate, and settlement*; Random House: New York 1986
- Pruitt, Dean G./Syna, Helena:** 'Mismatching the Opponent's Offers in Negotiation'; 21 *Journal of Experimental Social Psychology*; pp. 103-113; 1985
- Purcell, Theodore V.:** 'Reprise of the "ethical investors"'; *Harvard Business Review*; pp. 158-182; March/April 1980
- Putnam, Linda L./Rolloff, Michael E. (Eds.):** *Communication and Negotiation*; Sage: Newbury Park/London/New Delhi 1992
- Puzo, Mario:** *The Godfather*; Pan Books: London 1972

- PWA:** *The negotiator (software)*; McGraw-Hill: New York 1995
- Pye, Lucian W.:** 'The China trade: making the deal'; *Harvard Business Review*; pp. 74–80; July/August 1986
- Pye, Lucian W.:** *Chinese Negotiating Style*; Quorum: New York: 1992
- Quéau, Patrick le:** *Comment négocier une augmentation de salaire avec votre patron*; Dunod: Paris 1991
- Quinn, James Brian/Mintzberg, Henry/James, Robert M.:** *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1988
- Raa, Christiaan M.G. ten:** *Conciliatie en justitie*; Inaugurele rede Rotterdam; Mededelingen Juridisch Instituut van de Erasmus Universiteit nr. 34: Rotterdam 1986
- Rabel, Ernst:** 'Deutsches und Amerikanisches Recht'; *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht*; pp. 340–359; 1951
- Rachman, David J./Mescon, Michael H.:** *Business Today*; 4th edition; Random House: New York 1985
- Rackham, Neil:** *Making major sales*; Gower: Aldershot 1987
- Rackham, Neil:** *SPIN[®]-selling*; Gower: Aldershot 1995
- Rackham, Neil/Carlisle, John:** 'The Effective Negotiator—Part 1: The Behaviour of Successful Negotiators'; 2 *Journal of European Industrial Training*; 6; pp. 6–11; 1978
- Rackham, Neil/Carlisle, John:** 'The Effective Negotiator—Part 2: Planning for Negotiations'; 2 *Journal of European Industrial Training*; 7; pp. 2–5; 1978
- Rackham, Neil/Honey, Peter/Colbert, Michael:** *Developing interactive skills*; Wellens Publishing: Northampton 1971
- Raiffa, Howard:** *The Art and Science of Negotiation*; The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge/London 1982
- Raiffa, Howard:** 'Mediation of Conflicts'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 195–210; 1983
- Raiffa, Howard:** 'Post-Settlement Settlements'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 9–12; 1985
- Rajan, Mahesh N./Graham, John L.:** 'Nobody's Grandfather Was a Merchant: Understanding the Soviet Commercial Negotiation Process and Style'; 33 *California Management Review*; pp. 40–57; Nr 3; Spring 1991
- Ralls, J. Garrett Jr./Webb, Kimberly A.:** *Mastering The Chaos Of Mergers And Acquisitions: How To Plan, Negotiate, And Implement Alliances And Partnerships In A Complex World*; Gulf: Houston 1999
- Ramsey, Douglas K.:** *The Corporate Warriors*; Houghton Mifflin: Boston 1987
- Rapoport, Anatol:** 'Tolstoi und Clausewitz: Zwei Konfliktmodelle und ihre Abwandlungen'; *Atomzeitalter*; pp. 257–266; September 1966
- Rapoport, Anatol:** 'Introduction'; in: Carl von Clausewitz: *On War*; Penguin Books: Harmondsworth 1968

- Rapoport, Anatol:** 'Concluding remarks by Anatol Rapoport'; in: Carl von Clausewitz: *On War*; Penguin Books: Harmondsworth 1968
- Rataud, Pierre:** 'Overtuigen door een goede argumentatie'; *Verkopen! Vakmagazine voor commerciële actie*; p. 22-23; juni 1987
- Reardon, Katleen:** *Becoming A Skilled Negotiator*; Wiley: Hoboken 2005
- Reck, Ross R./Long, Brian G.:** *The Win-Win Negotiator: How To Negotiate Favorable Agreements That Last*; Pocket Books: New York 1989
- Reehuis, W.H.M./Slob, E.E.:** *Parlementaire geschiedenis van het nieuwe burgerlijk wetboek; Invoering boeken 3, 5 en 6: Algemeen gedeelte van het verbintenissenrecht*; Kluwer: Deventer 1990
- Reekum, Gerard van/Segers, Tom:** 'Onderhandelen met een machtiger opponent'; *VI Negotiation Magazine*; pp. 43-52; 1993
- Reese, Willis L.M. (Ed.):** *International Contracts: Choice of Law and Language*; Oceana: Dobbs Ferry 1962
- Regelsberger, Ferdinand:** *Die Vorverhandlungen bei Verträgen*; Böhlau: Weimar 1868
- Reilly, Leo:** *How to outnegotiate anyone, even a car dealer*; Adams Media: Holbrook 1994
- Reineke, Wolfgang:** *Das Verhandlungsbrevier*; 2. Auflage; Datakontext: Köln 1990
- Reinhart, Gert:** 'Verwendung fremder Sprachen als Hindernis beim Zustandekommen von Kaufverträgen?'; *Recht der Internationalen Wirtschaft*; pp. 16-20; Januar 1977
- Reinicke, Dietrich/Tiedtke, Klaus:** 'Schadensersatzverpflichtungen aus Verschulden beim Vertragsabschluß nach Abbruch von Vertragsverhandlungen ohne triftigen Grund'; *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht ZIP*; pp. 1093-1102; 1989
- Rice, Paul F.:** *Negotiating Your Contracts*; Lifestyle: Miami Springs 1988
- Richelieu, Cardinal de:** *Testament Politique*; Laffont: Paris 1947
- Richelmann, Heinrich:** *Der Einfluß des Irrthums auf Verträge*; Helwingschen Hof: Hannover 1837
- Richters, H.W.:** *Schikkingen en proceskansen*; Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam 1991
- Ries, Al/Trout, Jack:** *Marketing Warfare*; Plume: New York 1986
- Rijken, G.J.:** *Redelijkheid en billijkheid*; Kluwer: Deventer 1994
- Ringer, Robert J.:** *Winning Through Intimidation*; Fawcett Crest: New York 1976
- Rinkes, G.J.:** 'Verzwijging en precontractuele goede trouw bij verzekeringsovereenkomsten'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 84-89; 1991
- Rinnooy Kan, A.H.G.:** 'Is onderhandelen altijd gokken?'; *Onderhandelen in nationaal en internationaal verband*; seminar IBM Academy; Jaarbeurs Utrecht; 25 en 26 juni 1990
- Rischar, Klaus:** *Erfolgreiches Verhandeln mit Betriebs- und Personalräten*; Sauer: Heidelberg 1985

- Ritsema van Eck, E.J./Huguenin, P.:** *Conflictbantering en onderhandelen: Een praktische inleiding*; Bohn Stafleu Van Loghum: Houten/Zaventem 1993
- Ritsema van Eck, Evert J./Prins, Wout A.:** 'Onderhandelen: Moet dat eigenlijk wel? Een verkennende organisatiekundige analyse van onderhandelen in organisaties'; III *Negotiation Magazine*; pp. 130-137; 1990
- Le grand Robert de la langue française:** Tome VI: LIM-Oz; Deuxième édition; Le Robert: Paris 1985
- Roberts, Wess:** *Leiderschapsprincipes van Attila de Hun*; Het Spectrum: Utrecht 1989
- Robinson, Colin:** *Winning at business negotiations: A guide to profitable deal making*; Kogan Page: London 1990
- Robinson, Colin:** *Effective negotiating*; Kogan Page: London 1995
- Robinson, John:** 'Paradoxen in de planning'; *PEM: Permanente Educatie Managers*; pp. 728-734; 1987
- Rodière, René:** 'Paul Piotet. -Culpa in contrahendo et responsabilité précontractuelle en droit privé suisse, Staempfli et Cie, Berne, 1963, 149 pages.'; *Revue Internationale de Droit Comparé*; p. 878; 1964
- Rodière, René:** *La formation du contrat*; Pedone: Paris 1976
- Roelants, Carolien:** 'Radicalisering in Iran overschaduwde Golfoverleg'; *NRC Handelsblad*; p. 4; 21 april 1989
- Rogge, Heinrich:** 'Clausewitz und das Völkerrecht'; *Wissen und Wehr*; Jahrgang 1944, Heft 1/2; pp. 1-20; 1944
- Rogmans, B.G.P.:** *Verkeersopvattingen*; Kluwer: Deventer 1995
- Rojot, Jacques:** *Negotiation: From Theory to Practice*; MacMillan: Houndmills/London 1991
- Rolland, V.H.:** *Supplément, Armorial général de J.B. Rietstap*; Tome second (H-Z); Nijhoff: La Haye 1926
- Rooij, R. van/Dulk, J.L. den:** *Internationaal contractenrecht*; Kluwer: Deventer 1990
- Roosenbrand-Kuyken, A.:** 'Artikel 6.5.2.8a'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5794; pp. 517-519; 16/23 augustus 1986
- Rosenbrock, Lars:** 'Der dicke Hund: Was tun, wenn Inserate zuviel versprechen?'; *Oldtimer Markt*; pp. 16-18; September 1994
- Rosergio, Bernardus de:** 'Ambaxiatorum Brevilogus'; in: Vladimir E. Hrabar, *De Legatis et Legationibus Tractatus Varii: Bernardi de Rosergio Ambaxiatorum brevilogus, Hermolai Barbari De officio Legati, Martini Garrati Laudensis De Legatis maxime principum. Ex aliis excerpta qui eadem de re usque ad annum MDCXXV scripserunt*; pp. 1-28; Dorpat 1905

- Ross:** 'Settled Out of Court: The Social Process of Insurance Claims Adjustment'; in: Harry T. Edwards/James J. White, *Problems, Readings and Materials on the Lawyer as a Negotiator*; pp. 180-201; West: St. Paul 1977
- Rossant, John:** 'Raul Gardini: "The Peasant" Builds a Powerhouse'; *Business Week*; pp. 16-18; July 3, 1989
- Rossum, M.M. van:** 'De schadevergoedingsplicht bij dwaling en de negligent misrepresentation'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5928; pp. 497-502; 16 september 1989
- Rossum, M.M. van:** 'Mededelingsplicht en onderzoeksplicht bij de totstandkoming van de overeenkomst'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 91-94; 1989
- Rossum, M.M. van:** 'J.B.M. Vranken: Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht. Tjeenk Willink, Zwolle 1989, 226 blz., f 49,50' (Boekbespreking); *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 46-49; 1990
- Rossum, Nic van:** 'Feiten en meningen'; *Elseviers Weekblad*; p. 3; 10 januari 1987
- Rost van Tonningen, M.G.:** 'Corporate planning'; *NRC Handelsblad*; p. 18; 8 juni 1991
- Roth, Alvin E.:** 'Some Additional Thoughts on Post-Settlement Settlements'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 245-247; 1985
- Rothfels, H.:** 'Clausewitz'; *Makers of Modern Strategy: Military Thought from Machiavelli to Hitler*; pp. 93-113; Princeton University Press: Princeton 1973
- Rottinghuis, H.J.Th.:** 'De kunst van het onderhandelen'; *Intermediair*; pp. 15-23; 1 juli 1983
- Roubier, Paul:** *Essai sur la Responsabilité Précontractuelle*; Proefschrift Université de Lyon; Rousseau: Paris 1911
- Rowan, Roy:** *Management en intuïtie*; Muntinga: Amsterdam 1989
- Rubin, Alvin B.:** 'A Causerie on Lawyers' Ethics in Negotiation'; 35 *Louisiana Law Review*; pp. 577-593; 1975
- Rubin, Jeffrey Z.:** 'Negotiation: An Introduction to Some Issues and Themes'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 135-147; 1983
- Rubin, Jeffrey Z.:** 'Editor's Introduction'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 5-8; 1985
- Rubin, Jeffrey Z./Brown, Bert R.:** *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*; Academic Press: New York/San Francisco/London 1975
- Rubin, Jeffrey Z./Sander, Frank E.A.:** 'When Should We Use Agents? Direct vs. Representative Negotiation'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 395-401; 1988
- Rubin, Jeffrey Z./Sander, Frank E.A.:** 'Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder'; 7 *Negotiation Journal*; pp. 249-254; 1991
- Rubin, Jeffrey/Zartman, I. William:** 'Asymmetrical Negotiations: Some Survey Results that may Surprise'; 11 *Negotiation Journal*; pp. 349-363; 1995
- Rubin, Paul H.:** *Managing Business Transactions*; Free Press: New York 1993

Ruede-Wissmann, Wolf: *Auf alle Fälle Recht behalten: Dialektische Rabulistik: Die Kunst der überzeugenden Wortverdreherei*; 6. Auflage; Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig: München 1992

