

Inhoud

Inleiding

De eerste onderhandeling 7

1. Verplaats je in jezelf 19

Van zelfbeoordeling naar zelfbegrip

2. Ontwikkel je innerlijke BAZO 43

*Van schuld afschuiven naar verantwoordelijkheid
nemen*

3. Stel het plaatje bij 65

Van onvriendelijk naar vriendelijk

4. Blijf in de zone 87

Van weerstand naar acceptatie

5. Respecteer hen hoe dan ook 111

Van exclusie naar inclusie

6. Geven en ontvangen 135

Van win-verlies naar win-win-win

Conclusie 157

Winnen op drie fronten

Dankwoord 165

Noten 169

Over de schrijver 175

Inleiding

De eerste onderhandeling

Wie de wereld wil bewegen, moet eerst zichzelf bewegen.

SOCRATES

Hoe kunnen we met anderen onderhandelen? Hoe lossen we de conflicten op die als vanzelf ontstaan met collega's en bazen, echtgenoten en partners, klanten en cliënten, kinderen en familieleden en eigenlijk met vrijwel iedereen met wie we in contact komen? Hoe kunnen we krijgen wat we werkelijk willen en tegelijkertijd omgaan met de behoeften van anderen in ons leven? Er is misschien geen enkel menselijk dilemma dat zo vaak voorkomt en ons voor zulke grote problemen stelt.

Ik werk eigenlijk al mijn hele beroepsmatige leven aan dit probleem. Vijfendertig jaar geleden genoot ik het voorrecht om samen met mijn inmiddels overleden partner en collega Roger Fisher te werken aan *Excellent onderhandelen*. Dat boek hielp mensen om de manier te veranderen waarop ze op hun werk, thuis en in hun gemeenschappen met anderen onderhandelden. Het boek, waarvan wereldwijd miljoenen exemplaren werden verkocht, hielp om de heersende mentaliteit, die was gebaseerd op de gedachte dat als de een won de ander per definitie verloor, om te vormen tot een aanpak van conflictresolutie die streeft naar een situatie waarin iedereen wint of waarin op zijn

PERSOONLIJK ONDERHANDELEN

minst sprake is van een compromis waarbij alle partijen baat hebben. Van win-verlies naar win-win.

Het kan uiteraard een hele uitdaging zijn om oplossingen te bedenken die voor iedereen bevredigend zijn. Ik heb sinds de publicatie van *Excellent onderhandelen* voor tienduizenden mensen uit alle lagen van de bevolking trainingen verzorgd in methoden om te onderhandelen op manieren die het wederzijdse belang onderkennen: managers, juristen, fabrieksarbeiders, mijnwerkers, leraren, diplomaten, leden van vredesmachten, parlementariërs en ambtenaren. Veel van die mensen konden succesvol van win-verlies overschakelen naar win-win. Anderen hadden er problemen mee. Zelfs toen ze de basisprincipes hadden geleerd van een onderhandelingsbenadering die op win-win aanstuurt, bleken ze in conflictsituaties terug te vallen op kostbare en schadelijke win-verliesmethoden, vaak doordat ze moesten omgaan met ‘moeilijke’ mensen.

Omdat ik me in mijn werk altijd heb gericht op de omgang met moeilijke mensen en lastige situaties, dacht ik dat ik hen verder zou kunnen helpen. Daarom schreef ik het vervolgbboek *Onderhandelen met lastige mensen* en nog recentelijker *De kracht van Nee!* Ook de in die boeken uiteengezette methoden hebben veel mensen geholpen om in hun dagelijkse leven conflicten op te lossen. Toch had ik het gevoel dat er iets ontbrak.

Ik beseftte dat het ontbrekende element de eerste en belangrijkste onderhandeling was die we moeten voeren: de onderhandeling met onszelf.

Jezelf overtuigen effent het pad, zodat je ook anderen kunt overtuigen. Ik ben dit boek gaan zien als de ontbrekende eerste helft van *Excellent onderhandelen*. Het levert het noodzakelijke voorwerk, maar dertig jaar geleden begreep ik nog niet hoe

belangrijk en onmisbaar dat voorwerk was. Als *Excellent onderhandelen* laat zien hoe we de buitenkant van onderhandelen kunnen veranderen, gaat *Persoonlijk onderhandelen* erover hoe we het spel vanbinnen kunnen veranderen zodat we datzelfde later kunnen doen in de interactie met anderen. Want hoe kunnen we ooit verwachten dat we anderen succesvol kunnen overtuigen – zeker in ingewikkelde situaties – als we niet eerst succesvol onszelf hebben overtuigd?

