

MAARTEN VAN ROSSUM | TIM MASSELINK



TOPONDERHANDELAARS

Leer onderhandelen van: Mark Rutte ✦ Marjan van Loon ✦ Neelie Kroes
✦ Stientje van Veldhoven ✦ Frank Heemskerk ✦ Edith Schippers ✦
Hans Vijlbrief ✦ Elske Doets ✦ Ed Kronenburg ✦ Patrick Cammaert

THEMA.

VOORWOORD

Door professor Robert C. Bordone, oprichter van the Harvard Negotiation & Mediation Clinical Program.

Negotiation is among the most ubiquitous of human activities. All of us negotiate every day. Whenever we try to persuade someone to do something or to refrain from an action, we are negotiating. When babies cry, they are engaging in an early-stage form of negotiation – trying to persuade parents or guardians to pick them up, feed them, change their diaper, or generally give them attention.

Despite the pervasiveness of negotiation at every stage of life and through all generations, negotiation has been largely understudied by academics and theoreticians. Only in the past forty years have scholars begun to study negotiation in a formal way to learn why we behave the way we do in negotiation, what works about it, what does not, and what we can improve. Important experimental and theoretical insights about negotiation have been identified and named as a result of this fascinating work. Fortuitously, no single discipline has held a monopoly on insights related to the effective resolution of disputes or sealing of deals. Indeed, negotiation is intensely interdisciplinary, calling upon insights from game theory and behavioral economics, social and cognitive psychology, business, law, and public policy, neuroscience, and many other fields.

While there is much related to negotiation and dispute resolution that we still do not know, there now exists a robust theory of negotiation and a body

of well-supported prescription that negotiation experts can offer practitioners to help them improve their individual and joint outcomes in a wide range of negotiation processes and contexts. The idea that negotiations offer parties integrating or value-creating opportunities in addition to posing challenging distributive questions is among the most transformative of these insights.

As negotiation has matured as a field, professional schools over the past several decades have begun to offer courses on negotiation, deal making, and dispute resolution as part of their curriculum. These courses run the gamut from the purely theoretical to very intensive, interpersonal, and skills-based. As one who has devoted his professional energies to the development of negotiation theory and to teaching law students, business executives, diplomats, artists, clergy, physicians, sales people and others how to negotiate better, I am heartened by the increasing recognition by universities around the world that negotiation is indeed an appropriate (dare I say necessary) topic of study and instruction. Despite the progress, however, there is still a long way to go. Most students in professional schools in law, business, policy, or public administration will still graduate having taken no class in negotiation. Given the centrality of negotiation in contemporary professional life and the enormous amount of relevant, experimentally-confirmed prescription that

could inform the conduct of negotiations that impact the lives of many people, it remains perplexing and troubling that so few leaders in every sector have read a single negotiation text or taken a single negotiation seminar or course.

There still exists too large a gap between the best practices theory of negotiation and the actions of at-the-table negotiators.

It is here where Maarten Van Rossum and Tim Masselink's marvelous new book *Toponderhandelaars*, make their most important contribution as they try to bridge this gap in the Dutch context.

In the book, Van Rossum and Masselink interview ten top Dutch negotiation experts with the purpose of identifying the specific moves that these negotiators make, that mirror theoretical best practices. They are able to share these lessons in ways that offer clear, helpful prescriptions to readers.

The lessons that emerge through the interviews and related stories demonstrate that great negotiators are not just lucky; nor are they bullies who use bluster to get their way. Instead, the most skillful negotiators – those who can bridge differences and craft creative deals that are enduring – deploy a set of predictable moves: They prepare systematically; they look for joint gains and common interests; they tend to the emotional component of negotiations; and they are masters at observing human behavior at a granular level.



Robert C. Bordone

Thaddeus R. Beal
Clinical Professor
of Law

Founder of the
Harvard Negotiation
& Mediation Clinical
Program Harvard
Law School

Among the themes that shine through in this book is the notion that great negotiators do not think of 'power' in a traditional way – in a manner that involves deploying leverage to force the choice of the other side. Instead, negotiation power is found through the art of listening, in the courage of being transparent, credible, and trustworthy, and in the ability and willingness to think creatively out-of-the-box to find new solutions that capture joint gains, create value for all, and result in sustainable outcomes for all stakeholders.