Ruijter, Frances: *Persoonlijk onderhandelen: onderhandelen als avontuur*; Pearson 2004

Ruiten, Marco: 'Onderhandelingen: "De voelhorens van economische belangen van partijen"'; *Eclair*: uitgave van de Economische Faculteitsvereniging Rotterdam; pp. 32-34; oktober/november 1989

Rush, Jon: *Understanding and Negotiating Business Contracts*; How To Books: Oxford 2002

Rutten, L.E.H.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel I: De verbintenis in het algemeen*; Vierde druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1973

Rutten, L.E.H.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel III: De verbintenis uit de wet*; Vierde druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1975

Rutten, L.E.H.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel II: Algemene leer der overeenkomsten*; Vijfde druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1979

Rutten, L.E.H.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, deel II: Algemene leer der overeenkomsten*; Zesde druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1982

Rutten, L.E.H.: *Mr. C. Asser's handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht: Verbintenissenrecht, Supplement behorende bij de zesde druk van 4-I, 4-II, 4-III*; Tjeenk Willink: Zwolle 1987

Ruygvoorn, M.R.: *Afbreken van onderhandelingen*; Kluwer: Deventer 2005

Ruygvoorn, M.R.: 'Afbreken van onderhandelingen: een stappenplan'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 1144-1151; 2006

Ruygvoorn, M.R.: *Afgebroken onderhandelingen en het gebruik van voorbehouden*; Proefschrift Universiteit van Utrecht 3 juni 2009; Kluwer: Deventer 2009

Sabin, Arthur J.: 'Pragmatic Aspects of Negotiations for Lawyers'; 32 *The Practical Lawyer*; pp. 27-34; January 1986

Saint-Pierre, Dominique: *Recherches sur le Droit d'Ambassade et l'art de négocier en Occident du XIII^e siècle au début du XVII^e siècle*; Thèse Lyon II: Lyon 1972

Salacuse, Jeswald W.: 'Making Deals in Strange Places: A Beginner's Guide to International Business Negotiations'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 5-13; 1988

Salacuse, Jeswald W.: 'Renegotiations in International Business'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 347-354; 1988

Salacuse, Jeswald W.: 'Your Draft or Mine?'; 5 *Negotiation Journal*; pp. 337-341; 1989

- Salacuse, Jeswald W.:** *Making Global Deals: Negotiating in the International Marketplace*; Houghton Mifflin: Boston 1991
- Salacuse, Jeswald W.:** *The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the Twenty-first Century*; Palgrave MacMillan: New York 2003
- Salacuse, Jeswald W./Rubin, Jeffrey Z.:** 'Your Place or Mine? Site Location and Negotiation'; 6 *Negotiation Journal*; pp. 5-10; 1990
- Saleilles, R.:** 'De la responsabilité précontractuelle: à propos d'une étude nouvelle sur la matière'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 697-751; 1907
- Samuel, Geoffrey/Rinkes, Jac:** *Contractual and non-contractual obligations in English law*; Proefschrift Rijksuniversiteit Limburg; Ars Aequi Libri: Nijmegen 1992
- Sander, Frank E.A./Rubin, Jeffrey Z.:** 'The Janus Quality of Negotiation: Dealmaking and Dispute Settlement'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 109-113; 1988
- Sanders, P.:** *Het nieuwe arbitragerecht*; Kluwer: Deventer 1987
- Sanders, P.:** 'De opmars van ADR in rechtsvergelijkend perspectief'; *Tijdschrift voor Civiele Rechtspleging*; pp. 45-49; 1995
- Sandstrom, Mark R./Goldsweig, David N. (Ed.):** *Negotiating and Structuring International Commercial Transactions*; Second Edition; American Bar Association: Chicago 2003
- Saner, Raymond:** 'Machtsbalans en onderhandelingsgedrag—Wat de geschiedenis ons leert'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 98-102; 1991
- Santen, A.H.M.:** *Aanbod en aanvaarding bij het kopen van een woning*; Inaugurele rede Amsterdam 1988; Kluwer: Deventer 1988
- Sashkin, Marshall:** *Stylen van conflictbantering*; TFC TrainingsMedia: Velp 1997
- Saunders, Harold H.:** 'Getting to negotiation'; 95 *Harvard Law Review*; pp. 1503-1508; 1981-1982
- Saunders, Harold H.:** 'We need a Larger Theory of Negotiation: The Importance of Pre-negotiating Phases'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 249-262; 1985
- Saunders, Harold H.:** 'International Relationships—It's Time To Go Beyond "WE" and "They"'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 245-274; 1987
- Sauveplanne, J.G.:** *Elementair internationaal privaatrecht*; Vijfde druk; Kluwer: Deventer 1976
- Savage, Grant T./Blair, John D./Sorenson, Ritch L.:** 'Consider Both Relationships and Substance When Negotiating Strategically'; III *The Academy of Management Executive*; pp. 37-48; February 1989
- Savornin Lohman, O. de:** 'Enige civielrechtelijke gevolgen van omkoping'; *Lugdunum Batavorum Juri Sacrum 1882—30 januari—1982*; pp. 127-158; Kluwer: Deventer 1982
- Scala, Rudolf von:** *Die Staatsverträge des Altertums: Erster Teil*; Teubner: Leipzig 1898

- Schaap, Yvonne/Kalff, C.M.J.:** *Nederland over de grens*; Vereniging van Kamers van Koophandel en Fabrieken in Nederland: Woerden 1987-1988
- Schaber, Gordon, D./Rohwer, Claude D.:** *Contracts*; West: St. Paul 1988
- Schackle, G.L.S.:** 'The Nature of the Bargaining Process'; *The Theory of Wage Determination*; pp. 292-314; MacMillan: London 1957
- Schaick, A.C. van:** *Volmacht*; Kluwer: Deventer 1999
- Schaik, Ad van:** 'Zakendoen in den vreemde'; *Management Team*; pp. 136-142; 9 oktober 1989
- Schanze, Erich:** 'Culpa in contrahendo bei Jhering'; VII *Ius Commune*; pp. 326-358; 1978
- Scharrenberg, Koen:** 'Er moet voor alle betrokkenen een beloning tegenover staan'; *Bijlage Elseviers Weekblad*; p. 2; 21/28 december 1985
- Scharrenberg, Koen:** 'Culturele gewoonten maken en breken internationaal succes'; *Elseviers Weekblad*; pp. 8-9; 5 september 1987
- Schatzki, Michael:** *Negotiation: The Art of Getting What You Want*; Signet: New York 1981
- Scheerer, Harald:** *Onderhandelen met resultaat: De praktijk van de partnergeoriënteerde gesprekstechniek*; Intermediair Bibliotheek: Amsterdam 1981
- Schell, Eric:** *Talleyrand en verve: mots, propos, aphorismes*; Horay: Paris 2002
- Schelling, Thomas C.:** 'Self-Command in Practice, in Policy, and in a Theory of Rational Choice'; 74 *American Economic Review*; pp. 1-11; May 1984
- Schelling, Thomas C.:** 'Promises'; 5 *Negotiation Journal*; pp. 113-118; 1989
- Schendel, W.A.M. van:** 'Enkele opmerkingen over "voorovereenkomsten" in het bijzonder in de bouw'; *Bouwrecht*; pp. 153-162; 1981
- Schendel, W.A.M. van:** 'Enkele opmerkingen over bevoegheidsvragen bij het totstandkomen van overeenkomsten'; *Bouwrecht*; pp. 163-171; 1981
- Schendel, W.A.M. van:** 'Toerekening, doorwerking, partij'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5555 (I): pp. 154-157; 7 maart 1981; 5556 (II): pp. 170-173; 14 maart 1981; 5559 (III): pp. 217-220; 4 april 1981; 5560 (IV): pp. 233-236; 11 april 1981; 5561 (V): pp. 254-256; 18 april 1981
- Schendelen, M.P.C.M. van:** 'Softies'; *Intermediair*; pp. 7-9; 8 januari 1993
- Schendelen, M.P.C.M. van:** 'Domheid wordt beloond'; *Intermediair*; p. 11; 1 december 1995
- Schering, Walther M.:** 'Clausewitz' Lehre von Zweck und Mittel'; *Wissen und Wehr*; 17. Jg.; pp. 606-631; 1936
- Schermer, Klaas:** *Strategisch onderhandelen*; Bohn Stafleu Van Loghum: Houten/Diegem 1997
- Schermer, Klaas/Wijn, Marcel:** *Vergaderen en onderhandelen*; Samsom: Alphen aan den Rijn/Brussel 1983

- Schilfgaarde, P. van:** 'Vrijblijvend onderhandelen'; *NRC Handelsblad*; p. 12; 5 juli 1991
- Schilfgaarde, P. van:** 'Aanbod en aanvaarding'; *NRC Handelsblad*; p. 14; 23 oktober 1992
- Schilfgaarde, P. van:** 'Even verbouwen'; *NRC Handelsblad*; p. 14; 27 februari 1993
- Schmidt, Christoph:** 'Omdat ik dat zeg! Tien drogredenen voor alledaags gebruik'; *Management Team*; pp. 99-103; 17 november 1997
- Schmidt, Eike:** 'Nachwort'; in: Rudolf von Jhering: *Culpa in Contrabendo*; Gehlen: Bad Homburg v.d. H./Berlin/Zürich 1969
- Schmidt, Joanna:** 'La sanction de la faute précontractuelle'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 46-73; 1974
- Schmidt, Joanna:** *Négociation et conclusion de contrats*; Dalloz: Paris 1982
- Schmidt, Joanna:** 'La négociation du contrat international'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 239-260; 1983
- Schmidt, Joanna:** 'Preliminary agreements in international contract negotiation'; 6 *Houston Journal of International Law*; pp. 37-62; 1983
- Schmidt, Joanna:** 'L'évolution de la responsabilité précontractuelle en droit français'; *Entwicklung des Deliktsrechts in rechtsvergleichender Sicht*; pp. 141-166; Metzner: Frankfurt am Main 1987
- Schmidt-Szalewski, Joanna:** *Droit des contrats*; Litec: Paris 1989
- Schmidt-Szalewski, Joanna:** 'La période précontractuelle en droit français'; *Revue Internationale de Droit Comparé*; pp. 545-566; 1990
- Schmidt, Warren H./Tannenbaum, Robert:** 'Management of Differences'; *Harvard Business Review*; pp. 107-115; November/December 1960
- Schmitthoff, Clive M.:** *Extrajudicial Dispute Settlement*; Kluwer: Deventer 1985
- Schmitz, Raimund/Spilker, Ulrich/Schmelzer, Josef A.:** *Strategische Verhandlungsvorbereitung*; Gabler: Wiesbaden 2006
- Schoenfield, Mark K.:** 'Strategies and Techniques for Successful Negotiations'; 69 *American Bar Association Journal*; pp. 1226-1230; 1983
- Schoenfield, Mark K./Schoenfield, Rick M.:** *Legal Negotiations: Getting Maximum Results*; Shepard's/McGraw-Hill: Colorado Springs 1988
- Schoenfield, Mark K./Schoenfield, Rick M.:** *The McGraw-Hill 36-Hour Negotiation Course*; McGraw-Hill: New York 1991
- Schoentjes-Merchiers, Y.:** 'Propositions, pourparlers et offre de vente'; *Revue Critique de Jurisprudence Belge*; pp. 224-234; 1971
- Schoof, Rob:** 'Conflicten soepel geregeld in "minitrage"'; *NRC Handelsblad*; pp. 13, 17; 22 augustus 1995
- Schoonmaker, Alan N.:** *Negotiate to Win Workshop*; Ongepubliceerde syllabus; Allanhurst 1987

Schoonmaker, Alan N.: *Negotiate to win: gaining the psychological edge*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1989

Schoordijk, H.C.F.: *Onderhandelen te goeder trouw*; Kluwer: Deventer 1984

Schoordijk, H.C.F.: 'Asser-Hartkamp: Verbintenissenrecht II, Algemene leer der overeenkomsten volgens het Nieuwe Burgerlijk Wetboek. Tjeenk Willink, Zwolle 1985, XXIII + 602 p.'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5779 (I): pp. 248-252; 5 april 1986; 5780 (II): pp. 264-267; 12 april 1986

Schoordijk, H.C.F.: 'Boekbespreking: W.S.M. Schut: *letters of intent*'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 53-54; 1987

Schoordijk, H.C.F.: 'Letter of Comfort'; *Nederlands Juristen Blad*; pp. 1676-1678; 1989

Schoordijk, H.C.F.: *Redelijkheid en billijkheid aan de vooravond van een nieuw millenium*; Tjeenk Willink: Zwolle 1996

Schoordijk, H.C.F.: 'Onbevoegde vertegenwoordiging, apparent authority en de rol van het handelsregister'; *Nederlands Juristenblad*; pp. 53-58; 10 juni 1997

Schoordijk, H.C.F. e.a.: *Rond de tafel: De juridische kaders van het onderhandelen*; Kluwer: Deventer 1999

