



Opgedragen aan onze kinderen

Jonah en Feelisa

Ik draag dit boek op aan jullie opdat jullie mogen leven in een toekomst
Waarin verschillen omarmd worden
Waarin mensen nieuwsgierig zijn en samen durven dromen
Waarin onderhandelen de norm wordt om die dromen waar te maken
Waarin jullie je eigen weg als mens en onderhandelaar mogen vinden om
jullie dromen waar te maken

Dank voor alle inspiratie, wijsheid en vreugde
Jullie zijn het licht van mijn leven, in liefde, voor altijd,

Katia

Gabrielle en Victoria

Gabrielle, jouw scherpe blik, oprechte nieuwsgierigheid en grenzeloze verbeelding
herinneren me eraan dat elke verandering begint bij een idee.

Victoria, jij bewijst met je open hart en dappere stappen dat de wereld aan hen
toebehoort die durven te dromen.

Dit boek is voor jullie. Blijf met vertrouwen jullie stem horen in een wereld die
voortdurend onderhandelt.

Er is een grotere trots, geen beter kompas en geen intenser geluk, dan jullie.

Laurence

Katia Tieleman & Laurence Dewaele

Negotiation Intelligence

Onderhandelen omdenken:
transformeer jezelf, je relaties en je resultaten

Beproefd samenwerkingsmodel belicht door 24 maatschappelijke voortrekkers.

Met voorwoord door Dirk De Wachter en nawoord van Nele Van Damme.

**Lannoo
Campus**

INHOUD

Voorwoord door Dirk De Wachter	9
Over de auteurs	11
Introductie	13
Maak kennis met de interviewees	21



DEEL 1

Negotiation Intelligence NQ®: Onderhandelingsintelligent naar de wereld kijken	33
--	-----------

1. Onderhandelen met een gedateerde kaart	35
--	-----------

2. De pijlers van het oude onderhandelingsdenken	38
---	-----------

2.1 Een verouderd mensbeeld: Onze innerlijke aap als onderhandelaar	40
---	----

2.2 Een verouderd wereldbeeld: Een wereld van schaarste	43
---	----

2.3 Een verouderd onderhandelingsbeeld: Onderhandelen als bandwerk	46
--	----

3. NQ® en de onderhandelingsrevolutie: Een nieuwe kaart voor onderhandelen	48
---	-----------

3.1 Het NQ® mensbeeld: Samenwerking als essentieel onderdeel van onze menselijke natuur	51
---	----

3.2 Het NQ® wereldbeeld: Waardedenken voor duurzaam onderhandelingssucces	57
---	----

3.3 Het NQ® onderhandelingsbeeld: Auteur van een onvoorspelbaar script	63
--	----

3.4 Eat Sleep Negotiate: Negotiation Intelligence als levenshouding	67
---	----

ROADMAP	74
----------------	-----------



DEEL 2

De NQ[®] onderhandelaar als mens:

De ontwikkeling van nieuwe onderhandelingsroutines 79

4. Moment of choice: Het onderhandelingsuniversum van de NQ[®] onderhandelaar 81

5. De drie leercirkels van de NQ[®] onderhandelaar 86

6. Onderhandelingsvaardigheden 94

6.1 Van best practices naar onderliggende vaardigheden 95

6.2 Hoe leren we vaardigheden aan? 100

6.3 Waarom zijn vaardigheden niet voldoende? 102

7. Onderhandelingsmindsets 105

7.1 De rol van mindset 106

7.2 Mindset wordt routine 111

7.3 Keuze versus gewoonte: Mindsets veranderen 115

8. NQ[®] is authentiek onderhandelen – onderhandelen vanuit jezelf 123

8.1 Ons belangrijkste onderhandelingsinstrument, dat zijn we zelf 123

8.2 Op zoek naar onze innerlijke onderhandelaars 127

8.3 Het innerlijke onderhandelings-team van de NQ[®] onderhandelaar 134

ROADMAP 140



DEEL 3

De dimensie van verstandhouding:

Op zoek naar connectie en begrip 145

9. Op zoek naar connectie en begrip 147

9.1 Begin zoals je wil eindigen 147

9.2 Op zoek naar de ander 151

9.3 Op zoek naar het waarom 158

9.4 Iedereen in zijn eigen bubbel 164

9.5 Van posities naar belangen 167

Interview **Peter Adriaenssens** – Hier ben je veilig 171

10. De innerlijke verkenner in (inter)actie met sleutel 1 179

10.1 De mindsets van de innerlijke verkenner 182

10.2. De vaardigheden van de innerlijke verkenner 203

Interview **Dirk De Wachter** – Het verschil maken door het verschil op te zoeken 223

ROADMAP 232



DEEL 4

De dimensie van de mogelijkheden:

Op zoek naar opportuniteiten in een oordeelvrije ruimte 237

11. Van problemen naar opportuniteiten 239

11.1 Meer dan het oplossen van problemen 239

11.2 De opportuniteitsreflex: Onze innerlijke uitvinder aan zet 245

11.3 Waarde x denken 249

11.4 Van convergent denken naar divergent denken 254

Interview **Koen Vanmechelen** – Bevlogen nieuwsgierigheid naar het onbekende 258

12. De innerlijke uitvinder in interactie met sleutel 2 262

12.1 De mindsets van de innerlijke uitvinder 266

12.2 De vaardigheden van de innerlijke uitvinder 287

Interview **Louis Jonckheere** – The urgency of impact 306

ROADMAP 314



DEEL 5

De dimensie van de resultaten:

Op zoek naar de oogst van waarde x 319

13. Op zoek naar het waarmaken van onze doelen 321

13.1 Wie zaait, die oogst? 321

13.2 Op weg naar het waarmaken van doelen zonder relaties op het spel te zetten 325

Interview Hans Bourlon – Resultaat behalen vanuit vertrouwen 339

14. De innerlijke oogster in interactie met sleutel 3 344

14.1 De mindsets van de innerlijke oogster 347

14.2 De vaardigheden van de innerlijke oogster 366

Interview Dirk Frimout – Ambitie, inzet en volharding 383

ROADMAP 386



DEEL 6

De dimensie van de onderhandelingsarchitectuur:

Op zoek naar het juiste spel 391

15. Van pion naar spelarchitect 393

15.1 Games people play 394

15.2 Welk spel spelen we als onderhandelaar? 396

15.3 De impactreflex: Onze innerlijke spelarchitect aan zet 399

Interview Peter Blom – Changing the game: Het financiewezen veranderen door verandering te financieren 408

16. De innerlijke spelarchitect in interactie met sleutel 4 411

16.1 De mindsets van de innerlijke spelarchitect 414

16.2 De vaardigheden van de innerlijke spelarchitect 434

Interview Jos Delbeke – Een game plan voor klimaatonderhandelingen 458

ROADMAP 468

Conclusie 471

Nawoord door Nele Van Damme 476

Het NQ® sprookje 479

Dankwoord van Katia 480

Dankwoord van Laurence 484

Noten 488

VOORWOORD DOOR DIRK DE WACHTER



Onderhandelen is de kern

Verbinding is het wezen van de mens en onderhandelen geeft vorm aan verbinding. Wij zijn sociale wezens die leven in het samen bestaan. Deze evidentie lijkt soms op de achtergrond te komen in de (westerse) maatschappij die het onafhankelijke individu op de voorgrond plaatst als centraal gegeven. Mede door technologische ontwikkelingen wordt de illusie gecreëerd dat het autonome zelf de hoogste doelstelling vormt van de menselijke evolutie. Het uitvergroten van deze stelling kan leiden tot een mensbeeld dat het cruciale belang van de medemens dreigt te vergeten. Verlies van samenhang kan dan uitmonden in existentiële eenzaamheid en zinloosheid. Verlies van menselijkheid.

