



# Creativiteit als troef

Creativiteit plus vaardigheden is gelijk aan resultaten

Creatief denken kan het vermogen van onderhandelaars vergroten om zich te verzekeren van gunstigste resultaten tijdens onderhandelingen – maar ondernemingen moeten wel voor de juiste sfeermuziek zorgen om het beste in hen naar boven te brengen.

# “Onderhandelaars hebben een sterke neiging om zich blind te staren op het creëren van concurrentievoordeel, waardoor ze al te vaak het potentieel van creatief denken uit het oog verliezen.”

Nieuw onderzoek lijkt aan te geven dat creativiteit voor onderhandelaars een troef kan betekenen wanneer die creativiteit gecombineerd wordt met hun specifieke vaardigheden.

Een baanbrekende studie van het Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Business School naar de moeilijk te vatten bijdrage die creativiteit levert tot het onderhandelingsproces, toont aan dat creatief zijn op zich geen garantie vormt voor betere economische resultaten.

De bevindingen van de studie wijzen er echter wel op dat de rol die creativiteit bij onderhandelingen speelt, complexer is dan voordien werd gedacht.

Zo is mogelijk een wisselwerking nodig tussen creativiteit en de specifieke vaardigheden die vereist zijn om succes te boeken (probleemoplossend vermogen, rationeel denken en emotionele intelligentie) om de behaalde resultaten te maximaliseren.

“*The Effect of Negotiator Creativity on Negotiation Outcomes*” (‘Het effect van de creativiteit van onderhandelaars op het resultaat van onderhandelingen’) is een van de eerste studies wereldwijd die de potentiële impact van creativiteit op het eindresultaat van onderhandelingen – iets waarover deskundigen het eens zijn dat het gekoppeld is aan creatief denken – onder de loep neemt, en stippelt een belangrijk traject uit voor verder onderzoek.

Onderzoekers Ann-Sophie de Pauw, David Venter, Veronique Warmoes (Vlerick Business School) en Kobus Neethling (South African Creativity Foundation) wijzen erop dat onderhandelingsituaties zo opgezet kunnen worden dat ze diegenen die eraan deelnemen, kunnen helpen om hun creatieve kant aan te boren, en schuiven een aantal waardevolle richtsnoeren naar voor om mensen te helpen doeltreffender te onderhandelen.

## **ONDERHANDELINGEN: focus op het eindresultaat**

Onderhandelen is een cruciale professionele vaardigheid, waarop modern management en leiderschap steeds meer zijn gebaseerd. Onderhandelen wordt niet alleen beschouwd als een populaire en constructieve manier om zaken te doen, maar ook als iets wezenlijks voor het beslechten van

geschillen en het oplossen van persoonlijke conflicten.

Een gangbare gedachte is dat de persoonlijke karaktertrekken van onderhandelaars relevant zijn voor het onderhandelingsproces en het resultaat dat er uiteindelijk mee behaald wordt. Bovendien bevestigt onderzoek dat veel van de variatie bij onderhandelingsprestaties toegeschreven kan worden aan verschillen tussen individuen.

Aangezien het vermogen om bestaande ideeën te overstijgen en voor alternatieven te zorgen, bij onderhandelen essentieel is, dient de activiteit zelf inherent gekoppeld te zijn aan creatief denken.

Dat neemt echter niet weg dat een sterke neiging bij onderhandelaars om zich blind te staren op het creëren van een concurrentievoordeel, hen al te vaak het potentieel van creatief denken uit het oog doet verliezen.

Zelfs onderhandelaars die naar een win-winsituatie streven, kunnen vergeten dat een creatieve aanpak van de partijen vereist dat zij samenwerken en samen de mogelijkheden verkennen, alvorens voor een bepaalde weg te kiezen die tot een wederzijds voordelige overeenkomst kan leiden.

Onderhandelen houdt een uitwisseling van tastbare goederen en diensten in en werd in het verleden voornamelijk bestudeerd in termen van economische resultaten. Het heeft echter ook een psychologische impact op de personen die erbij betrokken zijn.

Economische resultaten zijn het product van de onderhandelingen – bijvoorbeeld of er al dan niet een overeenkomst bereikt kon worden, hoeveel gezamenlijk voordeel er werd gecreëerd en op welke manier middelen nu verdeeld of opgeëist zullen worden door de afzonderlijke partijen.

Psychologische resultaten zijn echter subjectief en omvatten de sociale en emotionele gevolgen van onderhandelingen voor diegenen die eraan deelnemen. Ze geven aan in welke mate een onderhandelaar tevreden is over het relationele aspect van de onderhandelingen en zijn of haar neiging om deze relatie in het kader van een toekomstige samenwerking te bestendigen.