Schoots, R.M.: ' Integraal onderhandelen: op zoek naar een kompas voor de onderhandelaar m/v'; *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*; pp. 158-178; Academic Service: Schoonhoven 1991

Schott, Barbara: *Verhandeln: sicher, kreativ, erfolgreich*; 2. Auflage; Haufe: Freiburg im Breisgau 2002

Schramm, Wilhelm Ritter von: 'Zum Verständnis des Werkes'; *Vom Kriege*; pp. 1250-267; Rowohlt: Leck/Schleswig 1963

Schrans, G.: 'Praecontractuele verhoudingen naar Belgisch recht'; *Jaarboek 1967-1968: Vereniging voor de vergelijkende studie van het recht van België en Nederland*; pp. 226-264; Tjeenk Willink: Zwolle 1968

Schrans, Guy: 'De progressieve totstandkoming der contracten'; 21 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 1-32; 1984

Schubert, Werner: 'Unredliches Verhalten Dritter bei Vertragsabschluß'; 168 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 470-512; 1968

Schueler, Ben: 'Overheidstoezeggingen in het privaatrecht'; *Ars Aequi*; pp. 350-355; 1987

Schuermans, Luc: 'Drion H., en Schrans, G. -De Precontractuele Verhouding- Tjeenk Willink, Zwolle 1967'; 5 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 525-532; 1968

Schulten, J.W.M.: 'Creatieve besluitvorming, methoden van delegeren'; *Krijgen is de kunst*: symposium over ondernemingsstrategie en krijgskunde; Slot Zeist; 3 mei 1990

Schulz von Thun, F.: *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*; Wolters-Noordhoff: Groningen 1982

- Schut, G.H.A.:** *Rechtsbandeling, overeenkomst en verbintenis volgens BW en NBW*; Derde Druk; Tjeenk Willink: Zwolle 1987
- Schut, W.S.M.:** *Letters of intent*; Tjeenk Willink: Zwolle 1986
- Schutz, William C.:** 'Interpersonal underworld'; *Harvard Business Review*; pp. 123-135; July/August 1958
- Schuurman, F.J.H.:** 'Bewust onderhandelen bij het inkopen'; *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*; pp. 16-19; november 1987
- Schwenk, Heinz:** 'Culpa in contrahendo in German, French and Louisiana Law'; 15 *Tulane Law Review*; pp. 87-99; 1940
- Scott, Bill:** *The skills of negotiating*; Gower: Aldershot 1983
- Scott, Bill:** *The Skills of Communicating*; Wildwood House: Aldershot 1987
- Scott, Bill:** *Negotiating: constructive and competitive negotiation*; Paradigm: London 1988
- Scott, Bill/Billing, Bertil:** *Negotiating skills in engineering and construction*; Telford: London 1990
- Scott, Bill/Billing, Bertil:** *Communication for professional engineers*; Second Edition; Telford: London 1998
- Sebenius, James K.:** 'Six Habits of Merely Effective Negotiators'; *Harvard Business Review*; pp. 87-95; April 2001
- Selekman, Benjamin M.:** 'Cynicism and Managerial Morality'; *Harvard Business Review*; pp. 61-71; September/October 1958
- Selva, Chantal:** *La Programmation Neuro-Linguistique appliquée à la négociation*; ESF: Paris 1991
- Serick, Rolf:** 'La responsabilité civile en droit allemand'; *Revue internationale de Droit Comparé*; pp. 560-571; 1955
- Serres, Jean:** *Manuel pratique de protocole*; L'Arquebuse: Vitry-le-François 1960
- Serruys, Jacques W.:** *Donnant, Donnant: Le jeu et la mise en scène de la négociation*; Vander: Bruxelles 1988
- Shamasastri, R.:** *Kautilya's Arthasāstra*; Eighth Edition; Mysore Printing and Publishing House: Mysore 1967
- Shamberg, Stephen C.:** 'The Application of Strategic Planning to Litigation'; 31 *The Practical Lawyer*; pp. 75-84; January 1985
- Shapiro, Ronald M./Jankowski, Mark A./Dale, James:** *The Power of Nice: How to Negotiate So Everyone Wins—Especially You!*; Wiley: New York 1998
- Sheehy, Gail:** 'Andropovs kroonprins'; *Intermediar*; pp. 39-47; 6 april 1990
- Shell, G. Richard:** 'When Is It Legal to Lie in Negotiations?'; 32 *Sloan Management Review*; pp. 93-101; Number 3; Spring 1991
- Sheridan, David L.:** 'Are you getting your money's worth?'; *The Business Magazine*; pp. 18-19; 1991
- Sheridan, David L.:** *Negotiating Commercial Contracts*; McGraw-Hill: London 1991

Shister, Neil: *10 Minuten Gids Onderhandelen*; Academic Service: Schoonhoven 1999

Sieberson, Stephen C.: *International Contracting and Negotiation*; Lezing voor: Negotiation Society 'François de Callières', Erasmus Universiteit Rotterdam, 5 oktober 1987

Sil, Narasingha P.: *Kautilya's Arthaśāstra: a comparative study*; Sangam Books: London 1985

Silkenat, James R./Aresty, Jeffrey M.: *The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparison of Cross-Cultural Issues and Successful Approaches*; American Bar Association: Chicago 2000

Skupnik, Peter: *Sachgerecht und erfolgreich verhandeln*; Expert Verlag: Renningen 2002

Slagter, W.J.: 'Dient de wet ten aanzien van ongeoorloofde mededinging nadere bijzondere regelen te bevatten, en zo ja, welke?'; Prae-advies *Handelingen Nederlandse Juristen-Vereniging* nr 1a; 1963

Slagter, W.J.: 'Mededingingsrecht in de bouw'; *Bouwrecht*; pp. 230–257; 1975

Slagter, W.J.: 'De periode voorafgaand aan het contract'; *Commerciële Contracten*; Les I; Schriftelijke praktijkcursus onder redactie van F.W. Grosheide; Euroforum: Eindhoven 1991

Slagter, W.J.: 'Het afbreken van onderhandelingen'; in: M.J.G.P. Kaplan (Red.), *Internationale commerciële contracten*; pp. 79–115; Academic Service: Schoonhoven 1993

Slagter, W.J.: *Compendium van het ondernemingsrecht*; Achtste druk; Kluwer: Deventer 2005

Slagter, W.J.: 'Is een standaardcontract voldoende'; Syllabus: *Opstellen en beoordelen van commerciële contracten*; Euroforum-cursus, Hilton Rotterdam, 22 en 23 november 2006

Slagter, W.J.: 'Clausules met betrekking tot conflictoplossing: Internationale Contracten'; Syllabus: *Opstellen en beoordelen van commerciële contracten*; Euroforum-cursus, Hilton Rotterdam, 22 en 23 november 2006

Slaikeu, Karl A.: *When Push Comes to Shove*; Jossey-Bass: San Francisco 1996

Smilde, M.J./Hanekroot, L.: *Advocaat en cliënt in gesprek*; Wolters-Noordhoff: Groningen 1992

Smit, Eefke: 'Automatiseringsruzie vereist arbitrage'; *NRC Handelsblad*; p. 11; 8 augustus 1987

Smit, Jan: 'Geen lof uit Brussel'; *Management Team*; pp. 93–96; 22 maart 1996

Smith, D. Leasel/Pruitt, Dean G./Carnevale, Peter J.D.: 'Matching and Mismatching: The Effect of Own Limit, Other's Toughness, and Time Pressure on Concession Rate in Negotiation'; 42 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 876–883; 1982

- Smith, David H.:** 'Communication and Negotiation Outcome'; 19 *Journal of Communication*; pp. 248-256; September 1969
- Smith, Duncan A.:** 'Negotiating a contract'; Syllabus Bedrijfsjuridisch congres 1984: *Contracten in de bedrijfsjuridische praktijk*; Kluwer seminar te Wolfheze, 24 en 25 oktober 1984
- Smith, Homer B.:** *Selling Through Negotiation: The Handbook of Sales Negotiation*; Amacom: New York 1988
- Smits, J.M.:** *Het vertrouwensbeginsel en de contractuele gebondenheid*; Gouda Quint: Arnhem 1995
- Snijders, H.J. e.a.:** *Overheidsrechter gepasseerd: Conflictbeslechting buiten de overheidsrechter om*; Gouda Quint: Arnhem 1988
- Snijders, H.J. (redacteur):** *Toegang tot buitenlands vermogensrecht*; Gouda Quint: Arnhem 1996
- Snouckaert van Schauburg, Albertus Carolus:** *De legatis rebusque, ab his agendis*; Proefschrift Universiteit van Utrecht; Altheer: Trajectum ad Rhenum 1827
- Snouckaert van Schauburg, Le Baron A.C.:** *Essai sur les ministres publics*; Van Cleef: La Haye/Amsterdam 1833
- Soudijn, Karel:** 'De valkuil van de rationaliteit'; *Intermediair*; pp. 19-23; 26 juli 1985
- Soudijn, Karel:** 'Het leven als strategisch probleem'; *Intermediair*; pp. 19-51; 22 november 1985
- Sparks, Donald B.:** *The Dynamics of Effective Negotiation*; Gulf: Houston/London/Paris/Tokyo 1986
- Spector, Bertram I.:** 'Negotiation as a Psychological Process'; 21 *Journal of Conflict Resolution*; pp. 607-618; 1977
- Sperber, Philip:** *Attorney's practice guide to negotiations*; Callaghan: Wilmette 1985
- Sperling, J.:** 'Letters of intent: een jurisprudentie-overzicht'; *TVVS, Maandblad voor ondernemingsrecht en rechtspersonen*; pp. 281-285; 1991
- Spier, J.:** 'NGB-commentaar op de Invoeringswet Boek 6 en Boek 7, titel I'; *Kwartalbericht Nieuw BW*; pp. 44-47; 1986
- Spier, J.:** 'Overeenkomsten met overheidslichamen'; *Verbintenissenrecht I*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1991
- Spijker, A.H.:** 'Een nonchalant zinnetje'; *Carrière*; p. 39; 24 maart 1990
- Spiro, Karl:** 'Vertragsschluss und Vertrauensschutz im neuen italienischen Zivilgesetzbuch: Ein rechtsvergleichender Streifzug'; *Festgabe zum siebzigsten Geburtstag von Erwin Ruck*; pp. 151-172; Helbing & Lichtenhahn: Basel 1952
- Spoor, André:** 'De manier waarop'; *Elseviers Magazine*; p. 3; 30 augustus 1986
- Spoor, André:** 'Icarus'; *Elseviers Magazine*; p. 3; 17 januari 1987
- Spruyt, N.:** 'Schut, W.S.M., Letters of intent, Zwolle, Tjeenk Willink, 1986, 108 p.'; (Boekbespreking); 24 *Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 990-991; 1987

- Staller, Jerome M.:** 'The Basis of Structured Settlements'; 30 *The Practical Lawyer*; pp. 75-80; January 1984
- Stangl, Anton:** *Das Buch der Verhandlungskunst: Psychologisch richtig verkaufen*; 2. Auflage; Econ: Düsseldorf 1988
- Stangl, Anton:** *Verkaufen muß man können: Eine praktische Verkaufs- und Verhandlungsstrategie*; 3. Auflage; Econ: Düsseldorf/Wien 1991
- Stark, Mike R.:** *The Power of Negotiating: Strategies for Success*; Trimark: Littleton 1996
- Stech, Frank J./McClintock, Charles G./Moss, Barry F.:** 'The effectiveness of the carrot and the stick in increasing dyadic outcomes during duopolistic bargaining'; 29 *Behavioral Science*; pp. 1-11; 1984
- Steele, Paul T./Beasor, Tom:** *Business negotiation: a practical workbook*; Gower: Aldershot 1999
- Steele, Paul/Murphy, John/Russill, Richard:** *It's a Deal: A practical negotiation handbook*; McGraw-Hill: Maidenhead 1989
- Stegmüller, F.:** 'Bernhard v. Rousergues'; in: *Lexikon für Theologie und Kirche*; Zweiter Band, p. 247; Zweite Auflage; Herder: Freiburg im Breisgau 1958
- Stein, Janice Gross:** 'International Negotiation: A Multidisciplinary Perspective'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 221-231; 1988
- Stein, Janice Gross (Ed.):** *Getting to the Table: The Processes of International Prenegotiation*; Johns Hopkins University Press: Baltimore/London 1989
- Stein, Joshua:** 'How To Amend Transactional Documents'; 41 *The Practical Lawyer*; pp. 21-28; 1995
- Stein, P.A.:** 'Het precontractuele stadium'; *Rechtsvragen privaatrecht, gepubliceerd in Ars Aequi 1952-1972*; pp. 113-116; Stichting 'Ars Aequi': Utrecht 1972
- Stein, P.A.:** 'B. Wessels: Gentlemen's Agreement' (Boekbespreking); XXXI *Netherlands International Law Review*; pp. 443-445; 1984
- Steketee, Hans:** 'Boven de partijen'; *NRC Handelsblad*; Cultureel Supplement; p. 8; 3 juni 1988
- Stiller, Louis:** 'De wonderlijke wereld van het geheimschrift'; *Automatisering Gids*; p. 19; 26 juni 1991
- Stimec, Arnaud:** *La négociation*; Dunod: Paris 2005
- Stoljar, S.J.:** 'A Rationale of Gifts and Favours'; 19 *Modern Law Review*; pp. 237-254; 1956
- Stoljar, Samuel J.:** 'Offer, Promise and Agreement'; 50 *Northwestern University Law Review*; pp. 445-456; 1955
- Stoll, Heinrich:** 'Haftung für das Verhalten während der Vertragsverhandlungen'; XVII *Leipziger Zeitschrift für Deutsches Recht*; pp. 532-548; 1923
- Storholm, Gordon/Kaufman, Louis C.:** *Principles of Selling*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs 1985