Volgens de Franse filosoof Emmanuel Levinas is ons bestaan een worden, in de blik van de Ander. Hij werkt dit zeer radicaal uit: eerst is er de Ander, dan pas kom ik zelf. Vanuit mijn psychiatrische ervaring kan ik deze analyse goed volgen. Ons bestaan is een voortdurend krijgen, een gegeven worden, altijd in onmiskenbare inbedding in het verbondene. Dat toont zich natuurlijk uitgesproken in de ontwikkeling van het jonge kind, maar als het goed is houdt dit nooit op. We blijven voortdurend open voor de ontmoeting met de Ander die ons steeds opnieuw belet om ons in te bolsteren in zelfgenoegzaamheid. Dat is niet altijd zo gemakkelijk als het klinkt.

Soms ervaren we de Ander als vreemd, ongemakkelijk en ontregelend. Het is in het spanningsveld van deze ontmoeting dat de zin van het bestaan verschijnt, het gelaat van de kwetsbare Ander appelleert mij tot verantwoordelijkheid. Het samen-leven is dus geen pragmatische keuze, maar een existentiële noodzaak.

In de geschiedenis van de mens toonde dat samenleven zich in relatief kleine en homogene clusters van families en stammen. Door demografische en technologische evoluties is dit samenleven relatief recent gekanteld naar een

veel complexer en fluïder systeem. Dit zorgt voor ernstige maatschappelijke en politieke spanningen. Het lijkt alsof we in het denken over menselijke systemen wat achter de snel evoluerende werkelijkheid aanlopen. Door angst en onzekerheid grijpen we dan soms terug naar vroegere modellen die alleen een schijnbare en korte oplossing bieden. Volgens mij wordt dit zichtbaar in de recente politieke trend in vele landen naar een meer autoritaire leiderschapsstijl. Deze tendens is volkomen tegenstrijdig met de noodzakelijke vereisten in het omgaan met een heterogene en veranderlijke wereld.

In plaats van het top-down doorduwen van beslissingen, hebben we nood aan het zoeken naar modellen waar onderhandelen centraal staat. Het voorzichtig aftasten van verschillen, het respectvol luisteren naar andere meningen, het onbevooroordeeld plaats geven aan andersheid, geduldig en behoedzaam, lijken mij de enige manieren om de toekomst van de mensheid vorm te geven. Daarvoor zal out of the box denken nodig zijn, de hulp van nieuwe technologie ook, voor nieuw te ontwikkelen modellen, waarin creativiteit en gevoeligheid een plaats kunnen hebben.

Het boek dat Katia en Laurence schreven, draagt bij aan de levensnoodzakelijke kentering naar nieuwe vormen van verbinding. Het biedt de denkkaders en handvatten om die verbinding samen vorm te geven.

De krampachtige roep naar autoritarisme is een pijnlijke transitiefase waaronder verdere integratie, inclusie en verbinding van mensen onstuitbaar verdergaat. Reculer pour mieux sauter, daar moeten we van uitgaan. Voorbij de opkomst van toxische figuren, die triomferen door het vertrappelen van de Ander, blijft een wereldwijde kracht aanwezig die het verschil kan aangrijpen tot connectie en die tekort kan omvormen tot engagement. In de zorg voor de wereld en in de betrokkenheid voor de medemens toont zich de zin van het bestaan.

Die hoop mogen we nooit verliezen.

Dirk

OVER DE AUTEURS

Katia Tieleman

Katia Tieleman is professor in Onderhandelen en Conflictmanagement aan de Vlerick Business School, een vooraanstaande internationale autoriteit op het gebied van onderhandelen en verbonden met het Harvard Program on Negotiation aan de Harvard Law School. Via o.m. haar adviesbureau NegotiationWize heeft ze 20 jaar ervaring als toponderhandelaar en adviseur voor bedrijven (zoals ABInBev, Bekaert, ING, BNP Paribas Fortis, Novartis, P&G, BASF), ondernemers en social profits (zoals Too Good To Go), overheidsinstellingen en internationale organisaties (VN, OESO, EU, Wereldbank). Katia is een onderhandelaar in hart en nieren. Wereldwijd trainde, coachte en adviseerde ze duizenden leiders, managers, experts, MBA- en Masterstudenten. Op het kruispunt van wetenschap, innovatie en praktijk, brengt ze vandaag een nieuw verhaal in zowel de talloze alledaagse onderhandelingen als de strategische onderhandelingen die onze toekomst bepalen. Ze is de auteur en bezieler van het concept Negotiation Intelligence (NQ[®]), een beproefde en innovatieve methode die onderhandelen inzet als krachtig instrument voor persoonlijke, economische en maatschappelijke transformatie en duurzame, grensverleggende resultaten. Katia studeerde, woonde en werkte in verschillende Europese landen, de VS en Zuid-Amerika. Ze spreekt zes talen.