The stories and examples in *Toponderhandelaars* are entertaining in their own right. But what makes the book useful to real-life negotiators is the way the authors are able to extract tangible negotiation lessons for others from the stories, lessons that link up well to the latest research on negotiation and dispute resolution.

I hope this book will encourage professionals in every sector to learn more about negotiation and dispute resolution, to consider how they can improve their negotiation and conflict-handling skills and, in so doing, achieve better, more sustainable outcomes for all parties.

1	Inleiding	13
	Waarom schrijven wij dit boek?	14
	Wat krijg je van ons?	14
2	De theorie van het onderhandelen	16
	Belangen	17
	Relatie	17
	Onderhandelen als een <i>zero-sum game</i>	19
3	De Harvard-methode	21
	Principe 1: Scheid de mens van het probleem	23
	Principe 2: Richt je op belangen, niet op posities	24
	Principe 3: Zoek naar oplossingen die in beider belang zijn	25
	Principe 4: Dring aan op objectieve criteria	26
	BAZO – beste alternatief zonder overeenkomst	27
4	De praktijk achter de theorie	28
	Tegenstelling tussen praktijk en theorie	29
	De cast	31
	De tien experts aan het woord	33

5	Durf te vragen en te gunnen Frank Heemskerk	34
6	Druk op de emo-button Marjan van Loon	42
7	Als je iets voor elkaar wilt krijgen, moet je aan de bak Mark Rutte	50
8	Rust kenmerkt de zeeman Patrick Cammaert	56
9	De stijl van de loodgieter – creativiteit op de millimeter Hans Vijlbrief	68
10	Leun op een hark: de kunst van het niets doen Elske Doets	76
11	360 graden netwerken Ed Kronenburg	82
12	Creëer een gezamenlijk probleem Edith Schippers	88
13	Wees de spin in het web Stientje van Veldhoven	96
14	Effectieve beïnvloeding Neelie Kroes	104

15	Methodisch onderhandelen[©]	112
	VeSPeR: Voorbereiding	115
	VeSPeR: Strategie	116
	VeSPeR: Proces	117
	VeSPeR: Resultaat	118
16	45 tips van toponderhandelaars	120
	Hoe borg ik mijn belang, dat van de ander en dat van ons gezamenlijk?	124
	Hoe werk ik tijdens onderhandelingen effectief met emoties?	126
	Hoe ga ik om met machtsverschillen?	129
	Hoe krijg ik een vastgelopen gesprek weer op gang?	132
	Hoe ga ik om met druk?	135
	Hoe zorg ik ervoor dat ik het juiste zeg, op het juiste moment?	138
	Hoe ga ik om met mijn team en de andere actoren in een onderhandeling?	140
	Beeldbronnen	144
	Dankwoord	145
	Over de auteurs	146

W

aarom schrijven wij dit boek?

Onderhandelen is eigenlijk een van de meest interessante dingen die je kunt doen. En je doet het vanaf je geboorte. Wist je dat de beste onderhandelaars pasgeboren baby's zijn? Ze krijgen alles wat ze willen, en de relatie met de personen met wie ze onderhandelen, de jonge ouders, blijft goed! Wie wil dat nu niet?

Wij trainen veel professionals in anders en beter onderhandelen. Heel vaak zien we dat mensen zich oncomfortabel voelen tijdens het onderhandelen, en dat is jammer. De redenen daarvoor zijn zeer uiteenlopend, maar het meest gehoorde argument is toch vaak schaamte. Je schaamt je om zaken voor jezelf te vragen, of je schaamt je omdat je misschien wel te hard overkomt. Die schaamte komt voort uit het beeld dat de meeste mensen hebben van onderhandelen. Onderhandelen wordt vaak gezien als een strijd, een *zero-sum game*. Ik win, de ander verliest (of erger, andersom!).

Wij denken dat de oorzaak daarvan ligt in het feit dat de meeste Nederlanders nooit goed hebben leren onderhandelen. Wij pleiten ervoor dat je eigenlijk op school al onderhandelen als vaardigheid aangeleerd krijgt. Het is iets wat je iedere dag gebruikt, dus moet je het kunnen. Het is misschien wel net zo belangrijk als dat je de naamvallen in het Duits moet kunnen vervoegen ... (wat je wel leert op school).

