

Wat Johan Crujff een inkoper kan leren



De gemiddelde inkoper hoeft je maar weinig te vertellen over onderhandelen. Maar zelfs hij leert bij in de collegebanken van Ajax. Wat is de les van deze gratis masterclass?

Voetballiefhebber of niet, de soap bij Ajax kan je niet ontgaan zijn. Waar is het misgegaan, vraag ik me af. Je zou denken dat de Raad van Commissarissen (RvC) van zo'n club een voor de hand liggend gemeenschappelijk doel heeft: Ajax beter maken. En dat er ruim voldoende mogelijkheden zijn om de verschillende belangen achter dit doel te scharen. Niets is minder waar, weten we inmiddels. Bij Ajax is het oorlog. Typisch gevalletje van integratieve onderhandelaars (RvC) versus een distributieve onderhandelaar (Crujff), met ook nog eens totaal verschillende onderhandelstijlen (ethisch overtuigende stijl vs analytisch-agressieve stijl). Kon niet goed gaan natuurlijk.

Crujff had z'n BAZO op orde

Volgens mij is het fout gelopen aan het begin. Direct bij de aanstelling van de RvC. Toen werd al snel duidelijk dat een van de commissarissen niet akkoord ging met de regels van het spel. Hij onttrok zich aan de spelregels over communicatie en besluitvorming. Ook duldde hij geen inspraak op zijn terrein: voetbalzaken. Die dwarsliggende commissaris is natuurlijk Crujff. En vanuit zijn perspectief is die houding niet zo gek. Hij had toen zijn BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst, in dit geval: RvC weg en alles bepalen zonder inspraak) al uitstekend op orde. Zijn visie stond op papier en werd omarmd binnen de Arena en door het publiek. Bovendien steunt hij vanouds op een stevige machtsbasis, zowel binnen Ajax als in de sportjournalistiek. Crujff had dan ook helemaal geen belang bij samenwerking met de andere leden van de RvC. Zij waren inwisselbaar, misschien zelfs klapvee.

Commissarissen gaven te veel ruimte

De andere vier commissarissen hebben te veel concessies gedaan aan Crujff. Ze hebben direct in het begin zijn uitzonderingspositie getolereerd en hem de regels van het onderhandelspel laten dicteren. Door hem tegemoet te komen, hoopten ze dat het grote doel beter bereikbaar was. Maar juist die houding was koren op de molen van Crujff. Zo kreeg hij nog meer ruimte om zijn BAZO uit te bouwen. En dat is een sluwe onderhandelaar als Johan op het lijf geschreven. De commissarissen hadden er dan ook goed aan gedaan om al na twee a drie weken de samenwerking ter discussie te stellen.

Zeker omdat ze geen ruggensteun hadden van een bestuur – dat tot op de dag van vandaag ontbreekt. Als ze toen hadden geëscaleerd, was dat zonder gezichtsverlies gebeurd. Dat ging nu niet meer en de samenwerking werd omgebogen naar een conflict. Nu heeft de ledenraad de totale RvC gevraagd op te stappen. En wat is het resultaat van deze soap? Win-win, win-lose of lose-lose? De toekomst zal het leren.

Soms is terugtrekken beter

Ik heb met gespitste oren – die soms rood optrokken – de afgelopen weken in de collegebanken gezeten bij Ajax. Erg leerzaam. Mijn les: soms moet je al snel besluiten om je terug te trekken uit onderhandelingen als de ander geen belang heeft in samenwerken en hij sterker staat. En wat heb jij geleerd?



Geert Geertsema is directeur van [Conducto](#), specialist in het selecteren van de juiste professional voor uw inkoopvraagstuk. Door ons geselecteerd op relevante kennis, ervaring en vooral ook op de juiste persoonlijkheid en competenties. Conducto staat voor heldere communicatie, korte lijnen en een pragmatische aanpak.

Auteur: Geert Geertsema, Datum 13-12-2011