Laurence Dewaele

Laurence Dewaele is partner en co-owner van het gerenommeerd Executive Search kantoor Ebbinge gericht op private equity en ondernemerschap. Laurence is opgeleid als jurist en bemiddelaar en is als coach voor executives verbonden aan de Vlerick Business School. Als advocaat bij het Angelsaksische advocatenkantoor DLA Piper UK LLP en als corporate counsel bij de multinational Barry Callebaut adviseerde, onderhandelde en bemiddelde Laurence bij nationale en grensoverschrijdende conflicten, internationale contracten en sociale geschillen. Bij Vlerick Business School legde Laurence zich als onderzoeker, trainer en coach verder toe op het gebied van onderhandelen, samenwerking en conflicthantering. In haar praktijk in Executive Search gebruikt ze haar

onderhandelingservaring en uitgebreid netwerk bij de aanwerving en begeleiding van management voor ondernemingen en investeringsfondsen. Laurence behaalde naast haar master in de rechten aan de Katholieke Universiteit Leuven, ook een LLM aan King's College University (London) en een MBA aan Heriot-Watt University (Edinburgh). Laurence studeerde, woonde en werkte in onder meer Parijs, Londen, Berlijn en Colombo.

INTRODUCTIE

Changing the world, one negotiation at the time

Wat zou er gebeuren als we erin zouden slagen om anders te onderhandelen?

Wij denken dat de wereld er dan anders uit zou zien – dat we onze kinderen anders zouden opvoeden, dat we anders zouden omgaan met relaties, dat we onze professionele dromen anders zouden nastreven, dat we bedrijven anders zouden leiden en dat we anders zouden omgaan met de breuklijnen tussen organisaties, ideeën en persoonlijke visies.

Wij zijn ervan overtuigd – en we hopen dat jij dat na het lezen van dit boek ook zal zijn – dat de optelsom van al die (kleine) veranderingen betere onderhandelaars en betere mensen van ons zou maken en van onze omgeving een betere wereld.

In dit boek gaan we onderhandelen omdenken.

Onderhandelen als gemeenschappelijke noemer van elke interactie

De onderhandelingsuitdagingen die voor ons liggen in de eenentwintigste eeuw zijn uniek. We onderhandelen meer dan ooit. Onderhandelen is vandaag de gemeenschappelijke noemer van elke interactie. De tijd waarin onderhandelen enkel een zaak was van diplomaten, politici en industriëlen achter gesloten deuren, ligt ver achter ons. Nooit waren we zo wereldwijd verbonden, nooit onderhandelden we zo vaak, nooit waren er zoveel onderhandelingsstemmen en nooit was onze besluitvorming zo vlak en toegankelijk. Elke persoon, elk gezin, elk bedrijf, elk partnership, elke maatschappij en elke internationale or-

ganisatie is vandaag een nucleus van onderhandelen – in een voortdurende wederzijdse wisselwerking. We onderhandelen in de talloze vertaalslagen van ecosystemen zoals post-merger integraties, zelfsturende teams, innovatieplatformen, onderhandelend leiden, verbindend opvoeden en het bewerkstelligen van vredesakkoorden.