- Straus, Donald B.:** 'Collaborating to Understand—Without Being a "Wimp"'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 155–165; 1986
- Strauss, Anselm:** *Negotiations: Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*; Jossey-Bass: San Francisco/Washington/London 1978
- Strauss, George:** 'Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes. By Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawler. San Francisco: Jossey-Bass, 1981. xviii, 234 pp. N.p.'; 36 *Industrial and Labor Relations Review*; pp. 124–125; 1982–1983
- Sun Tzu:** *De kunst van het oorlog voeren*; Elsevier: Amsterdam/Brussel 1986
- Susskind, Lawrence/Rubin, Jeffrey Z.:** 'Introduction'; 27 *American Behavioral Scientist*; pp. 133–134; November/December 1983
- Sussmann, Françoise/Berkoff, Maurice A.:** *Guide du négociateur d'affaires*; Éditions d'organisation: Paris 2006
- Sutton, R.J.:** 'Duress by Threatened Breach of Contract'; 20 *McGill Law Journal*; pp. 554–586; 1974
- Szilagyi, E.:** *Affaires à faire: pratique de la négociation d'affaires en français*; Presses Universitaires de Grenoble: Grenoble 1990
- Taams, A.S.:** *De exportmanager: De praktijk van de internationale handel*; Van Gorcum: Assen/Maastricht 1991
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H.:** 'How to Choose A Leadership Pattern'; *Harvard Business Review*; pp. 95–101; March/April 1958
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H.:** 'How to Choose A Leadership Pattern: Retrospective commentary'; *Harvard Business Review*; pp. 162–168, May/June 1973
- Tapia Valdes, Jorge Antonio:** *National Security, the Dual State and the Rule of the Exception: A Study on the Strategocratic Political System*; Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam; Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam 1989
- Tayfoor, Susan:** *Law Cartoons: contract*; Sweet & Maxwell: London 1995
- TDO:** 'Facilities management: kwestie van vertrouwen'; *Automatisering Gids*; pp. 13; 20 januari 1988
- Tedeschi, James T./Gaes, Gerald G./Rivera, Alba N.:** 'Agression and the Use of Coercive Power'; 33 *Journal of Social Issues*; pp. 101–125; 1977
- Telders, B.M.:** 'Praecontractuele verhoudingen'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notaris-ambt en Registratie* 3536 (I): pp. 453–455; 2 oktober 1937; 3537 (II): pp. 461–463; 9 oktober 1937
- Tengelmann, Curt:** *Die Kunst des Verhandelns*; 3. Auflage; I.H. Sauer-Verlag: Heidelberg 1972
- Tepley, Larry L.:** *Legal Negotiation*; Thomson/West: St. Paul 2005
- Teyssié, Bernard:** 'Réflexions sur les conséquences de la nullité d'une clause d'un contrat'; *Receuil Dalloz-Sirey*; chronique pp. 281–288; 1976
- TFC:** *Handleiding: De kunst van het onderhandelen*; TFC Audiovisuele Programma's: Velp z.j.

- TFC:** *Vaardigheidsmeter: onderhandelen*; TFC TrainingsMedia: Velp 2002
- Thayer, Charles W.:** *Diplomat*; Harper & Brothers: New York 1959
- Thelosen, R.:** 'Heeft Strategisch Management nog toekomst?'; *Interface, tijdschrift voor bedrijfskunde*; pp. 25-27; november 1989
- Thibaut, John/Gruder, Charles L.:** 'Formation of contractual agreements between parties of unequal power'; 11 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 59-65; 1969
- Thiele, Wolfgang:** 'Leistungsstörung und Schutzpflichtverletzung'; *Juristenzeitung*; pp. 649-657; 1967
- Thiemann, Rudolf:** *Culpa in contrabendo—ein Beitrag zum Deliktsrecht*; Mannhold: Gelsenkirchen 1983
- Thode, E. Wayne:** 'The Ethical Standard for the Advocate'; 39 *Texas Law Review*; pp. 575-600; 1960-1961
- Thomas, Béatrice:** 'La Convention de Vienne sur la vente internationale: Le point de vue de l'acheteur: Propos d'un praticien'; *Droit et Pratique du Commerce International*; pp. 573-580; 1989
- Thomas, Daniel H./Case, Lynn M. (Eds.):** *Guide to the Diplomatic Archives of Western Europe*; University of Pennsylvania Press: Philadelphia 1959
- Thomas, Kenneth:** 'Conflict and Conflict Management'; *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*; pp. 889-935; Rand McNally: Chicago 1976
- Thomas, Kenneth W./Kilmann, Ralph H.:** 'The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative Explanation for Reported Findings'; 18 *Academy of Management Journal*; pp. 741-752; 1975
- Thomas, Kenneth, W./Pondy, Louis R.:** 'Toward an "Intent" Model of Conflict Management Among Principal Parties'; 30 *Human Relations*; pp. 1089-1102; 1977
- Thompson, Peter:** *Persuading Aristotle: The timeless art of persuasion in business, negotiation and the media*; Allen & Unwin: St Leonards 1998
- Thomson, Peter/Arden, Derek:** *117 handy baggling hints - how to negotiate win win win deals*; Thomson/Arden: Leamington Spa 2001
- Thon, August:** 'Die Haftpflicht des Offerenten bei Widerruf seiner Offerte'; 80 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 63-102; 1893
- Tice, D.J.:** 'For the Sake of Argument: How to Lose Friends and Influence People'; *TWA Ambassador*; pp. 50-55; March 1985
- Timmerman, L.:** 'Afbreken van onderhandelingen over de overname van een pakket aandelen'; *TVVS, Maandblad voor ondernemingsrecht en rechtspersonen*; pp. 129-130; 1987
- Tipler, Julia:** *Successful negotiating*; Marshall: London 1999
- Title, Julius M.:** 'The Lawyer's Role in Settlement Conferences'; 67 *American Bar Association Journal*; pp. 592-594; 1981

- Titze, Heinrich:** 'Verschulden beim Vertragsschluß'; *Handwörterbuch der Rechtswissenschaft*; pp. 516–523; Walter de Gruyter: Berlin/Leipzig 1929
- Tjittes, R.P.J.L.:** *De hoedanigheid van contractspartijen*; Proefschrift RU Groningen 26 mei 1994; Kluwer: Deventer 1994
- Tjittes, Rieme-Jan/Wechem, Edwin van:** 'Kroniek van het vermogensrecht'; *Nederlands Juristenblad*; pp. 772–922; 2010
- Todd, Olivier:** *La négociation*; Grasset: Paris 1989
- Tolsma, Henk:** 'Concurreren & Samenwerken'; *Intermediair*; pp. 1–5; 16 mei 1986
- Tonkelaar, J.D.A. den:** Aantekeningen: Artikel 11, 12, 118; *Vermogensrecht*; Losbladig; Kluwer: Deventer 1991
- Toris, Carol/DePaulo Bella M.:** 'Effects of Actual Deception and Suspiciousness of Deception on Interpersonal Perceptions'; 47 *Journal of Personality and Social Psychology*; pp. 1063–1073; 1984
- Touval, Saadia:** 'Multilateral Negotiation: An Analytic Approach'; 5 *Negotiation Journal*; pp. 159–173; 1989
- Touzard, Hubert:** 'Psychosociologie de la négociation: Etat des recherches'; *La négociation*; pp. 109–119; *Pouvoirs* 15; Presses Universitaires de France: Paris 1980
- Tracy, Lane/Peterson, Richard B.:** 'A Behavioral Theory of Labor Negotiations—How Well Has It Aged?'; 2 *Negotiation Journal*; pp. 93–108; 1986
- Traynor, Michael:** 'Lawsuits: First Resort or Last?'; *Utah Law Review*; pp. 635–648; 1978
- Trebilcock, M.J.:** 'The Doctrine of Inequality of Bargaining Power: Post-Benthamite Economics in the House of Lords'; 26 *University of Toronto Law Journal*; pp. 359–385; 1976
- Treitel, G.H.:** 'The Agreement'; Chapter 2, pp. 89–163, in: A.G. Guest (General Editor), *Chitty on Contracts, Volume I: General Principles*; Sweet & Maxwell: London 1994
- Tribe, Diana:** *Negotiation*; Cavendish: London 1993
- Tromp, Hylke:** 'Halve overwinning is geen overwinning'; *NRC Handelsblad*; p. 8; 4 juni 1991
- Trompenaars, A.M.R.:** 'Culturele aspecten van onderhandelen'; II *Negotiation Magazine*; pp. 165–171; 1990
- Trompenaars, Fons:** *Zakendoen over de grens: Leren omgaan met andere culturen*; Contact: Amsterdam/Antwerpen 1993
- Trower, E. Dale:** 'Enforceability of letters of intent and other preliminary agreements'; 24 *Rocky Mountain Mineral Law Institute*; pp. 347–376; 1978
- Trump, Donald J./Schwarz, Tony:** *The Art of the Deal*; Arrow Books: London 1988
- TTT Playback Communications:** *Onderhandelen om het eens te worden*; TFC TrainingsMedia: Velp 1998

- Tung, Rosalie L.:** *Business Negotiations with the Japanese*; Lexington Books: Lexington/Toronto 1984
- Turner, Chris:** *Key facts: contract law*; Hodder Headline: London 2001
- Tweedly, Neil:** *Winning The Bid: A Manager's Guide to Competitive Bidding*; Pitman: London 1995
- Underdal, Arild:** 'Causes of Negotiation "Failure"'; 11 *European Journal of Political Research*; pp. 183-195; 1983
- Uniken Venema, C.Æ.:** *Van common law en civil law. Inleiding tot het Anglo-Amerikaanse recht, in vergelijking met het Nederlandse*; Tjeenk Willink: Zwolle 1971
- Unt, Iwar:** *Negotiations Without a Loser*; Copenhagen Business School Press: Copenhagen 1999
- Ury, William:** *Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation*; Revised Edition; Bantam Books: New York/Toronto/London/Sydney/Auckland 1993
- Ury, William L./Smoke, Richard:** 'Anatomy of a Crisis'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 93-100; 1985
- Vall, Mark van de:** 'De structuur van ongestructureerde problemen: een rationele methode tot effectuering van beleid'; *Rationaliteit en beleid: Hoofdstukken uit de Rotterdamse sociologie*; pp. 279-312; ABC: De Lier 1990
- Valley, Kathleen:** 'The Electronic Negotiator'; *Harvard Business Review*; Reprint F00103; pp. 1-3; January/February 2000
- Vambersky, Marten A.:** 'Onderhandelen en verkopen'; VII *Negotiation Magazine*; pp. 173-180; 1994
- Vandecappelle, Marc:** *La face cachée de la négociation*; Éditions d'organisation: Paris 2005
- Vandersmissen, Hans:** *Zakken vullen: Een Machiavellistische handleiding voor prettig leven*; Aramith: Bloemendaal 1988
- Vanwijck-Alexandre, Michèle:** 'La réparation du dommage dans la négociation et la formation des contrats'; *Annales de la Faculté de Droit, d'Economie et de Sciences Sociale de Liège*; pp. 17-83; 1980
- Velema, Willem:** 'Visies op Machiavelli'; *Intermediair*; p. 9; 5 juli 1985
- Velten, A.A. van:** 'Bespreking gemeentelijke gronduitgifte'; *Bouwrecht*; pp. 17-18; 1985
- Velten, A.A. van:** 'Rechtsvragenrubriek: Kunnen obligatoire rechten, zoals koop en lastgeving, gepubliceerd worden in de openbare o.g.-registers?'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6115: pp. 905-906; 27 november 1993
- Verhagen, Frans:** 'Interview met Aaron Wildavsky'; *Intermediair*; pp. 41-45; 27 juni 1986