Succesvolle onderhandelingen bouwen dan ook verder op resultaten die zowel economisch als relationeel zijn.

## CREATIVITEIT: potentiële bijdrage

De vernieuwende denker Paul Torrance ontwikkelde tests voor creativiteit, die hij definieerde in termen van probleemoplossing, en beschreef “creatief denken” als een proces waarbij (i) moeilijkheden, problemen, leemtes in informatie en ontbrekende elementen werden aangevoeld; (ii) hiernaar werd gegist of hierover hypothesen werden geformuleerd; (iii) deze werden getest en opnieuw getest; en (iv) over de aldus behaalde resultaten werd gecommuniceerd.

Dat betekent dat creativiteit heel wat dimensies telt, zoals:

- **vlotheid:** het aantal verschillende ideeën dat een individu kan genereren;
- **flexibiliteit:** het aantal verschillende categorieën van ideeën waarin deze ingedeeld kunnen worden;
- **originaliteit:** hoe ongewoon elk idee is;
- **uitwerking:** hoeveel relevante details er toegevoegd kunnen worden.

Het meeste onderzoek naar creativiteit heeft betrekking op de aard van creatief denken, de individuele eigenschappen van creatieve personen, de ontwikkeling van creativiteit doorheen hun leven en de sociale omgevingen die het sterkst geassocieerd worden met creativiteit.

De potentiële impact van creativiteit op onderhandelingen of de resultaten ervan werd echter nog niet onderzocht, hoewel uit onderzoek is gebleken dat een creatieve persoon zijn of haar geest lang genoeg kan openstellen om mentale sprongen te maken, terwijl minder creatieve personen (te) snel conclusies trekken.

Aangezien succesvol onderhandelen inherent samenhangt met het vermogen van onderhandelaars om alternatieven te bedenken, voorspelden de Vlerick onderzoekers dat er een sterk verband zou bestaan tussen de resultaten van onderhandelingen en de creativiteit van de onderhandelaars.

Voor het onderzoek naar de manier waarop creativiteit een impact heeft op de behaalde resultaten is het van essentieel belang de context te definiëren waarin de onderhandelingen plaatsvinden, omdat de karakteristieken van bepaalde situaties de manier kunnen beïnvloeden waarop individuele onderhandelaars hun creativiteit tot uitdrukking laten komen, en zodoende het eindresultaat kunnen beïnvloeden.

Onderhandelingen zijn ofwel integratief – ze vergroten de waarde van de overeenkomst, wat de doeltreffendheid voor alle partijen doet toenemen – of distributief – ze bepalen wie wat krijgt.

Alleen door af te stappen van distributief onderhandelen kunnen onderhandelaars met creatievere oplossingen voor de dag te komen, die niet alleen aan de belangen van beide

partijen tegemoetkomen, maar ook de globale waarde van de uiteindelijke overeenkomst vergroten.

Aangezien de kans op creativiteit het grootst is in situaties met integratief potentieel, gingen de onderzoekers na of onderhandelaars met een hoger creativiteitsniveau in een dergelijke context betere economische of relationele resultaten boekten.

## SIMULATIE: onderzoek en resultaten

De onderzoekers verzamelden gegevens van een willekeurig staal van management- en deeltijdse MBA-studenten van wie de individuele creativiteit gemeten werd aan de hand van de *Torrance Figural Test of Creative Thinking*.

Vervolgens namen de deelnemers deel aan gesimuleerde onderhandelingen over een contract tussen een school (koper) en een consultant in computersoftware (verkoper).

De resultaten werden gemeten aan de hand van vragenlijsten en, voor de relationele uitkomsten, met behulp van een Likertschaal, om de subjectieve beoordeling van de relatie tussen de onderhandelaars in te kunnen schatten.

Daaruit bleek dat de creativiteit van de onderhandelaars geen positief effect had op de economische resultaten (er werd wel een positieve tendens waargenomen, wat de noodzaak aan verder onderzoek suggereert), noch op de relationele uitkomsten.

De resultaten toonden echter wel aan dat de creativiteit van beide onderhandelaars een aanzienlijke negatieve impact had op de relationele uitkomst voor de koper: de creativiteit van de verkoper gaf aanleiding tot een veel grotere variatie in de relationele uitkomsten dan de creativiteit van de koper.

Dat bevestigt eerdere bevindingen dat de uitkomsten van onderhandelingen doorgaans sterker beïnvloed worden door de individuele karaktertrekken van de persoon in de rol met de meeste macht – in dit geval de verkoper.