Onderhandelingen maken of breken huwelijken, partnerships, regeringen, akkoorden en leiders. Polarisering, (de)globalisering en de verandersnelheid waarmee we geconfronteerd worden, zetten ons voortdurend op het kruispunt tussen broodnodige samenwerking en dreigende conflict-escalatie. De kwaliteit van onze onderhandelingen bepaalt vandaag verregaand de kwaliteit van onze mogelijkheden en verwezenlijkingen.

| *De uitdaging van onderhandelen in transitie*

De meeste onderhandelingen die wij voeren zijn niet (langer) transactioneel, maar systemisch. In essentie is onderhandelen voor ons een van de meest krachtige manieren om ons met de wereld rondom ons te verbinden en om ons in die wereld te manifesteren. Terwijl onze onderhandelingscontext bliksemsnel verandert, doet ons denken over onderhandelen dat niet. Daardoor staan we vaak in een onmogelijke spreidstand tussen oude gewoonten en nieuwe uitdagingen.

Wij vonden het daarom de hoogste tijd voor een boek over onderhandelen in de kentering. Dit is een boek over onderhandelen, maar geen boek over onderhandelings technieken. Dit is geen ‘how to negotiate better’ boek, maar wel hopen we dat je na het lezen van dit boek nooit meer dezelfde onderhandelaar zal zijn.

Changing our paradigm, one negotiation at the time

| *Onderhandelen met een gedateerde kaart*

Ons succes als onderhandelaars begint met de manier waarop we naar onderhandelingen kijken – onze onderhandelingsfilosofie, ons onderhandelingsparadigma. Een paradigma is onze kaart van de werkelijkheid.

Een kaart is gestolde nieuwsgierigheid. Ze moedigt ons aan om de wereld in te trekken. Maar ze geeft ook aan hoe we die wereld zien. Is de wereld een platte schijf die in de oceaan drijft? Welke landen en continenten liggen op de kaart en hoe verhouden ze zich tot elkaar? Welke routes zijn al beschreven en wat is onontgonnen terrein? Welke vooroordelen en overtuigingen zitten vervat in onze voorstelling van de werkelijkheid? In die zin schrijven kaarten geschiedenis.

Onze kaart voor onderhandelen dateert van de industriële revolutie van de achttiende eeuw toen ons huidige traditionele economische en sociale weefsel vorm kreeg. Uit de tijdgeest van toen kristalliseerde zich het vandaag de dag nog steeds dominante narratief van de egoïstische mens als onderhandelaar, een arena waarin onderhandelen aangedreven wordt door een constant gevecht om schaarse goederen, waarin onze belangen elkaar dus per definitie uitsluiten; in een onderhandelingsproces dat gesneden wordt naar de mal van fabrieks- en productieprocessen.

Met die kaart navigeren we nog steeds terwijl onze kenniseconomie breekt met alle regels van de productie-economie die destijds werd opgebouwd. We kantelen van een economie gebaseerd op de productie van tastbare en eindige (schaarse) goederen, naar een economie die gedreven wordt door ontastbare en oneindige kennis. We maken de overgang van hiërarchische en centrale structuren naar gedecentraliseerde en vlakke organisatiemodellen, van lineaire naar circulaire processen en van waardeverdeling naar waardecreatie.

We zijn tegenwoordig veel meer met elkaar verbonden en wereldwijd van elkaar afhankelijk, terwijl de macht om de huidige uitdagingen aan te pakken net veel meer gedecentraliseerd is dan voorheen. Macht wordt niet langer alleen bepaald door de klassieke parameters van hiërarchie, demografie, militaire uitgaven en bruto nationaal product, maar vooral door relationele impact, informatietransfers en samenwerkingsverbanden. Niemand kan de uitdagingen van de toekomst alleen het hoofd bieden. Het vermogen om anderen mee te krijgen, de kracht van samen, van synergie uit verschillen puren, zijn de essenties van wat de toekomst zal bepalen.

| Een kwantumsprong

Om de onderhandelingsuitdaging van de eenentwintigste eeuw het hoofd te bieden, zijn kleine aanpassingen niet voldoende. Daarvoor hebben we de kwantumsprong van een paradigmawissel nodig.