Als je onderhandelen gaat zien als een gezamenlijk

proces waarin je waarde toevoegt en elkaars problemen oplost, dan ga je ervan genieten. Je haalt simpelweg meer uit je onderhandelingen en meestal verbetert de relatie met degene met wie je onderhandelde ook nog eens.

Wij hopen dat we met dit boek jou, en via jou de rest van Nederland, kunnen overhalen om een andere methode van onderhandelen te gaan gebruiken: methodisch onderhandelen. Na wat oefening wordt dit als het goed is je tweede natuur, en ga je zaken die je normaliter zag als lastig of zelfs als potentiële conflicten juist zien als iets positiefs, als bronnen van waarde. Waarde die je tot nu toe op straat hebt laten liggen.

Wat krijg je van ons?

Eerst leiden we je kort door de theorie van onderhandelen. We leggen deze aan je uit en geven je handvatten om ermee te gaan oefenen. Als je hoofdstuk 2 tot en met 4 doorleest, dan beheers je de theorie. Daar kun je mee aan de slag.

Wij analyseren vaak onderhandelingen. Eén ding viel ons steeds op. Met de theorie kun je maar deels verklaren wat er tijdens onderhandelingen gebeurt. Een groot deel van wat zich afspeelt aan de onderhandeltafel is gebaseerd op irrationele keuzes, zeg maar: emotioneel gedrag. Je baseert je keuzes niet op feiten, maar op dat je tijdens de onderhandelingen vaak ongemakkelijk voelt. Soms voel je je in het nauw gedreven of gun je de ander iets omdat

het een betrouwbare of aardige gesprekspartner is. Dat is normaal menselijk gedrag, maar het is voor je onderhandeling niet altijd de beste leidraad. Want één ding hebben al deze keuzes gemeen: ze zijn niet objectief verdedigbaar. Met andere woorden, je kunt ze niet in elke onderhandelingsituatie toepassen en je kunt je keuzes niet uitleggen aan anderen.

En toch zien we die keuzes in elke onderhandeling terug. Zelfs de meest ervaren onderhandelaars zijn en blijven mensen. En ook zij stappen in valkuilen. En dat is de reden voor dit boek! We willen ons juist op die irrationele keuzes concentreren. Die belangrijke keuzes bepalen namelijk de praktijk van het onderhandelen. Wij willen voor jullie die praktijk die achter de theorie schuilgaat in kaart brengen.

Dat hebben we gedaan door een aantal van de beste onderhandelaars van Nederland te interviewen. Wij hebben hen gevraagd naar hun aanpak in onderhandelingen. Samen met hen zijn we gekomen tot een lijst van gulden regels en gouden tips. Dat zijn dus geen wetenschappelijke wetmatigheden, maar ervaringen van absolute toponderhandelaars. En die regels en tips zetten we voor jou om in methodisch onderhandelen, geïllustreerd met hun verhalen uit grote onderhandelingen die je waarschijnlijk alleen uit het nieuws kent. Als je hun tips toepast in je eigen nieuwe manier van onderhandelen, wie weet zien we jou dan terug in de tweede druk van dit boek!

Maarten van Rossum, Tim Masselink

« Onderhandelen
wordt vaak ten onrechte
gezien als een strijd,
een zero-sum game. »



W e onderhandelen dag in, dag uit. Van de vraag over wie de afwas doet tot hoe hoog je salaris zou moeten zijn. Dat laatste herkent iedereen als onderhandeling, dat eerste waarschijnlijk minder. Maar onderhandelen is niets anders dan communiceren over de belangen van twee of meer partijen die elkaar nodig hebben en hoe je die belangen bij elkaar brengt. Twee elementen staan hierin centraal: de belangen en de relatie die partijen hebben. Laten we die eens verder uitwerken.