Onze meest gewaardeerde opponent

Of we het nu wel of niet beseffen, we onderhandelen allemaal elke dag. In de breedste zin van het woord betekent onderhandelen simpelweg: de daad van communicatie die over en weer wordt gebruikt om met anderen tot overeenstemming te komen. Ik heb in de loop van de jaren honderden keren aan een publiek gevraagd: ‘Met wie onderhandelt u in de loop van de dag?’ De antwoorden die ik dan krijg, beginnen meestal met ‘mijn partner’ en ‘mijn kinderen’. Dan komen ‘mijn baas’, ‘mijn collega’s’ en ‘mijn cliënten’ en uiteindelijk komt ‘iedereen in mijn leven, de hele tijd’. Maar eens in de zoveel tijd roept iemand: ‘Ik onderhandel met mezelf.’ Dan wordt er altijd gelachen, maar het is een gelach waarin herkenning doorklinkt.

We onderhandelen uiteraard niet alleen om overeenstemming te bereiken, maar ook om te krijgen wat we willen. In de loop van talloze jaren, waarin ik als mediator betrokken was bij heel veel conflicten – familievetes, zakelijke conflicten, stakingen en burgeroorlogen – ben ik langzaam maar zeker tot het inzicht gekomen dat het grootste obstakel om te krijgen wat we willen zelden de andere partij is, hoe lastig die ook kan zijn. Het

PERSOONLIJK ONDERHANDELEN

grootste obstakel zijn we zelf. We lopen onszelf voor de voeten. Zoals president Theodore Roosevelt het ooit kleurrijk uitdrukte: ‘Als je de vent die het leeuwendeel van je problemen veroorzaakt een schop onder zijn kont zou geven, kon je een maand niet zitten.’¹

We dwarsbomen onszelf door te handelen op manieren die tegen onze belangen ingaan. In een zakelijk geschil noemt iemand een ander in de pers een leugenaar en zet hem voor schut, waarop die ander een juridische procedure start die beide partijen veel geld kost. Tijdens preciaire scheidingsonderhandelingen verliest een van de partijen zijn geduld. De man beledigt zijn vrouw en loopt woedend weg, waarmee hij zijn eigen belang ondermijnt om het geschil voor zijn gezin op een vriendschappelijke manier op te lossen.

De oorzaak van die trieste reacties in conflictsituaties is dat we vastzitten in een schadelijke win-verliesmentaliteit, de aanname dat we kunnen krijgen wat we willen of dat zij kunnen krijgen wat ze willen, maar dat die twee niet samengaan. Of het nu om magnaten gaat die redetwisten over een zakelijk imperium of om kinderen die met hetzelfde speelgoed willen spelen of om etnische groepen die ruziemaken over hun territorium, de verzwegen premisse is altijd dat de ene partij alleen kan winnen als de andere verliest. Zelfs als we bereid zijn samen te werken, vrezen we dat de ander misbruik van ons zal maken. De win-verliesgedachte wordt in stand gehouden door een gevoel van schaarste, het idee dat er simpelweg niet genoeg is om iedereen tevreden te houden en dat we dus dondersgoed voor onszelf moeten opkomen, ook als dat ten koste gaat van anderen. Die mentaliteit heeft maar al te vaak tot gevolg dat alle partijen het onderspit delven.

Maar in het grootste obstakel op de weg naar succes ligt ook onze grootste kans. Als we kunnen leren onszelf te beïnvloeden voordat we een poging doen anderen te beïnvloeden, zullen we beter in staat zijn zowel onze eigen behoeften als die van anderen te bevredigen. Dan zijn we niet meer onze eigen ergste vijand, maar onze beste en trouwste bondgenoot. Het proces om onszelf van vijanden in bondgenoten te transformeren is het positiefste effect van jezelf overtuigen.