Daartoe lanceren we in dit boek een nieuw denkkader voor onderhandelen; het paradigma van Negotiation Intelligence (afgekort als NQ®). Katia ontwikkelde Negotiation Intelligence gebaseerd op haar onderzoek aan de Vlerick Business School, het Harvard Program on Negotiation en haar eigen onderhandelingspraktijk. Zij doceert de NQ® methode sindsdien met topscores in onder meer het Financial Times-ranked programma ‘Onderhandelen als waardecreatie’ aan de Vlerick Business School. Naast een nieuwe visie op onderhandelen – een nieuwe kaart – toont NQ® ook de weg van slogans en best practices naar daadwerkelijke gedragsverandering.

In de ruim twintig jaar dat we met mensen uit de bedrijfswereld, internationale organisaties, ngo's, overheidsinstellingen en gezinnen werken, hebben we gezien dat het discours rond onderhandelen evolueert. Maar ondanks bibliotheken vol met tips en tricks moeten we vaststellen dat de praktijk veel minder mee geëvolueerd is. Dat kan en moet anders en met dit boek nodigen we jou dan ook uit voor een reis naar duurzame gedragsverandering.

Changing ourselves, one negotiation at the time

| *Eerst zaaien, dan oogsten*

De onderhandelingsliteratuur staat vol met tactische middelen, communicatie- en relatietechnieken, praktische wijsheden en snelle, flitsende strategieën om invloed te verwerven, problemen op te lossen en het onderhandelingsspel te winnen. Doorheen de jaren hebben we ze allemaal de revue zien passeren. Ze spelen in op onze honger naar snelle, eenvoudige en eenduidige hapklare antwoorden. Wanneer we onze medewerkers niet overtuigd krijgen van een veranderingsstrategie, zoeken we naar een cursus die overtuigingskracht in drie stappen belooft. Als we een salarisverhoging willen, zoeken we op welke trucjes het meest effectief zijn. Bij de overname van een bedrijf, blijven we ons afvragen of het beter is om zelf het eerste bod op tafel te leggen.

Hoewel dit relevante vragen zijn, zien we al geruime tijd dat de geboden antwoorden niet afdoende zijn. Er blijft een discrepantie bestaan tussen wat we weten en wat we daadwerkelijk doen, tussen onze aspiraties en onze acties, tussen het toepassen van voorgeschreven slogans en stappenplannen enerzijds en het handelen vanuit onze diepgewortelde eigenschappen, waarden en overtuigingen anderzijds.

Met zijn baanbrekend boek over de zeven eigenschappen van effectief leiderschap wees Stephen Covey bijna vijfentwintig jaar geleden de weg naar leiderschap. Hij belichtte een belangrijke verschuiving in de Amerikaanse literatuur over succes: van principes en gewoonten zoals integriteit, nederigheid, trouw en moed in de eerste honderdvijftig jaar, naar status, snelle oplossingen en tactieken voor acute problemen in de laatste vijftig jaar. Zonder afbreuk te doen aan de waarde van tactieken en technieken, blijken die zonder innerlijke spiegel vaak oppervlakkig en zelfs contraproductief. Covey besloot vanuit dit besef op zoek te gaan naar de zeven eigentijdse eigenschappen of principes (habits) van effectief leiderschap, waarbij ware effectiviteit voortkomt uit het cultiveren van eigenschappen, principes en gewoonten en niet uit het aanleren van trucjes.

Dit boek is mede ontstaan vanuit een vergelijkbaar gemis in de onderhandelingsliteratuur. Al te vaak wordt gepretendeerd dat er een recept is voor onderhandelen, dat het combineren van de correcte ingrediënten op de juiste manier zal leiden naar onderhandelingssucces. Maar zo werkt het niet. Daarom lopen onderhandelingen ook zo vaak mis. Het probleem ligt bij het ontbreken van een stevig fundament. Snelle oplossingen zijn geen oplossing; ze zijn te vergelijken met oogsten zonder te zaaien. Ons uitgangspunt is om eerst te zaaien voor een betere en duurzame oogst.

| *De NQ® onderhandelaar*

Vanuit onze decennialange ervaring met het voeren, coachen, adviseren en begeleiden van onderhandelingen, zien we steeds weer bevestigd dat de geloofwaardigheid en de impact van onze onderhandelingen veel meer te maken hebben met wie we zijn als onderhandelaar dan met wat we doen. Een onderhandeling is niet slechts een actie van de persoon, maar de persoon in actie.