BELANGEN

Belangen moet je niet verwarren met posities. De positie die je inneemt tijdens een onderhandeling (ik wil meer salaris), is slechts een vertaling van een belang dat daarachter ligt (ik moet mijn opleiding betalen). Helaas laat de positie zelden het volledige belang zien. Dat is precies de reden dat onderhandelingen waarin posities centraal staan, meestal je belang niet dienen (want misschien heeft je werkgever geen ruimte om je salaris te verhogen, maar heeft hij nog wel ongebruikt opleidingsbudget waaruit je opleiding betaald kan worden).

De belangen van partijen kunnen variëren van volstrekt tegenstrijdig tot volledig samenlopend. Tegenstrijdige belangen en posities zie je in een cao-onderhandeling: de bonden willen meer loon, en de werkgevers willen de loonkosten drukken. Dat loopt vaak uit op lange vecht-onderhandelingen en stakingen, waarbij partijen zich ingraven in hun eigen standpunt. Samenlopende belangen zie je bijvoor-

beeld onder een groep bewoners die een speeltuin in hun wijk willen. Om succes te hebben bij de gemeente zullen ze gaan samenwerken om hun belangen veilig te stellen.

In het midden tussen vechten en samenwerken ligt onderhandelen. De belangen zijn niet hetzelfde, maar liggen ook weer niet zover uiteen dat ze niet samen te brengen zijn. Het meest simpele voorbeeld hierbij is een consumentenkoop. De autohandelaar wil zoveel mogelijk verdienen aan de verkoop van een auto, maar hij wil de auto ook niet te lang onverkoopbaar op zijn terrein hebben staan. Jij wilt die auto zo goedkoop mogelijk kopen, maar je weet ook dat dit exemplaar door het lage aantal kilometers op de teller een buitenkansje is. Daarover zul je dus moeten onderhandelen.

RELATIE

De mate waarin belangen samenlopen of verschillend zijn, wordt vaak ook bepaald door de relatie die je hebt met de wederpartij. Wij spreken nooit van tegenstander. De relatie is een wat ongrijpbaar fenomeen in onderhandelingen. Relaties zijn moeilijker te duiden en aan veel heftige fluctuaties onderhevig. Door kleine gebeurtenissen kunnen relaties ontstaan, verbeteren, verslechteren of ineens ophouden te bestaan.

Een relatie heb je met iedereen met wie je onderhandelt. Met de visboer bij wie jij in het weekend je verse vis koopt, viel dat de eerste keer misschien nog niet

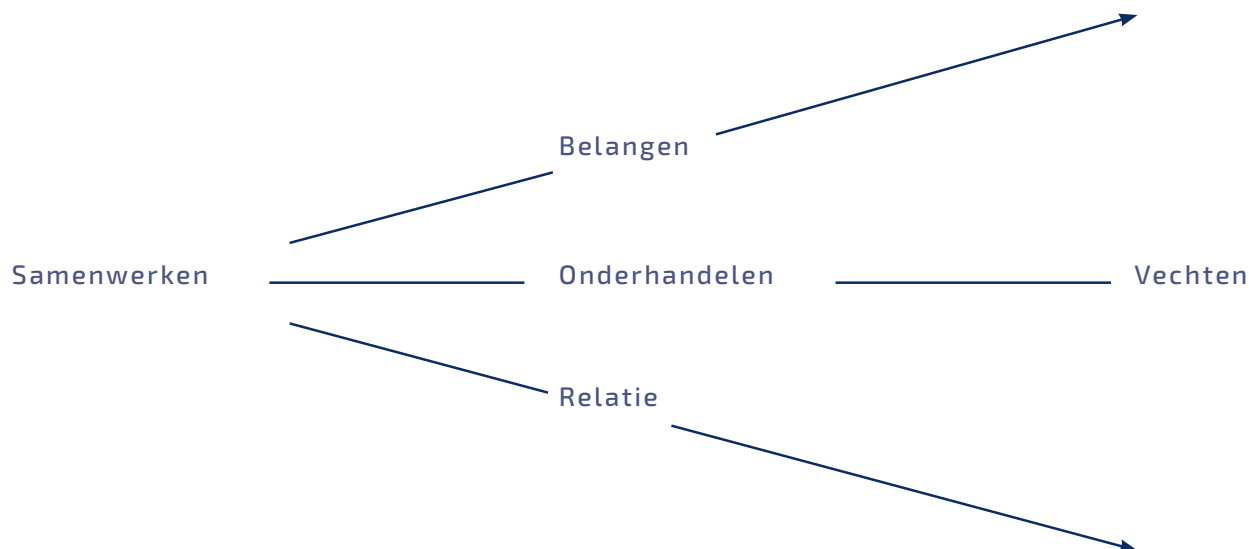
op. Je betaalde zijn vraagprijs, daar viel weinig over te onderhandelen. Maar het is voor hem vast interessant als jij zegt dat je dat jaar nog wel tien keer je vis bij hem wilt kopen. Dan bouw je een relatie op en kun je onderhandelen over zaken als de prijs, extra's, snelle levering of gratis bezorging.