Zes moeilijke stappen

Al vele jaren bestudeer ik het proces van jezelf overtuigen, waarbij ik niet alleen uit mijn eigen persoonlijke en beroepsmatige ervaringen put, maar ook observeer wat anderen ervaren. Ik heb geprobeerd te begrijpen wat ons belemmert om te krijgen wat we werkelijk willen en wat ons kan helpen om zowel onze eigen behoeften te bevredigen als in harmonie met anderen te komen. Wat ik daarover heb geleerd, heb ik verdeeld in zes stappen die allemaal betrekking hebben op een specifiek innerlijk probleem.

Misschien vind je de stappen nogal voor de hand liggend, maar ik werk al vijfendertig jaar als mediator en durf te stellen dat ze op een niet voor de hand liggende manier worden toegepast. Het zou kunnen dat een of meer van deze stappen je bekend voorkomen, maar ik hoop ze te laten samenkomen tot een geïntegreerde methode die je zal helpen ze te onthouden en consistent en effectief in de praktijk te brengen.

Hier zijn de zes stappen in het kort:

1. **Verplaats je in jezelf.** De eerste stap is begrip voor je meest gewaardeerde opponent: jezelf. Het is heel gemakkelijk om

PERSOONLIJK ONDERHANDELEN

te vallen voor de verleiding om jezelf voortdurend te beoordelen. De uitdaging is om juist het tegenovergestelde te doen en empathisch op zoek te gaan naar onderliggende behoeften, precies zoals je dat zou doen bij een gewaardeerde partner of cliënt.

2. **Ontwikkel je innerlijke BAZO.** Bijna iedereen vindt het lastig om anderen met wie we conflicten hebben niet de schuld te geven van allerlei zaken. De uitdaging is om het tegenovergestelde te doen en verantwoordelijkheid te nemen voor je leven en relaties. Specifieker: je moet je eigen BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst) ontwikkelen om je – ongeacht wat de ander doet – te kunnen wijden aan de taak om aan je eigen behoeften tegemoet te komen.
3. **Stel het plaatje bij.** Bijna iedereen heeft een aangeboren angst voor schaarste. De uitdaging is om je kijk op je leven aan te passen en je eigen onafhankelijke en toereikende bron van tevredenheid te creëren. Je moet het idee koesteren dat het leven aan jouw kant staat, zelfs als het geluk je even niet toelacht.
4. **Blijf in de zone.** Het is tijdens een conflict heel gemakkelijk om te verdwalen in wrok over het verleden of angst voor de toekomst. De uitdaging is om het tegenovergestelde te doen en in het heden te blijven. Dat is namelijk de enige plek waar je de macht hebt om werkelijke bevrediging te voelen en de situatie te verbeteren.
5. **Respecteer hen hoe dan ook.** Het is verleidelijk om afwijzing met afwijzing, persoonlijke aanvallen met persoonlijke aanvallen en exclusie met exclusie te beantwoorden. De uitdaging is om anderen te verrassen met respect en hen in de groep op te nemen, hoe lastig ze zich ook gedragen.

6. Geven en ontvangen. Het is heel gemakkelijk om, vooral als de middelen schaars lijken, in win-verliesgedachten te vervallen en je alleen op je eigen behoeften te focussen. De laatste uitdaging is om het spel te veranderen en van win-win uit te gaan door eerst te geven en dan pas te nemen.

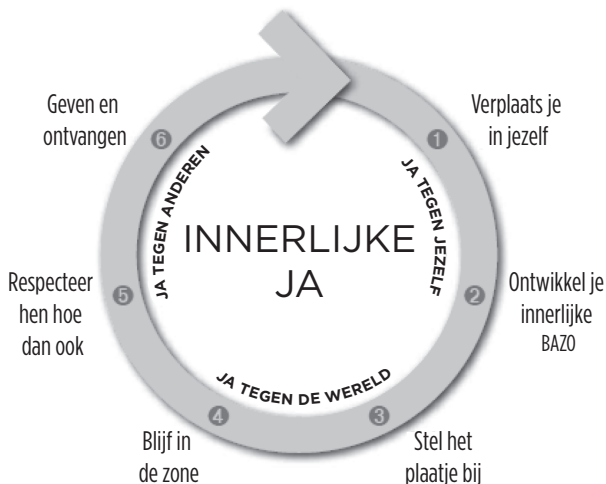
Ik ben het proces van persoonlijk onderhandelen gaan zien als een cyclische reis naar je ‘innerlijke ja’, zoals de figuur [op de volgende pagina] aangeeft. Dit innerlijke ja is een onvoorwaardelijke, constructieve houding van acceptatie en respect – eerst tegenover jezelf, dan tegenover het leven en uiteindelijk naar anderen toe. Je zegt ja tegen jezelf door je in jezelf te verplaatsen en je innerlijke BAZO te ontwikkelen. Je zegt ja tegen het leven door je plaatje bij te stellen en in de zone te blijven. Je zegt ja tegen anderen door hen te respecteren en door te geven en te ontvangen. Elke ja maakt de volgende ja gemakkelijker. De drie ja’s vormen één enkele innerlijke ja die het aanmerkelijk simpeler maakt om werkelijk met anderen tot overeenstemming te komen, vooral ook in moeilijke situaties.