In dit boek onderzoeken we de persoonlijke eigenschappen en routines die ervoor zorgen dat we effectief en duurzaam onderhandelen in een wereld die voortdurend onderhandelt. Met Negotiation Intelligence (NQ®) ontwikkelen we routines en reflexen voor succesvol onderhandelen.

Omdat we onze onzekerheden en valkuilen meenemen naar de onderhandelingstafel, zijn we vaak – bewust of onbewust – onze eigen grootste tegenstander. Via dit boek leer je je innerlijke onderhandelingsteam kennen en managen. Aan de hand van vier sleutels ontgrendel je de mindsets en vaardigheden om elke onderhandeling te transformeren tot een opportuniteit.

We doen dit niet alleen. Doorheen dit boek zijn we in dialoog gegaan met inspirerende maatschappelijke koplopers. We hebben de eigenschappen van intelligente onderhandelaars getoetst aan de inzichten van bekende voorlopers uit onze maatschappij. In dit boek hebben we de resultaten van tientallen diepte-interviews verwerkt met onder meer Peter Adriaenssens, Bas

Beerens, Peter Blom, Hans Bourlon, Edward Boute, Hanan Challouki, Wim Dejonghe, Jos Delbeke, Petra De Sutter, Frans de Waal, Dirk De Wachter, Dirk Frimout, Katleen Gabriels, Marc Herremans, Louis Jonckheere, Stefaan Lauwers, Roberto Martinez, Kim Swyngedouw, Sophie Vandebroek, Herman Van Rompuy, Saskia Van Uffelen, Koen Vanmechelen, Annelies Verlinden en Ann Wauters.

Deze personen zijn geen typische onderhandelingsexperts. Het zijn mensen die vanuit hun eigen ervaring unieke inzichten en expertise voorleggen om de eigenschappen van toponderhandelaars en de bouwstenen van intelligent onderhandelen in de eenentwintigste eeuw te illustreren. In dialoog met hen banen we de weg naar de beste onderhandelaar(s) in elk van ons.

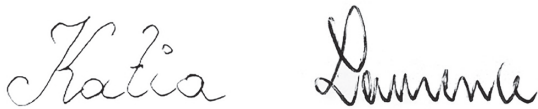
Omdat beelden een eigen taal spreken maakte Caroline Perrée – in nauwe samspraak met de tekst - de vertaalslag van het NQ® verhaal naar beeld.

Changing our interactions, one negotiation at the time

In dit boek bouwen we verder op het Harvard win-win onderhandelingsmodel – en transformeren we het tegelijkertijd. Hoewel win-win nog steeds gaat over winnen, erkennen we dat onderhandelen geen wedstrijd is. Het is een manier om onze doelen te bereiken en de krachten daartoe te bundelen. We spreken over ‘waarde x’ onderhandelen, waarbij we de focus leggen op de vraag: hoeveel waarde hebben we samen gecreëerd, zowel voor onszelf als voor de ander en de maatschappij?

In de slipstroom van de toenemende polarisatie en het populisme dat momenteel hoogtij viert, verdwijnt het midden en maakt het plaats voor machtsstrijd en getouwtrek. Het gevaar is dat het midden de vorm krijgt van lauwe compromissen die we verwarren met win-win overeenkomsten. Het is net de tussenruimte – de ontmoetingsruimte – het raakvlak tussen ideeën, dromen, doelen en mensen, die voor waardecreatie zorgt en daarbij het interessantste deel vormt van elke onderhandeling.

In de spankracht tussen realiteit en dromen, tussen vechten en verbinden, tussen jezelf en de ander, tussen doelen en relaties, tussen beperkingen en verwezenlijkingen, ontdekken we de hefboomen voor transformationeel en grensverleggend onderhandelen.

A handwritten signature in black ink, reading "Katia Lammens". The script is fluid and cursive, with the first name "Katia" and the last name "Lammens" written in a single continuous line.