Met je werkgever of je levenspartner ligt dat anders; hier is de relatie een factor op zich in de onderhandelingen. Die is er en vertegenwoordigt vaak ook direct het grootste belang dat in de onderhandeling op tafel ligt. Je bent afhankelijk van elkaar. Het is goed steeds in kaart te hebben in welke mate de

relatie een factor is tijdens de onderhandelingen. Van visboer kun je vrij eenvoudig switchen, bij een werkgever is dat al een heel stuk lastiger!

Hoe beter de relatie, hoe groter de kans dat je belangen goed gediend worden. In een goede relatie zie je meer begrip voor de belangen van de ander, en ben je eerder bereid mee te denken in de belangen van je wederpartij. En andersom geldt hetzelfde!

Hoe meer de belangen en de relatie uiteenlopen, hoe meer je van samenwerken naar vechten gaat. Daar tussenin ligt onderhandelen.

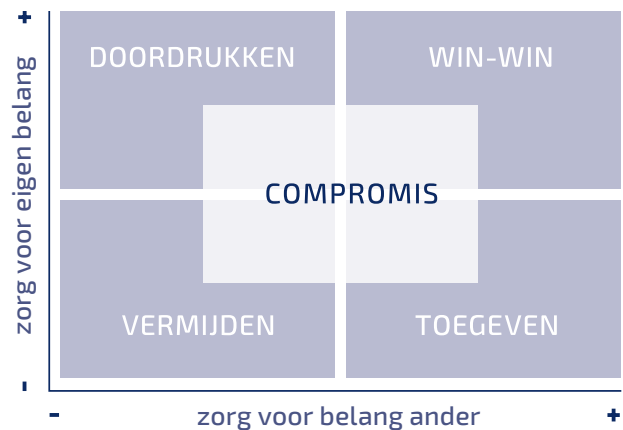


ONDERHANDELEN ALS EEN ZERO-SUM GAME

Het kenmerk van slecht onderhandelen is dat het een *zero-sum game* is. Het is een spel van winst en verlies (lose-win of win-lose) en levert geen verdedigbare uitkomst op. Partijen voelen zich ongemakkelijk. Er is geen openheid in het proces, en wantrouwen staat centraal. De best haalbare uitkomst is een compromis. Compromissen zijn eigenlijk op schrift gestelde lose-lose-situaties. En als goede onderhandelaar wil je juist uitkomen op win-win-situaties.

Het makkelijkst laat zich het verschil tussen lose-win, lose-lose en win-win verklaren met een overzichtelijk model van Kenneth Thomas en Ralph Kilmann, beter bekend als het Thomas-Kilmann-model (zie hiernaast). Dit model gaat uit van conflict-hanteringstijlen. We hebben je hiervoor uitgelegd dat tijdens een onderhandeling in de basis een conflict van belangen centraal staat. Hoe je zorgt voor je eigen belang en in hoeverre je rekening houdt met dat van je wederpartij, bepaalt welke stijl je in de onderhandeling hanteert.

Om dit uit te leggen nemen we de casus van twee farmaceutische bedrijven. Beide bedrijven hebben een wondermiddel voor een verschillende ziekte. Om het geneesmiddel te voltooien hebben ze nog slechts één ingrediënt nodig: de laatste sinaasappel die er op de wereld verkrijgbaar is. Er is geen alternatief. De sinaasappel is vrij verkrijgbaar en de inkopers van de farma-bedrijven moeten één sinaasappel voor



hun bedrijf veiligstellen. Moreel gezien hebben ze evenveel aanspraak op de sinaasappel; daarom moeten ze er samen zien uit te komen wie de beschikking over de sinaasappel krijgt.