- Verheul, J.P.:** 'Boekbespreking: Prof.mr. J.E.J.Th. Deelen: IPR en de afgebroken onderhandelingen'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5728; pp. 130-131; 9 februari 1985
- Vermeijden, Marianne:** 'De glimlach van onfeilbaarheid'; *NRC Handelsblad*; Cultureel Supplement; p. 3; 9 april 1993
- Verougstraete, I.:** 'Wil en vertrouwen bij het totstandkomen van overeenkomsten'; *27 Tijdschrift voor Privaatrecht*; pp. 1163-1202; 1990
- Verschuren, P.J.M.:** *De probleemstelling voor een onderzoek*; Tweede druk; Het Spectrum: Utrecht 1988
- Verschuur, R.Ch.:** 'Mr. H.G. van der Werf Procederen of schikken? Gouda Quint B.V., Arnhem, 1984, f 69,75 (eerste druk), 200 blz.' (Boekbespreking); *Kwartaalbericht Nieuw BW*; p. 23-25; 1985
- Versteeg, Ferry:** 'VS lijken op onzekere stierenvechter tegen Noriega'; *NRC Handelsblad*; p. 4; 4 mei 1988
- Vialard, Antoine:** 'L'offre publique de contrat'; *Revue Trimestrielle de Droit Civil*; pp. 750-791; 1971
- Viandier, A.:** 'La complaisance'; *Juris Classeur Périodique, La Semaine Juridique*; 2987; I-Doctrine; 1980
- Video Arts:** *Dus jij denkt dat je een verkoper bent?*; Wolters-Noordhoff: Groningen 1985
- Vidmar, Neil/McGrath, Josept E.:** 'Forces Affecting Success in Negotiation Groups'; *15 Behavioral Science*; p. 154-163; 1970
- Vijver, Otto van de:** 'De strategie'; *Elan*; pp. 26-29; juni 1990
- Vijverberg, Maarten/Mooren, Fleur:** *Onderhandelen bij koop en verkoop van een onderneming*; Kluwer: Deventer 2000
- Villemarest, Charles Maxime Catharinet dit de:** *Monsieur de Talleyrand*; Roret: Paris 1834 - 1835
- Viney, Geneviève:** *Traité de droit civil: Les obligations; La responsabilité: conditions*; Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence: Paris 1982
- Visser, A.:** 'Afgebroken onderhandelingen'; *26 Accountant Adviseur*; pp. 33-35; nr 4; april 1992
- Vlaming, Henk:** 'Gouden handdruk is een klusje voor de vakman'; *FEM: Financieel Economisch Magazine*; p. 73; 21 april 1990
- Vlas, P.:** 'Commerciële contracten: aspecten van internationaal privaatrecht'; in: M.J.G.P. Kaplan (Red.), *Internationale commerciële contracten*; pp. 147-167; Academic Service: Schoonhoven 1993
- Vlas, P.:** 'Overzicht der Nederlandse Rechtspraak: Internationaal Privaatrecht, Rechtsmacht 1990-1994/95; EEG Bevoegdheids- en Executieverdrag (I)'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 6229; pp. 482-485; 22-29 juni 1996

- Vliert, E. van de:** 'Het preventie-escalatie model van conflictinterventie'; *M&O: Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*; pp. 332-347; 1981
- Vliert, Evert van de:** 'Vertegenwoordigende onderhandeling'; III *Negotiation Magazine*; pp. 114-121; 1990
- Vliert, Evert van de/Mastenbroek, Willem F.G.:** 'Claimonderhandeling en kooponderhandeling'; III *Negotiation Magazine*; pp. 3-9; 1990
- Vliet, Hans van:** 'Blackmail of business'; *Automatisering Gids*; p. 3; 25 mei 1988
- Vliet, M.J. van:** *Van contact naar contract: Over de intentieverklaring en het afbreken van onderhandelingen*; Privé-uitgave M.J. van Vliet: Kaatsheuvel 1996
- Voetelink, H.M.:** 'Sans Préjudice'; *Advocatenblad*; pp. 461-462; 1986
- Volkema, Roger J.:** *The Negotiation Toolkit*; Amacom: New York 1999
- Volten, P.M.E.:** 'De wonderlijke drievuldigheid'; Inaugurele rede Utrecht 1985; *Ons Leger*; pp. 9-13; december 1985
- Volten, Peter:** 'Gorbatsjow en de militairen'; *Elsevier*; pp. 45-49; 29 augustus 1987
- Voogd, P.D.:** 'Onderhandelen bij de aankoop van automobielen'; II *Negotiation Magazine*; pp. 17-22; 1989
- Voogt, Paul R.:** *Onderhandelen in Zuidoost-Azië*; Koninklijk Instituut voor de Tropen: Amsterdam 1988
- Voorn, Eduard:** 'Contract of mes op tafel'; *Automatisering Gids*; p. 13; 19 december 1990
- Vos, J.B.M.:** 'Het afbreken van onderhandelingen met een Duitse partner'; *Ondernemersbrief*; pp. 9-11; nummer 4; 1993
- Vranken, J.B.M.:** 'Recente rechtspraak: Rechtspraak van de Week, juli 1989'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5925; pp. 448-451; 19/26 augustus 1989
- Vranken, J.B.M.:** *Mededelings-, informatie- en onderzoeksplichten in het verbintenissenrecht*; Tjeenk Willink: Zwolle 1989
- Vries, Henry P. de:** 'International Pre-Contractual Obligations'; *International Contracts*; pp. 51-91; Bender: New York 1981
- Vries, Romke de:** 'Schadevergoeding wegens het afbreken van onderhandelingen'; *Ars Aequi*; pp. 165-172; 1973
- Vrij Nederland:** 'Zeggen'; *Carrière*; p. 5; 28 mei 1988
- Vugt, Theo van:** 'Keukenmeidenlectuur voor managers'; *Carrière*; p. 11; 23 december 1989
- Vugt, Theo van:** 'De ondernemer op oorlogspad'; *Carrière*; pp. 9-11; 18 augustus 1990
- Vuijsje, Herman:** 'De beslissers'; *Intermagazine*; pp. 37-54; mei 1987
- Waddams, S.M.:** *The Law of Contracts*; Canada Law Book: Toronto 1977
- Wage, Jan L.:** *Psychologie en techniek van het verkoopgesprek*; Vijfde druk; Samson: Alphen aan den Rijn/Brussel 1987

- Wagner, G.A.:** 'Een goed team vermag meer dan een dominerende eenling'; *NRC Handelsblad*; zaterdag bijvoegsel p. 6; 26 juli 1986
- Wakkie, P.N.:** 'Juridische aspecten van internationaal onderhandelen'; II *Negotiation Magazine*; pp. 178-184; 1990
- Walder, Francis:** *Saint-Germain ou la négociation*; Gallimard: Paris 1958
- Walker, Michael A./Harris, George L.:** *Negotiations: Six Steps to Success*; Prentice Hall: Upper Saddle River 1995
- Walker, William Laurens/Thibaut, John W.:** 'An Experimental Examination of Pretrial Conference Techniques'; 55 *Minnesota Law Review*; pp. 1113-1137; 1970-1971
- Wall, James A.:** 'Effects of opposing constituent stances, opposing representative's bargaining, and representative's locus of control'; 21 *Journal of Conflict Resolution*; p. 459-474; 1977
- Wall, James A. Jr.:** *Negotiation: Theory and Practice*; Scott, Foresman and Company: Glenview 1985
- Wallart, M./Wechem, T.H.M. van:** 'Kanttekeningen bij toepasselijkheid algemene voorwaarden op internationale overeenkomsten'; *Bedrijfsjuridische berichten*; pp. 121-123; 1996
- Walters, Teun:** 'Een weg uit de impasse'; *Intermediair*; p. 19; 17 november 1989
- Walton, Richard E.:** 'Third Party Roles in Interdepartmental Conflict'; 7 *Industrial Relations*; pp. 29-43; October 1967
- Walton, Richard E./Cutcher-Gershenfeld, Joel E./McKersie, Robert B.:** *Strategic Negotiations*; Harvard Business School Press: Boston 1994
- Walton, Richard E./McKersie, Robert B.:** *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*; McGraw-Hill: New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1965
- Walton, Richard E./McKersie, Robert B.:** 'Behavioral dilemmas in mixed-motive decision making'; *Behavioral Science*; p. 370-384; 1966
- Wang, Xuanming:** *Thirty-six stratagems: Secret Art of War*; Asiapac: Singapore 1994
- Waquet, Jean-Claude:** *François de Callières: L'art de négocier en France sous Louis XIV*; Éditions Rue d'Ulm: Paris 2005
- Waresquiel, Emmanuel de:** *Talleyrand*; Fayard 2003
- Warnawa, J.J.:** 'Onderhandelen met de fiscus'; *Werkconferentie 'onderhandelen'*; Congres Negotiation Society 'François de Callières' 1993, Randstad Congrescentrum te Diemen, 14 mei 1993
- Wartofsky, Marx W.:** *Models: Representation and the Scientific Understanding*; Reidel: Dordrecht/Boston/London 1979
- Wassenaer, A.G.J. van:** 'Harvard ziet onderhandelen als wetenschap'; *Het Financieele Dagblad*; p. 9; 4 augustus 1988
- Wassenaer, A.G.J. van:** 'In the "win-winning mood"'; *Bouwwrecht*; pp. 721-728; 1995

- Wassenberg, A.F.P.:** *Strategie en beleid: onderhandelingsgedrag in netwerken*; Scriptum: Vlaardingen 1988
- Wassenberg, A.F.P.:** 'Onderhandelen: arena, agenda en timing. Een politiek- en economisch-sociologisch perspectief'; *Onderhandelen: Structuren en Toepassingen*; pp. 179-203; Academic Service: Schoonhoven 1991
- Wassenberg, A.F.P.:** 'Onderhandelen: een stakeholders-visie'; *V Negotiation Magazine*; pp. 109-115; 1992
- Wassenberg, Arthur F.P.:** *Strategic management: Structure, Choice & Action*; Eburon: Delft 1993
- Waterman, Leroy:** *Royal Correspondence of the Assyrian Empire; Part IV: Supplement and Indexes*; University of Michigan Press: Ann Arbor 1936
- Watkins, Michael:** *Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox For Managers*; Jossey-Bass: San Francisco 2002
- Watkins, Michael:** *Shaping the Game: The New Leader's Guide to Effective Negotiating*; Harvard Business School Press: Boston 2006
- Watson, Andrew S.:** 'Mediation and negotiation: learning to deal with psychological responses'; 18 *University of Michigan Journal of Law Reform*; pp. 293-305; Winter 1985
- Watson, Thomas J. Jr.:** 'The Greatest Capitalist in History'; *Fortune*; pp. 14-25; August 31, 1987
- Watzlawick, Paul:** *Superoplossingen: Over het slechte van het goede*; Van Loghum Slaterus: Deventer 1987
- Ways, Max:** 'The Virtues, Dangers, and Limits of Negotiation'; *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*; pp. 19-25; Irwin: Homewood 1985
- Weatherley, Steven:** 'Pathclearer: A more commercial approach to drafting commercial contracts'; *PLC Law Department Quarterly*; pp. 39-46; October-December 2005
- Weber, Martin:** 'Haftung für in Aussicht gestellten Vertragsabschluß'; 192 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 390-435; 1992
- Webster's Dictionary of the English Language:** 1990 Edition; Lexicon: New York 1990
- Wechem, T.H.M. van/Wissink, M.H.:** 'Actualia contractspraktijk: Een nieuwe norm voor afgebroken onderhandelingen?'; *Contracteren*; pp. 99-101; 2005/4
- Wee, Chow Hou/Lee, Khai Sheang/Hidajat, Bambang Walujo:** *Sun Tzu: war and management: application to strategic management and thinking*; Addison-Wesley: Singapore 1991
- Weele, A.J. van:** *Inkoop in strategisch perspectief: Analyse, planning en praktijk*; Samsom: Alphen aan den Rijn/Brussel 1988
- Weele, A.J. van:** 'Onderhandelen en contractering'; *Inkoopmanagement*; pp. 167-225; Open Universiteit: Heerlen 1990