De resultaten van deze studie tonen aan dat, hoewel de effecten van individuele creativiteit op onderhandelingsresultaten moeilijk te vatten zijn, creativiteit tegelijkertijd geen wezenlijke impact heeft op de economische resultaten en een negatieve impact heeft op de relationele resultaten.

Dat suggereert dat creatief zijn op zich geen garantie vormt voor het behalen van betere economische resultaten, maar dat creativiteit onderhandelaars wel kan helpen om de behaalde voordelen te maximaliseren, wanneer de creativiteit in samenwerking treedt met de specifieke vaardigheden die zij nodig hebben om succesvol te kunnen onderhandelen.

Voorts is het mogelijk dat de onderhandelingsvaardigheden die iemand nodig heeft om economische baten te maximaliseren (zoals probleemoplossende vaardigheden en rationeel denken), verschillen van de vaardigheden om relationele baten te maximaliseren (zoals emotionele intelligentie of empathie).

Anderzijds suggereren de resultaten eveneens dat situationele variabelen (zoals de motivatie of blootstelling van een onderhandelaar aan uiteenlopende informatie) het effect van creativiteit op de prestatie kan temperen – en dat het manipuleren van dergelijke situaties het creatieve denken bijgevolg kan bevorderen.

Het zorgen voor omstandigheden waarin creativiteit zich kan manifesteren, volstaat echter niet en de resultaten bevestigen dat individuen aanzienlijk verschillen in de mate waarin ze creatief denken.

Dat kan dan weer betekenen dat training gebruikt kan worden om iemands creativiteit in de specifieke context van onderhandelingen te ontwikkelen om zijn of haar probleemoplossende of andere vaardigheden te vergroten.

## TIPS: handleiding voor onderhandelaars

Op basis van de verworven inzichten werkten de onderzoekers een praktische handleiding uit om onderhandelaars te helpen bij het manipuleren van de context waarin het onderhandelen plaatsvindt, om het creatieve potentieel te maximaliseren:

**De situatie is van het allergrootste belang:** het is niet noodzakelijk zo dat een creatief persoon zich op eender welk moment ook creatief gedraagt, en aangezien de context van primordiaal belang is om uit de eigen creativiteit te kunnen putten, moeten onderhandelaars negatieve invloeden elimineren door bijv. tijdsdruk te vermijden, te onderhandelen in lokalen met voldoende ruimte, achtergrondgeluiden tot een minimum te beperken en onderbrekingen te vermijden.

**Opgelet voor de machtskloof:** er kan een verschil bestaan in de macht waarover elke onderhandelaar beschikt. Probeer daarom te vermijden dat dit de relatie overschaduwet, omdat het kan beletten dat creativiteit de uitkomsten verbetert. Als je je in een machtspositie ten overstaan van de andere onderhandelaar bevindt en blijkt geeft van creativiteit, kan je overkomen als iemand die manipuleert, als iemand die geen aandacht schenkt aan zijn of haar gesprekspartner. Je kan zelfs een overweldigende indruk maken, wat een defensieve reactie zal uitlokken. Vergeet dus niet dat macht geen winnende factor is en dat er afstand van doen, je zal helpen de relatie op lange termijn te zien.

**Creëer punten van overeenstemming:** een stimulerende context voor onderhandelingen zal deelnemers helpen een beroep te doen op hun creatieve kant. Aangezien de belangrijkste doelstelling het vinden van “punten van overeenstemming” is, zijn onderlinge relaties van cruciaal belang en is het bijgevolg essentieel om voor omstandigheden te zorgen die je in staat stellen om de macht te delen en de samenwerking te bevorderen. Vergaar geloofwaardigheid en schep vertrouwen door hoffelijk te zijn, de andere deelnemer te erkennen als een gelijke, je in zijn of haar positie in te leven en je onderlinge relatie op te bouwen door hem of haar te laten praten en hem of haar zijn of haar standpunt te laten toelichten.

**Presentatie:** let op de manier waarop je je ideeën presenteert en stel vragen in plaats van starre beweringen te doen om mogelijke oplossingen te vinden in de zoektocht naar punten van overeenstemming. Luister naar de andere partij en toon empathie om zijn of haar vertrouwen aan te wakkeren. Dat zal hem of haar het gevoel geven dat hij of zij een bijdrage heeft geleverd tot een bepaalde oplossing en zal zijn of haar gevoel van eigenwaarde vergroten.

### Referentie:

*The Effect of Negotiator Creativity on Negotiation Outcomes*, Ann-Sophie de Pauw, David Venter, Veronique Warmoes en Kobus Neethling (Flanders DC Kenniscentrum aan Vlerick Business School).