Als je alleen oog hebt voor je eigen belangen (links-boven), dan zul je snel geneigd zijn om door te drukken. In het geval van de sinaasappel betekent dat bijvoorbeeld dat de inkoper hem gewoon van tafel grist en meeneemt naar huis. Dit lijkt wat lomp, maar je zult versteld staan hoe vaak soortgelijke acties voorkomen tijdens onderhandelingen.

Toegeven (rechtsonder) doe je wanneer je niet opkomt voor je eigen belang of de opdracht die je meekreeg als inkoper. Je laat de andere inkoper de sinaasappel weggrissen. Wat je vaak ziet, is dat mensen die te veel toegeven, achteraf hun eigen (te slappe) gedrag goed gaan praten: 'Ach, er is vast nog wel een sinaasappel, en anders starten we een onderzoek naar een alternatief.' Herkenbaar?

Bij vermijden (linksonder) zorg je niet goed voor je eigen belang, maar ook niet voor dat van de ander. Dit gebeurt bijvoorbeeld door uit te stellen, er niet over te praten en het gesprek niet aan te gaan. Ondertussen rot de sinaasappel en heeft de wereld niet het wondermedicijn waar we op zaten te wachten.

Het compromis (midden) wordt tijdens onze trainingen snel gevonden. Doordat deelnemers onderhandelen zien als winst/verlies-spel, lijkt het best haalbare om de winst te delen door te middelen: 'Laten we de sinaasappel delen: jij de helft en ik de helft?' Met een half stuk fruit gaan ze vervolgens op weg naar het farma-hoofdkantoor. Daar is het huis te klein, voor beide inkopers. 'Je moest de hele sinaasappel meenemen, niet de halve!' Nu is er niet genoeg ingrediënt voor het medicijn en hebben beide partijen verloren. Het compromis staat dus voor lose-lose. Beide belangen worden maar deels gediend, en in dit geval is dat niet voldoende en zelfs fataal voor beide partijen.

Om te komen tot een win-win (lees ook verderop in het boek) moet je in nieuwe termen denken over onderhandelen. Stop met positie innemen en ga in belangen denken. In plaats van de positie 'ik wil de hele sinaasappel' in te nemen moet je de belangen van de ander zien te achterhalen. Dan kun je opties creëren om er gezamenlijk uit te komen. Inkoper A heeft dit door en probeert de belangen van de andere inkoper te achterhalen. A stelt een open vraag:

wat is B van plan met de sinaasappel? Inkoper B vertelt dat zijn bedrijf recht heeft op het fruit, want zij kunnen een wondermedicijn maken van de schil. Dat is goed nieuws voor A: zijn bedrijf heeft alleen het vruchtvlees van de sinaasappel nodig voor het medicijn dat het maakt. Nu ze elkaars belangen kennen, komen ze snel tot een oplossing. Ze spreken af dat B de hele schil krijgt, en dat A het vruchtvlees meeneemt. Door samen te werken (rechtsboven) creëren ze een win-win-situatie.

Dit is natuurlijk een simpel voorbeeld. Maar de les is van belang. Door allebei je positie te verlaten en over je belang te gaan praten, creëer je meer opties om je gezamenlijke probleem op te lossen. Met die opties vind je oplossingen die goed zijn voor alle partijen. Je oplossing is objectief verdedigbaar en je vindt deze vaak snel en effectief.

Dat is de kern van de methode die in de jaren tachtig van de vorige eeuw aan Harvard University is ontwikkeld. Deze methode beschrijven we in hoofdstuk 3. Hoewel de fanatiekelingen de methode onder de meest moeilijke omstandigheden kunnen blijven toepassen, hebben wij ook geanalyseerd wanneer het in de praktijk lastig wordt om de methode te volgen (zie hoofdstuk 4).



De Harvard-methode is beschreven door William Ury en Roger Fisher. We behandelen in dit hoofdstuk de basis van de methode; je kunt er online veel over terugvinden als je van een bepaald onderdeel meer wilt weten.