- Weele, Arjan J. van:** 'Is inkoop ook marketing?'; *Tijdschrift voor Inkoop & Logistiek*; p. 3; oktober 1989
- Weert, Peter de:** 'Nederlanders zijn vaak ontstellend bot'; *Carrière*; p. 15; 30 juni 1990
- Weezel, Max van:** 'Uitputtingsoorlog'; *Vrij Nederland*; p. 3; 28 oktober 1989
- Weiler, John/Weinstein, Eugene:** 'Honesty, Fabrication, and the Enhancement of Credibility'; 35 *Sociometry*; pp. 316-331; 1972
- Weimar, Wilh.:** 'Gilt der Rechtsgedanke des § 328 BGB auch bei culpa in contrahendo?'; *Monatsschrift für Deutsches Recht*; p. 266; 1959
- Weingarten, Helen R./Douvan, Elizabeth:** 'Male and Female Visions of Mediation'; 1 *Negotiation Journal*; pp. 349-362; 1985
- Weiss, Donald H.:** *Winning on the Telephone*; Amacom: New York 1988
- Weiss-Wik, Stephen:** 'Enhancing Negotiators' Successfulness: Self-Help Books and Related Empirical Research'; 27 *Journal of Conflict Resolution*; pp. 706-739; 1983
- Weitz, Barton A./Castleberry, Stephen B./Tanner, John F.:** *Selling: building partnerships*; Irwin: Homewood/Boston 1992
- Wellenstein, E.P.:** 'Stijl in onderhandelen'; 152 *De Gids*; pp. 614-618; 1989
- Welser, Rudolf:** 'Das Verschulden beim Vertragsschluß im österreichischen bürgerlichen Recht'; *Österreichische Juristen-Zeitung*; pp. 281-288; 1. Juni 1973
- Wennekes, Wim:** 'Om door een ringetje te halen'; *Quote*; pp. 72-78; augustus 1987
- Wenniger, Thijs:** 'De ondernemer op het oorlogspad: Krijgskunde als inspiratiebron voor creatief ondernemerschap'; *Management Team*; pp. 206-215; 22 oktober 1990
- Werf, H.G. van der:** *Redelijkheid en billijkheid in het contractenrecht*; Gouda Quint: Arnhem 1982
- Wessels, B.:** *Gentlemen's agreements*; Gouda Quint: Arnhem 1984
- Wessels, B.:** 'Boekbespreking: Prof.mr. H.C.F. Schoordijk: Onderhandelen te goeder trouw'; *Weekblad voor Privaatrecht, Notariaat en Registratie* 5728; pp. 120-130; 9 februari 1985
- Wessels, B.:** 'Mr. C. Asser's Handleiding tot de beoefening van het Nederlands burgerlijk recht. Verbintenissenrecht, Deel II. Algemene leer der overeenkomsten volgens het nieuwe burgerlijk wetboek. Zevende druk, bewerkt door A.S. Hartkamp. W.E.J. Tjeenk Willink, Zwolle 1985, XXII + 508 blz., prijs f 79,50' (Boekbespreking); *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 84-88; 1986
- Wessels, B.:** 'Aansprakelijkheid bij afgebroken onderhandelingen'; III *Negotiation Magazine*; pp. 11-22; 1990
- Wessels, B.:** 'Afgebroken onderhandelingen'; *Kwartaalbericht Nieuw BW*; pp. 33-35; 1990
- Wessels, B.:** 'Precontractuele problemen'; *Onderhandelen en schikken*; pp. 83-117; Tjeenk Willink: Zwolle 1990

- Wessels, B.:** 'Bonafide onderhandelen'; *Nederlands Tijdschrift voor Burgerlijk Recht*; pp. 153-155; 1996
- Wessels, B.:** 'Pre-contractuele fase, Battle of forms, Letter of Intent'; *In-house cursus Juridisch Onderhandelen Siemens Nederland N.V.*; Moret Ernst & Young: Amsterdam 1996
- Wessels, B./Wechem, T.H.M. van (Redactie):** *Contracteren in de internationale praktijk*; Kluwer: Deventer 1994
- Wessels, B./Wechem, T.H.M. van (Redactie):** *Contracteren in de internationale praktijk/Deel II*; Kluwer: Deventer 1995
- Wessels, B./Wechem, T.H.M. van (Redactie):** *Contracteren in de internationale praktijk/Deel III*; Kluwer: Deventer 1997
- Wessels, B./Wechem, T.H.M. van:** *Contracteren in de internationale praktijk/Aandachtspunten bij internationaal contracteren*; Kluwer: Deventer 2002
- Wessels, B./Wechem, T.H.M. van:** *Contracteren in de internationale praktijk/Grensoverschrijdende contractonderhandelingen*; Kluwer: Deventer 2003
- Weyers, Hans-Leo:** *Die Verflechtung von Verträgen—Planung und Risikoverteilung bei Großprojekten*; Nomos: Baden-Baden 1991
- Wheeler, Sally/Shaw, Jo:** *Contract Law: Cases, Materials and Commentary*; Clarendon Press: Oxford 1994
- Whincup, Michael H.:** *Contract Law and Practice: The English System and Continental Comparisons*; Second edition; Kluwer: Deventer/Boston 1992
- White, James J.:** 'The lawyer as a negotiator: an adventure in understanding and teaching the art of negotiation'; 19 *Journal of Legal Education*; pp. 337-353; 1967
- White, James J.:** 'Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiation'; *American Bar Foundation Research Journal*; pp. 926-938; 1980
- White, James J.:** 'The Pros and Cons of "Getting to YES"'; 34 *Journal of Legal Education*; pp. 115-124; 1984
- Whyte, A.F.:** 'Introduction'; in: François de Callières: *The Practice of Diplomacy, being an English rendering of François de Callières's 'De la manière de négocier avec les souverains', presented with an introduction by A.F. Whyte*; Constable: London 1919
- Wiedemann, Herbert:** 'Verschulden bei Vertragsschluß'; in: Th. Soergel, *Bürgerliches Gesetzbuch*; Band 2: pp. 597-702; Kohlhammer: Stuttgart/Berlin/Köln 1990
- Wiegerinck, Erik:** 'Onderhandelen als vak'; *Elan*; pp. 62-65; april 1989
- Wieser, Eberhard:** 'Zurechenbarkeit des Erklärungsinhalts?'; 184 *Archiv für die civilistische Praxis*; pp. 40-44; 1984
- Wiethoff, William E.:** 'A Machiavellian Paradigm for Diplomatic Communication'; 43 *Journal of Politics*; pp. 1090-1104; 1981
- Wijnen, Jan Fred van:** 'Schadeclaim bij mislukte deal is "Russische roulette"'; *Het Financieele Dagblad*; p. 11; 3 juni 2009

- Wijst, Per van der/Ulijn, Jan:** 'Nederlanders en Fransen in zakelijke onderhandelingen: beïnvloedt beleefdheid het resultaat?'; IV *Negotiation Magazine*; pp. 31-43; 1991
- Wildenberg, Ivo:** 'De onderneming als bureaucratie'; *Intermediair*; pp. 45-49; 13 april 1990
- Wildner, Heinrich:** *Die Technik der Diplomatie—L'art de négocier*; Springer: Wien 1959
- Willemars, P.J.:** 'Het tot stand komen van overeenkomsten en de beëindiging daarvan'; in: M.J.G.P. Kaplan (Red.), *Internationale commerciële contracten*; pp. 9-28; Academic Service: Schoonhoven 1993
- Williams, Gerald R.:** *Legal Negotiation and Settlement*; West: St. Paul 1983
- Williams, Gerald R.:** 'Style and Effectiveness in Negotiation'; in: Lavinia Hall (Ed.), *Negotiation: strategies for mutual gain: the basic seminar of the Harvard Program on Negotiation*; pp. 151-174; Sage: Newbury Park/London/New Delhi 1993
- Williams, Simon:** 'Negotiating Investment in Emerging Countries'; *Harvard Business Review*; pp. 89-99; January/February 1965
- Wilms, W.:** 'Het recht op informatie in het verbintenissenrecht: een grondslagenonderzoek'; *Rechtskundig Weekblad*; kolommen 489-520; 25 oktober 1980
- Win, E.A. van:** 'Snel en slim'; *Carrière*; p. 25; 23 februari 1991
- Win, E.A. van:** 'Hoe slim is slim?'; *Carrière*; p. 37; 23 maart 1991
- Wing, R.L.:** *The Art of Strategy: A new Translation of Sun Tzu's Classic The Art of War*; Doubleday: New York 1988
- Winham, Gilbert R.:** 'Multilateral Economic Negotiation'; 3 *Negotiation Journal*; pp. 175-189; 1987
- Winkler, John:** *Bargaining for Results*; Heinemann: London 1981
- Winkler Prins Encyclopaedie:** Zesde druk; Elsevier: Amsterdam/Brussel 1947
- Winsemius, Pieter:** *Speel nooit een uitwedstrijd*; Sijthoff: Amsterdam 1988
- Winters, C.H.B.:** 'Had ik dat maar gezegd, gedaan, gevraagd!'; *Advocatenblad*; pp. 581-582; 1989
- Winterlin, Werner:** *Die Haftung für fahrlässige Irreführung im englischen Delikts- und Vertragsrecht unter vergleichender Berücksichtigung des deutschen und nordamerikanischen Rechts*; Metzner: Frankfurt a.M./Berlin 1968
- Wit, Bob de/Meyer, Ron:** *Strategy: Process, Content, Context: An International Perspective*; West: Minneapolis/St. Paul/New York/Los Angeles/San Francisco 1994
- Wodehouse, P.G.:** *Aunts Aren't Gentlemen*; Penguin Books: Harmondsworth 1977
- Wolff, L.J.:** 'De verrassende weg naar samenwerking'; *FEM: Financieel Economisch Magazine*; p. 91; 13 december 1986
- Wolters, Teun:** 'Een weg uit de impasse'; *Intermediair*; p. 19; 17 november 1989
- Wolters, Teun:** *Onderhandeling en bemiddeling: Een studie op het terrein van de arbeidsverhoudingen*; VU Uitgeverij: Amsterdam 1989

- Woltz, W.:** 'Een Polaris op Buenos Aris'; *NRC Handelsblad*; Donderdag Agenda; p. 4; 31 december 1987
- Wooldridge, Frank:** 'Inequality of Bargaining Power in Contract'; *Journal of Business Law*; pp. 312-319; 1977
- Woolf, Bob:** *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win*; Berkley: New York 1990
- Woolsey, Robert E.D.:** 'The Fifth Column: La Méthode de Charles-Maurice de Talleyrand or Maximized Acceptance with Optimized Agendas'; 21 *Interfaces*; pp. 103-105; November/December 1991
- Worthy, Ford S.:** 'How CEOs Manage Their Time'; *Fortune*; p. 56; January 18, 1988
- Yadin, Uri:** 'The new law of contracts in action'; 14 *Israel Law Review*; pp. 104-115; 1979
- Yates, David/Hawkins, A.J.:** *Standard Business Contracts: Exclusions and Related Devices*; Sweet & Maxwell: London 1986
- Yelpaala, Kojo/Rubino-Sammartano, Mauro/Campbell, Dennis (Eds.):** *Drafting and enforcing contracts in civil and common law jurisdictions*; Kluwer: Deventer 1986
- Young, H. Peyton (Ed.):** *Negotiation Analysis*; University of Michigan Press: Ann Arbor 1991
- Zandt, Howard F. Van:** 'How to negotiate in Japan'; *Harvard Business Review*; pp. 45-56; November/December 1970
- Zandt, Howard F. Van:** 'Learning to do business with "Japan, Inc."'; *Harvard Business Review*; pp. 83-92; July/August 1972
- Zartman, I. William:** 'Negotiation as a Joint Decision-Making Process'; 21 *Journal of Conflict Resolution*; pp. 619-638; 1977
- Zartman, I. William:** 'Common Elements in the Analysis of the Negotiation Process'; 4 *Negotiation Journal*; pp. 31-43; 1988
- Zartman, I. William (Ed.):** *The Negotiation Process: Theories and Applications*; Sage: Beverly Hills/London 1978
- Zartman, I. William (Ed.):** *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in This Modern World*; Yale University Press: New Haven/London 1987
- Zartman, I. William/Berman, Maureen R.:** *The Practical Negotiator*; Yale University Press: New Haven/London 1982
- Zeben, C.J. van:** 'J.L.P. Cahen, Misbruik van omstandigheden, serie privaatrechtelijke begrippen nr 15, Gouda Quint, Arnhem 1984, 35 p.' (Boekbespreking); *Rechtsgeleerd Magazijn Themis*; pp. 373-376; 1986
- Zeben, C.J. van/Pon, J.W. du:** *Parlementaire geschiedenis van het nieuwe burgerlijk wetboek; Boek 3: Vermogensrecht in het algemeen*; Kluwer: Deventer 1981