Om de methode van het innerlijke ja te illustreren zal ik putten uit mijn eigen ervaringen en die van anderen. Als mediator en consultant bij onderhandelingen in een aantal van de hevigste conflicten ter wereld heb ik mezelf in de loop der jaren moeten aanleren om het hoofd koel te houden terwijl staatshoofden en guerrillaleiders me belaagden, mezelf te observeren en mijn reacties in te houden en respect te tonen voor mensen aan wie weinig te respecteren valt.

Ik heb ontdekt dat de principes die je gebruikt voor onderhandelingen met anderen ook kunnen worden gebruikt bij het

PERSOONLIJK ONDERHANDELEN

De methode van het innerlijke ja



onderhandelen met jezelf. Wat werkt bij het oplossen van externe conflicten, kan ook op interne conflicten worden toegepast. Als je mijn eerdere boeken hebt gelezen, zal een groot deel van mijn vocabulaire je bekend voorkomen, al worden de termen en begrippen ditmaal op een andere manier toegepast omdat ik niet naar buiten, maar naar binnen kijk. Als je mijn werk nog niet kent: maak je geen zorgen. Ik zal genoeg uitlegen om dit boek op zichzelf te laten staan.

Hoewel het soms heel eenvoudig zal zijn om het ja in jezelf te vinden, is dat in veel andere gevallen verre van gemakkelijk. Ik durf op grond van mijn persoonlijke en beroepsmatige ervaring zelfs te stellen dat het proces van persoonlijk onderhandelen tot de moeilijkste dingen behoort die we ooit moeten doen. Wij mensen zijn immers reagerende machines. Het is niet meer dan natuurlijk dat we onszelf beoordelen, anderen de schuld geven,

bang zijn voor tekorten en anderen afwijzen als we ons afgewezen voelen. Hoe simpel zaken als naar jezelf luisteren, verantwoordelijkheid nemen voor je behoeften of anderen respecteren ook mogen lijken, het lukt ons vaker dan we bereid zijn toe te geven niet om ze uit te voeren. En dat geldt helemaal als we ons in conflictsituaties bevinden. Ik heb geprobeerd het proces om het ja in jezelf te vinden tot zijn meest elementaire vorm terug te brengen, zodat het gemakkelijker toepasbaar is als zich problematische situaties voordoen en de emoties hoog oplopen.

Maar hoe hoog de problemen zich ook opstapelen, het is een feit dat we in staat zijn ze volledig op te lossen. Want we hebben het allerbeste instrument om te krijgen wat we van het leven willen zelf in de hand. Door te leren en praktijkervaring op te doen en door onze oude denkbeelden tegen het licht te houden en nieuwe te testen kunnen we op het gebied van persoonlijke tevredenheid en onderhandelen resultaten behalen die hun investering in tijd en energie dubbel en dwars waard zijn. Zoals ik zelf heb ondervonden, is jezelf overtuigen niet alleen de zwaarste, maar ook de lonendste onderhandeling.

Hoe je dit boek kunt gebruiken

Er zijn verschillende manieren om de methode van het innerlijke ja te gebruiken. Zo kun je voorafgaand aan een belangrijk gesprek of een onderhandeling de zes stappen nalopen. Doe dat voor een optimale voorbereiding bij voorkeur een dag van tevoren, maar als dat niet lukt, doe je het in een paar minuten. Door even naar de zes stappen te kijken zorg je ervoor dat je niet als je ergste vijand maar als je beste bondgenoot aan het gesprek begint en met de ander de dialoog aangaat. Ik raad je