Volgens de Harvard-methode heeft een succesvolle onderhandeling altijd drie resultaten:

- 1 | Er komt een verstandige overeenkomst uit.
- 2 | Het gebruikte proces is efficiënt.
- 3 | De relatie tussen partijen is niet geschaad, maar verbeterd.

1 VERSTANDIGE OVEREENKOMST

Van veel overeenkomsten die worden gesloten, is het resultaat niet objectief te verdedigen of uit te leggen aan een ander. Een subjectieve uitkomst is op de lange termijn een potentieel risico. De ene partij wint wellicht relatief te veel, de andere partij verliest enorm. Vergelijkbare deals tussen andere personen leveren een heel ander resultaat op. De overeenkomst die je sluit met deze methode, is gebaseerd op een open proces, met objectieve(re) en externe normen. Daarmee is de uitkomst vaak voor beide partijen bevredigend en is heel goed uit te leggen hoe je verstandig tot dit resultaat gekomen bent. Dat is belangrijk met het oog op je relatie met de wederpartij, je reputatie als onderhandelaar en de toekomst.

2 HET GEBRUIKTE PROCES IS EFFICIËNT

Vaak zie je dat er een overeenkomst wordt gesloten na onderhandelingen die in een ongemakkelijke, niet-transparante sfeer hebben plaatsgevonden. Behalve dat die onderhandelingen vaak langer duren dan noodzakelijk, levert die sfeer een vruchtbare bodem op voor conflict in de periode die volgt. Dat conflict zelf kost geld (personele inzet, mogelijk juridische procedures) maar mogelijk ook ergernis (waardoor potentiële vervolgentransacties in gevaar kunnen komen) en is dus niet efficiënt.

3 DE RELATIE IS VERBETERD

In plaats van een begeerde buit leg je een gezamenlijk probleem op tafel. Doordat je gaat samenwerken, vanuit een perspectief dat je gezamenlijk dat probleem gaat oplossen, kom je niet tegenover elkaar te staan. In de onderhandeling zul je elkaar beter begrijpen en elkaar ook zaken willen gunnen. Daarnaast is de kans groot dat je elkaar na deze onderhandeling weer opzoekt en dat je een relatie voor de lange termijn hebt opgebouwd. Een prettig bijeffect van onderhandelingen in een constructieve sfeer is dat je reputatie erdoor verbetert bij de wederpartij. De kans dat je gesprekspartner negatief over je spreekt richting derde partijen, is dan klein. Je reputatie en geloofwaardigheid zijn je enige vaste gereedschappen als onderhandelaar.

De methode wordt ook wel principieel onderhandelen genoemd. Dat komt omdat de methode bestaat uit vier principes/regels:

- Principe 1:** Scheid de mens van het probleem.
- Principe 2:** Richt je op belangen, niet op posities.
- Principe 3:** Zoek naar oplossingen die in beider belang zijn.
- Principe 4:** Dring aan op objectieve criteria.

PRINCIPE 1: SCHEID DE MENS VAN HET PROBLEEM

Zoals we eerder beschreven, spelen belangen en relaties een centrale rol in elke onderhandeling. Scheid je belangen en relaties niet van elkaar, dan worden de zakelijke belangen overheerst door de persoonlijke gevoelens van de onderhandelaars. Het is jullie opdracht om de relatie goed te houden en samen op zoek te gaan naar een overeenkomst. Zo verbeter je de relatie!

Hoe doe je dat?

Erken emoties. Bij iedere onderhandeling komen emoties kijken. Mensen worden vaak boos of verdrietig als ze het gevoel hebben dat hun belangen worden bedreigd. Dat soort emoties kunnen je objectiviteit verstoren. Signaleer ze, begrijp ze en erken ze, bij jezelf en bij de ander. Heftige emoties of dreigementen moet je neutraliseren door ze separaat te behandelen. Symbolische daden (zoals expliciete excuses of gevoelsreflectie) helpen daarbij. Doe nooit concessies op de inhoud om zo de relatie te verbe-

teren. De relatie staat los van de inhoud, de relatie behandel je in het relatiespoor.