- Zeben, C.J. van/Pon, J.W. du:** *Parlementaire geschiedenis van het nieuwe burgerlijk wetboek; Boek 6: Algemeen gedeelte van het verbintenissenrecht*; Kluwer: Deventer 1981
- Zeeuw, Aart J. de:** 'Competitie en coöperatie in wankel evenwicht'; *Economenblad*; pp. 1-2; 27 januari 1993
- Zeillemaker, Meino:** 'De samoerai-stijl'; *Playboy*; pp. 158-169; december 1987
- Zeisberg, Sascha:** *Weltweit professionell verhandeln*; Verlag Moderne Industrie: München 2003
- Zelko, Harold P.:** *Vergaderen*; Het Spectrum: Utrecht 1989
- Zeller, Gaston:** *Histoire des relations internationales*; Tome second: *Les temps modernes: I. de Christophe Colomb à Cromwell*; Hachette: Paris 1953
- Zepos, Pan J.:** 'Quinze années d'application du Code Civil hellénique'; *Revue Internationale de Droit Comparé*; pp. 281-308; 1962
- Zieff, John M.:** 'Culpa in contrahendo—a prescription for the ills of the South African law of contract'; 52 *Tydskrif vir Hedendaagse Romeins-Hollandse Reg*; pp. 348-368; 1989
- Ziegler, Karl-Heinz:** *Völkerrechtsgeschichte*; Beck: München 1994
- Zielke, Wolfgang:** *Geben und nehmen: sich durchsetzen in Diskussionen und Verhandlungen*; Moderne Verlags-Gesellschaft: Landsberg am Lech 1985
- Zonderland, P.:** 'Precontractuele verhoudingen in de bouw en het z.g. economisch bouwrecht'; *Bouwrecht*; pp. 257-261; 1975
- Zonderland, P.:** *Indeling, uitlegging en regeling van overeenkomsten*; Tjeenk Willink: Groningen 1976
- ZW Checklist:** 'Methodisch onderhandelen'; *Zakenwereld*; pp. 36-38; 1 juli 1972
- Zwagemaker, J.:** 'Afspraak is afspraak'; *Carrière*; p. 25; 24 augustus 1991
- Zweigert, Konrad:** 'Du sérieux de la promesse'; 16 *Revue Internationale de Droit Comparé*; pp. 33-44; 1964
- Zweigert, Konrad:** 'Seriositätsindizien'; *Juristenzeitung*; pp. 349-354; 1964
- Zweigert, K./Kötz, H.:** *Einführung in die Rechtsvergleichung auf dem Gebiete des Privatrechts; Band II: Institutionen*; Mohr: Tübingen 1969
- Zweigert, Konrad/Kötz, Hein:** *Einführung in die Rechtsvergleichung auf dem Gebiete des Privatrechts*; 3. Auflage; Mohr: Tübingen 1996

AUTEURSREGISTER

Al-Djâhiz	148, 162, 163, 209, 210, 216-219
Ansoff	95
Bacharach en Lawler	27, 49
Bacon	23, 148, 182-184, 209, 213, 216-219, 221
Blei Weissmann	265, 271-276, 278, 279, 291, 304, 305, 308, 319
Bom	97, 98
De Bono	96
De Boor	138, 158
Bülow	94-97
Callières	14-16, 23, 50, 69, 122, 124, 126, 146, 148, 191, 192, 209, 215, 217-223, 237, 324
Cassiodorus	139, 148, 155, 156, 209, 210, 216-218, 221, 224
Cicero	67, 147, 172
Clauder	280, 290, 291
Clausewitz	50, 88, 91, 92, 94, 95, 98-102, 104-106, 111-114, 190, 226, 323
Coddington	45, 79, 80, 89, 90
Comer, Ardis en Price	21
Comines	124, 142, 143
Constantinos	50, 119, 148, 156-162, 209, 210, 216-218
Van Creveld	92, 94, 100, 105
Danès	148, 180-182, 184, 209, 212, 213, 216-220
Doblhofer	138, 158
Druckman	14-16, 53, 82-84, 89, 91
Dupont	10-12, 14-16, 40-42, 45, 53-59, 75, 76, 82-84, 89, 91, 98, 106, 111, 331
Félice	14-16, 191
Fisher	14-16, 60, 61, 65-67, 97, 99, 226, 229
Ghestin	257, 263, 264, 270, 271
Godfroy	96
De Groot	84
Guibert	94
Gulliver	14-16, 74-76
Hildebrand	95
Iklé	14-16, 21, 22, 26
Janssens	298-300
Jhering	291, 294, 306
Jusserand	115, 176, 191
Kautilya	8, 14, 15, 67, 148, 151-155, 209, 210, 216-219, 223
De Kluiver	36, 256, 273, 291, 299-301, 303, 304, 306, 309, 311, 313
Kottenhagen	258-261, 263, 264, 267-271, 281, 282, 289, 292, 294, 305, 320

Kremenyuk	9, 14, 15, 39, 41, 45, 47, 48, 50-53, 56, 58, 59, 90
Liutprand	50, 120, 140, 158, 160, 161
Loiseleur Deslongchamps	8, 148
Machiavelli	8, 91, 121, 148, 151, 177-180, 184, 209, 212, 216-219, 226, 324
Malmesbury	191
Manu	134, 148, 151-153, 209, 216-218, 221
Marsh	8, 9, 12, 14-16, 73, 75, 76, 89, 226, 229, 231, 233, 276, 277, 281, 282, 292, 294, 325
Martens	191
Mastenbroek	10, 14-17, 24, 45, 47-49, 56, 58-60, 62, 63, 66-70, 72, 73, 75, 97, 146, 147, 171, 191, 230
Mattingly	115, 122, 143, 147, 166, 168, 176, 177, 191
McMillan	14-16, 60, 63-65, 70, 71, 75, 77
Mintzberg	95, 96
Moïsi	22, 39
Musashi	105
Neumann en Morgenstern	95
Nicolson	50, 115-129, 135, 137-140, 142-145, 161, 176, 185, 186, 190, 191, 217, 222, 224, 323
Nijkerk	21, 128
Norman	85-88, 93
Oliva en Leap	45-47, 56-59
Van Ommeren	9, 11, 14-17, 26, 69, 71, 75, 98
Oul-Moulk	148, 162-166, 209, 211, 216-219, 223
Patton	60, 61
Pels Rijcken	20, 300, 301, 304, 312, 319
Potiemkine	115, 122, 126, 128-144, 150, 156, 186, 191, 199, 202
Quin, Mintzberg en James	95, 96
Raiffa	31, 32, 45, 47, 48, 52, 56, 57, 67, 69, 70, 87-90, 92, 110, 150
Richelieu	125, 126, 146, 148, 186-190, 192, 209, 214, 216-220, 223, 225, 230, 236, 237, 323
Richters	9, 37
Rosergio	22, 50, 67, 148, 166-177, 209, 211, 216-219, 324
Ruygvoorn	255, 273, 277, 291, 293, 294, 303-310, 312, 316-318, 320, 321
Saint-Pierre	142, 147, 166, 168, 170-172, 177, 179
Saleilles	276, 299, 300
Scott	8, 15, 16, 67, 73, 75, 76, 92, 103, 228, 231, 322, 323
Slagter	32, 34, 36, 40, 223, 230, 244, 248-250, 252, 253, 255, 286, 288, 305, 307, 310, 322, 325, 333
Sperber	14, 15, 38, 39

Stangl	74-76
Sun Tzu	105, 147
Talleyrand	148, 191, 197-209, 215, 217, 218, 220, 221, 223, 237
Tannenbaum en Schmidt	10
Telders	20, 298, 299, 301, 307, 312, 319
Thelosen	95, 96
Thomas en Kilmann	9, 10, 13
Ury	14-16, 60, 61, 65, 67, 97
Van de Vall	85
Verschuren	19, 20, 85
Wall	14-16, 26, 98
Walton en McKersie	47, 49, 55, 58, 62, 63, 69, 72
Wartofsky	84, 85, 87
Van Wechem	269, 317, 318, 320
White	66, 325
Wildner	15, 16, 115, 191
Winkel	290, 294
Wissink	317, 318
Worthy	96, 160
Zartman	10, 11, 14-16, 191

TREFWOORDENREGISTER

Aanbeveling	111, 177, 178, 180, 221-237
Aanbod	13, 258, 262, 265-280, 289, 295, 296, 298, 300, 309, 330, 335, 336
Aansprakelijkheid	32, 77, 238-241, 246, 247, 255, 256, 282, 290, 292, 295, 299-301, 303-305, 308, 309, 312-314, 316, 318-320, 335, 337
Aanvaarding	70, 71, 258, 262, 263, 265-269, 271, 273-280, 319, 335-337
Afgebroken	20, 77, 273, 277, 280, 290-321, 323, 327, 334, 335, 337
Agency	41, 152, 239-242
Agreement	21, 31, 34-36, 51, 61, 65, 74, 77, 79-82, 90, 155, 176, 177, 229, 258, 271, 277, 282, 305, 320, 328
Auteur	42, 60, 63-65, 71, 72, 76, 79, 89, 91, 94, 97, 98, 104, 106, 115, 129, 131-135, 137-140, 146, 147, 157, 162, 168, 172, 182, 184, 185, 190, 191, 199, 203, 204, 209, 216, 217, 221, 237
BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)	61, 65, 90
Bedrog	119, 144, 241, 255, 256, 282, 284, 288-290, 332, 336
Belang	14, 15, 21, 24, 27, 61, 63, 64, 66, 70, 83, 105, 107, 119, 120, 125-128, 131, 133, 138, 150, 153, 156, 164, 168, 183, 195, 215, 225, 243, 248, 256, 259, 274, 279, 287, 288, 290, 300, 301, 303, 304, 308, 311, 315, 317-319, 333, 336
Benadering	30, 39, 40, 45-60, 64, 70, 86-90, 106, 113, 151, 188, 190, 217, 231, 237, 291
Bevoegdheid	125, 190, 215, 220, 230, 233, 235, 240, 241, 244, 246-248, 250, 252, 253, 255, 258, 329, 335
BOZO (Beste Optie Zonder Overeenkomst)	61, 65, 90
CISG (UN Convention on Contracts for the International Sale of Goods)	266, 275
Classificatie	45, 53, 57, 58
Commerciële onderhandelingen	37, 41, 42, 102, 112, 144, 147, 222-225, 238, 294, 317, 318, 324, 325, 334, 335, 337
Communicatie	15, 23, 24, 26, 55, 127, 294
Confrontatie	15, 23-25, 28, 29, 43, 109, 111, 141
Consideration	70, 166, 188, 207, 208, 258, 260-262, 268, 277, 297
Contract	9, 35, 41, 90, 145, 225-227, 239, 247, 254, 257, 260-262, 266, 267, 272, 275, 279, 281, 282-284, 286-288, 290, 292, 293, 296, 297, 299, 302, 303, 305-310, 317, 318, 320, 322, 325, 333
Contractsbelang	306, 312, 313, 315, 317, 319
Contractsvrijheid	34, 310, 316
Culpa in contrahendo	290, 291, 294
Definitie	8, 13-21, 23-29, 43, 53, 55, 84, 88-90, 92, 93, 95, 96, 98, 108, 109, 111, 114, 185, 235, 257, 290, 312
Dilemma	62, 63

- Dimensie 82-84, 91-93, 103-105, 108, 111, 112, 114, 255, 265
- Diplomaat 37, 116, 121-124, 126, 135, 138, 142, 158, 191, 203, 205
- Diplomatie 115-117, 122, 126-129, 131, 133-137, 139, 142-144, 150, 191,
203, 207, 208, 223, 224
- Dirty tricks 223, 238, 321, 323, 325, 333-335, 337
- Doel 8, 15, 16, 20, 24, 25, 30, 32, 36, 46, 53, 60, 63, 64, 68-71, 77, 79, 91,
96, 99-104, 107-112, 114, 144, 150, 174, 184-186, 188, 189, 192,
214, 215, 217, 222, 224, 232, 251, 264, 310, 315, 323
- Dwaling 256, 284-290, 300, 308, 309, 332, 336, 337
- Einddoel 99-104, 107, 109, 114
- Eis 16, 17, 19, 27, 29, 66, 79, 84, 95, 108, 122, 222, 242, 247, 248,
257, 258, 262-265, 267, 269, 271, 274, 283, 285, 287, 288,
290, 297, 306, 307, 314, 326, 329, 331, 333, 335-337
- Element 19-29, 43, 47, 55, 58, 59, 61, 67, 68, 71, 74, 85-87, 91, 96,
103, 108, 109, 114, 125, 177, 217, 231, 237, 258, 260, 265,
270, 271, 279, 289, 300, 303, 308, 320, 321
- Essentialia 269, 271-273, 275, 279, 286, 306, 310, 336
- Fase 47, 49, 56, 59, 63-65, 68-78, 83, 84, 89, 93, 102-104, 107-114,
146, 147, 173, 229, 231, 277, 291, 302-313, 316, 317, 319, 334
- Fasedoel 107
- Fasenmodel 60, 63, 71, 75, 76, 78, 79, 108
- Fasenproces 109
- Fasering 68, 70-74, 78, 103, 106-109, 111, 146, 147, 312, 313
- Frankrijk 34, 119, 124, 126, 137, 141, 145, 148, 167, 180, 186, 187, 191,
197-203, 206, 207, 209, 214, 217, 236, 237, 295-297
- Franse stelsel/stijl/systeem 116, 125-128, 143-147, 185, 186, 191, 216, 217, 237, 323
- Frictie 92, 108, 109, 112, 114
- Gentlemen's Agreement 34-36, 271
- Geschiedenis 69, 115, 116, 128-130, 134, 135, 143, 146, 147, 157, 162, 168,
178, 197, 209, 236, 237
- Geschil 12, 37, 124, 254
- Gevolmachtigde 12, 249-251, 253, 255, 256, 270
- Gezant 117-123, 126, 135, 140-142, 150, 152, 153, 156, 162-166, 170-176,
179-182, 197, 198, 205, 211, 212, 213, 232
- Goede trouw 118, 125, 128, 142, 144, 172, 185, 190, 203, 217, 237, 250, 273,
295, 297, 300-304, 310, 330, 333
- Harvard 60, 61, 65-67, 71, 90, 92, 154, 229, 323
- Hoofdfase 75, 76, 78, 110-112
- Indeling 32, 33, 36, 37, 45, 47, 48, 50, 52, 53, 56-59, 67, 75, 76, 87-89, 92,
110, 113, 115, 116, 128, 143, 144, 145, 186, 238, 322, 335, 337