Begrijp de ander echt. Verschil in perceptie kan een grote bron van conflict zijn. Zie jezelf als consultant voor je gesprekspartner. Je hebt samen een uitdaging op tafel liggen, en alleen als je erachter komt wanneer de ander bereid is om te komen tot een oplossing, ga je vooruitgang boeken. Beschouw je 'tegenstander' als partner bij het oplossen van jullie probleem en behandel hem ook zo.

Leef je in je wederpartij in. De argumenten van je gesprekspartner zijn voor hem net zo valide als jouw argumenten dat voor jou zijn. Begrijp de kracht en de zwakte van zijn argumenten en ga met elkaar in gesprek hierover. Als je uitsprekt dat je de ander begrijpt, betekent dat nog niet dat je het met hem eens bent. Hoed jezelf voor iets heel anders: het rotsvaste geloof in je eigen positie. Te vaak zien we dat mensen rotsvast geloven in hun eigen (objectief gezien) onredelijke positie. Dit is een psychologisch effect van onderhandelingen, maar ga dat tegen door je onderhandelingen met anderen te bespreken om zo te toetsen of je redelijk blijft.

Voorkom problemen in de relatie. Je hebt eigenlijk altijd de keuze om moeilijk te gaan doen, boos te worden, of juist mee te gaan en begrip te tonen. Dwing jezelf in die keuzemomenten steeds tot coöperatief gedrag. Zo voorkom je een hoop extra hobbels die ontstaan door negatieve emoties.

PRINCIPE 2: RICHT JE OP BELANGEN, NIET OP POSITIES

Je las eerder dat belangen en posities niet hetzelfde zijn. Als je belangen bijeenbrengt, kom je tot een oplossing. Posities zijn vaak zelden te verenigen, omdat ze per definitie uit elkaar liggen en niet samen te brengen zijn. De positie die een partij kiest, heeft alles te maken met de belangen van die partij. Want hoewel posities strijdig lijken, hoeven de onderliggende belangen dat niet te zijn. Als je de belangen van de andere partij probeert te begrijpen, kun je elkaar stimuleren om tot een creatieve oplossing te komen. Een oplossing die de belangen van beide partijen dient.

Hoe doe je dat?

Stel eens een vraag! Denk aan het voorbeeld van de sinaasappel. Pas als je open vragen stelt, luistert en vervolgens weer doorvraagt, zul je zien dat er meer op tafel ligt dan alleen de positie van je gesprekspartner.

Luisteren, samenvatten en doorvragen. Ook wel LSD genoemd. Een goede onderhandelaar zal actief luisteren. Let daarbij ook op je non-verbale communicatie en zorg dat je oprecht geïnteresseerd overkomt. Vat daarna het verhaal van je gesprekspartner zo neutraal mogelijk samen (bijvoorbeeld: *oké, dus wat ik je hoor zeggen is ...*). Door dit te doen check je of de verzonden boodschap en de door jou ontvangen boodschap overeenkomen. Miscommuni-

catie ligt namelijk in onderhandelingen altijd op de loer. Als je vervolgens doorvraagt naar de belangen achter de posities die je hoort, heb je in no-time door waarom je gesprekspartner daar echt zit.

Bereid je voor! 90% van een onderhandeling zit in de voorbereiding. Dat geldt voor alle vier de principes van de methode. Bij de belangen van de ander kun je je vaak een hoop voorstellen door je vooraf in te leven in zijn belangen. Ook je eigen belangen moet je goed in kaart brengen. Is bij de aankoop van een nieuwe auto je huishoudboekje je belang? Dan is het zonde je dood te staren op de prijs van je nieuwe auto, terwijl je de komende jaren ook nog dure zaken als onderhoud, winterbanden en vervangend vervoer nodig hebt.

Maak een belangenlijst. Het is heel handig om tijdens de onderhandelingen de belangen van je gesprekspartners te kunnen overzien. Let er wel op dat het gewicht van belangen kan gaan (ver)schuiven tijdens de onderhandeling. Pas wanneer je alle belangen in kaart denkt te hebben, kun je opties genereren en zoeken naar een creatieve oplossing. Op internet zijn mooie preparatiesheets verkrijgbaar om je onderhandelingen voor te bereiden.