Informatie . . .	17, 28, 29, 46, 52, 59, 63, 64, 71, 73, 77, 120, 129, 131, 143, 152, 153, 155, 157, 162, 164-167, 169, 179-182, 185, 188, 191-193, 210-212, 214-218, 222, 227, 228, 232, 233, 236, 255, 286, 287, 295, 320, 332, 336
Inhoud . . .	18, 34, 36, 46, 47, 59, 62, 68, 69, 76, 77, 86, 92, 97, 103, 107, 108, 111, 112, 114, 219, 229, 249, 256, 257, 264, 270, 274, 275, 279, 290, 299, 336
Italiaanse stelsel/stijl/systeem	116, 119, 124, 137, 143, 144, 147, 150, 156, 161, 177, 178, 182, 184-186, 216
Kosten	91, 119, 233, 272, 292, 295, 299-302, 306, 310-314, 319, 323, 332, 333, 337
Kwade trouw	20, 33, 256, 296, 320, 330
Letter of intent	36, 112, 318
Methode	12, 30, 32, 37, 60, 61, 65-67, 87-93, 99, 101, 106, 109, 110, 113, 114, 118, 145, 146, 154, 183, 213, 229
Middel . . .	8, 9, 11-13, 16, 20, 25-27, 29, 37, 38, 43, 46, 55, 99-104, 107, 109-111, 114, 130, 145-147, 150, 151, 155, 170, 182, 186, 188, 189, 192, 209, 210, 214, 215, 217, 224, 238, 262, 282, 288, 314, 315, 317, 325, 334
Model	9, 10, 13, 45-49, 55-60, 61, 63, 66-72, 75-77, 79-81, 84-87, 93, 111, 113, 145, 229, 265, 276, 277, 279, 335, 336
Neveneffecten	22, 23, 29, 32
Onbevoegdheid	241, 242, 246, 250, 252, 255, 335
Onderhandelaar	17, 29, 30, 33, 37, 42, 44-47, 49-52, 54, 55, 59, 62, 64, 66, 68, 69, 75, 83, 84, 88, 91, 92, 104, 106, 108-110, 112-115, 117, 120, 123, 125, 126, 128, 138, 144-146, 148, 150, 151, 155, 166, 170, 172, 179, 180, 185, 189, 190, 198, 199, 203, 208-211, 214-228, 230-232, 234-238, 255, 277, 292, 293, 307, 322, 324, 328, 329, 332, 333, 335, 337
Onderhandelen	8-16, 20-26, 28, 27-30, 37-43, 45, 46, 48-50, 52-55, 57-63, 65-69, 71-73, 76, 77, 82, 84, 86-90, 92, 93, 97, 98, 101, 103-105, 110-113, 115, 116, 118-121, 125, 136, 138, 143, 144-148, 150, 151, 153, 155, 156, 158, 160, 164, 168, 170-172, 174, 176, 177, 179, 184-188, 191, 192, 195, 203, 209-211, 213-215, 217-219, 224, 227, 229-231, 233, 235, 236-238, 246, 247, 253, 255, 273, 283, 291, 292, 294, 297, 299-301, 303, 304, 306, 308, 309, 311-313, 317, 322, 323, 326, 329-331, 334, 335
Onderhandeling	8, 12, 13, 16, 17, 20-34, 36-48, 50-55, 58-63, 66-79, 83, 84, 87, 89, 91, 92, 99, 102-114, 116-118, 122, 123, 125-128, 133, 136, 138, 142, 144-147, 151, 154, 155, 158, 160, 161, 172-178, 181-185, 188-191, 201, 210-214, 216, 217, 219, 220, 222-232, 234, 235, 237, 238, 240, 254, 255, 257, 267, 273, 274, 276, 277, 279, 280, 282, 287-321, 323-337
Onderhandelingsdoel	112, 327

Onderhandelingsmethode	45, 87-89, 91-93, 108, 113, 114, 118
Onderhandelingsmodel	66, 68, 71, 87
Onderhandelingsstrategie	102, 104, 105
Onderhandelingstactiek	103, 104
Onderhandelingstechniek	118, 223, 321, 322, 325
Onderhandelingstheorie	45, 46, 57, 79, 80, 82, 87
Onfatsoenlijk	322, 325, 327, 331, 334, 337
Onrechtmatig	247, 255, 295, 296, 306, 312-314, 322, 324-327, 331, 332, 337
Onrechtmatige daad	241, 256, 288, 292, 295-298, 300, 301, 304, 305, 309
Onzorgvuldig	288, 302, 312, 322
Oorzaak	37, 108, 264, 265, 277, 305
Opdrachtgever	172-175, 235, 238, 243, 247, 248, 333
Overeenkomst	33-38, 40, 46, 61, 90, 118, 123, 152, 223, 225, 233-235, 238, 240, 242, 243, 246-250, 254-294, 296, 297, 299-317, 319-321, 323, 324, 328, 329, 332, 333, 335, 336
Overeenstemming	14, 15, 17, 20-23, 25-29, 31-34, 36, 37, 51, 52, 61, 64, 65, 68, 71-73, 77, 89, 90, 93, 97, 102-104, 109, 112, 125, 136, 173, 174, 176, 188, 190, 211, 215, 216, 220, 233, 256, 257, 262, 270, 273, 276, 278, 284, 289, 307, 310, 316, 323, 328, 333, 335, 336
Periode	115, 116, 120-122, 129, 130, 134-137, 143-148, 150, 162, 164, 172, 178, 185, 186, 190, 191, 199, 202, 209, 217, 236, 237, 278, 288, 305, 307, 310, 322, 325, 333
Precontractuele	291, 298-305, 308, 319
Principaal	238-248, 247, 248, 250, 252, 255, 256, 335
Principles	84, 85, 192, 319, 320
Privaatrecht	33, 266, 273, 291, 298-301, 303, 304, 306, 309-311, 313, 319-321
Procedure	12, 28, 33, 36, 67, 77, 81, 103, 107, 151, 307, 317, 318
Pseudo-onderhandelingen	23, 29, 31, 32, 42-44, 145, 177, 190, 216, 217, 222, 223, 228, 230, 232, 237, 320, 323
Pseudo-principaal	250, 252, 335
Pseudo-vertegenwoordiger	252, 255, 335
Pseudo-volmachtgever	255
Publiekrecht	33
Rationaliteit	52
Rationeel	66, 92, 109
Rechtsgevolgen	34, 238, 242, 243, 247, 250, 256-258, 279, 307, 309, 335, 336
Rechtshandeling	33, 249, 250, 252, 256, 262, 263, 265, 284
Rechtskring	277, 278
Rechtssfeer	32-34, 36
Rechtsstelsel	40, 238, 257, 260, 266, 267, 280, 291, 297, 305, 318, 322, 335, 337

Rechtvaardigingsgrond	312, 319
Redelijk	61, 71, 115, 223, 284
Redelijkheid en billijkheid	265, 297, 303, 306-308, 310, 318, 322, 328, 334
Relatie	16, 27, 42, 60, 65-67, 70, 103, 107, 112, 120, 144, 150, 151, 154, 155, 181, 185, 205, 210, 212, 216, 217, 219, 224, 229, 231, 323
Schade	32, 238, 241, 255, 260, 262, 288, 290, 292, 295-299, 306, 315, 316, 321, 330
Schadevergoeding	256, 260, 281, 288, 290, 292-294, 298, 299, 302, 303, 310-314, 319, 320, 336, 337
Soorten onderhandelingen	8, 29, 30, 37-40, 42-44
Stadium	36, 295, 302, 307, 310, 311, 313
Stijl	19, 84, 98, 126, 147, 216, 217, 237
Strategie	30, 45, 46, 75, 76, 93-114
Structuur	59, 60, 83, 106, 113
Sub-doel	100, 101, 102, 107, 109, 112, 114
Sub-processen	46, 63, 104
Sub-processenmodel	60, 71
Sub-fase	70, 75-77, 107, 110
Systeem	66, 84-86, 94-97, 99, 101, 108, 110, 116, 118-122, 124-128, 137, 140, 142-146, 156, 161, 177, 178, 182, 184-186, 190, 191, 237, 250, 265, 275, 277, 310, 313, 318, 319, 323, 337
Tactiek	30, 45, 76, 93-110, 112-114, 324, 330, 331
Techniek	77, 106, 321, 322, 324, 325-331, 337
Theorie	40, 49, 52-54, 56-59, 79, 84-88, 101, 104, 112, 113, 324
Theorievorming	48, 49, 56, 79, 84, 86, 87
Totstandkoming	225, 247, 256, 267, 307
Truc	228, 230, 328, 329, 331
Type	32, 34, 36, 41, 45-49, 53, 56, 59, 63, 67, 87-89, 153, 162, 295
Typering	30, 32, 37, 42, 46
Uitwisselen	52, 59, 65, 71, 138, 192, 215, 233
Uitwisseling	16, 26, 29, 43, 71, 89, 90, 109, 111, 117, 133, 216, 222, 233
Vechttechnieken	322, 323, 327
Verdrag	22, 117, 118, 123, 125, 131-133, 140
Vereiste	172, 247, 260, 263, 265, 270, 273-276, 279, 284, 294, 309, 313, 336
Verklaring	34, 49, 243, 252, 270, 274, 275, 281, 314
Verordening	266, 321
Verrekening van voordeel	319, 320
Verstandelijk	186
Vertegenwoordiger	17, 28, 31, 51, 120, 123, 186, 191, 198, 238-248, 252, 253, 255, 256, 335
Vertegenwoordiging	238, 239, 242-245, 247, 248, 247, 248, 254, 256

Vertegenwoordigingsbevoegdheid	240, 241, 247-249, 253
Vertrouwen	17, 28, 47, 207, 216, 220, 227, 234, 251, 254, 275, 279, 287, 296, 299, 300, 302-304, 307-312, 315-318
Vollmacht	244-246, 253
Volmacht	140, 243-245, 248, 249, 248-255
Volmachtgever	249-251, 255
Volmachtverlening	241, 249, 250
Voorbeeld	12, 24, 27, 28, 30, 34, 37, 45, 47-49, 54, 55, 60, 63, 64, 68, 71, 88, 95, 107, 116, 131, 132, 134, 136, 138, 159, 180, 182, 186, 191, 212, 213, 227, 228, 235, 243, 247, 249, 250, 252, 256, 261, 269, 270, 273, 296, 300, 320, 323, 325, 327, 330, 332
Voortgang	25, 79
Vrijblijvend aanbod	278
Vrijblijvende onderhandelingen	312
Wanprestatie	226, 242, 253, 255, 260, 282, 290, 304, 306, 307, 332, 336
Wederpartij	11-13, 17, 23-29, 60, 61, 63, 65-68, 70-73, 77, 90, 91, 97, 103, 104, 107, 109, 111, 112, 117, 144, 159, 162, 164-166, 175, 184, 185, 189, 210, 211, 213, 214, 216, 222, 226, 227, 232, 233, 238-241, 243-248, 247, 248, 250-253, 255, 256, 259, 260, 263, 264, 267, 269, 270, 274, 278-289, 292, 293, 295-301, 304, 306-313, 315, 317-319, 322, 323, 324-329, 331-334, 336
Wilsgebrek	244, 255, 263, 283, 284, 288, 290, 324, 332, 333, 336, 337
Winst	17, 27, 42, 126, 144, 285, 298, 299, 302, 303, 305-307, 313, 318, 319, 337
Zekerheid	89, 103, 125, 127, 128, 144, 217, 237, 323
ZOPA (Zone Of Possible Agreements)	90

CURRICULUM VITAE

Maxime Kaplan is in 1951 geboren te Rotterdam. Hij genoot vanaf 1963 middelbaar onderwijs aan het Sint Franciscuscollege te Rotterdam, waar hij in 1972 zijn diploma Gymnasium β behaalde. Daaropvolgend is hij in 1972 gaan studeren aan de juridische faculteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar hij in 1983 is afgestudeerd in de privaatrechtelijke en bedrijfsjuridische afstudeerrichtingen. Vervolgens heeft hij gewerkt als bedrijfsjurist, als universitair keuzevak-coördinator en als trainer en adviseur. Vanaf 1994 werkt hij als zelfstandig onderhandelingsadviseur onder de naam kaplan.nl.