



In 'The Silence of the Lambs' moet de jonge FBI-agente Clarice Starling (Jodie Foster) seriemoordenaar Hannibal Lecter (Anthony Hopkins) zien te overtuigen mee te werken aan een lopend onderzoek. Het wordt een bloedstollende onderhandeling waar letterlijk een leven van afhangt.

'Ook een 'nee' kan het begin zijn van een interessante onderhandeling'



Als toponderhandelaar bij de politie wist ze gijzelnemers te overhalen door vooral veel begrip te tonen. In haar boek *We komen er wel uit* leert **Heidi Nieboer** onderhandelen op het scherpst van de snee. 'Onderhandelen is geen wedstrijd of gevecht, het gaat niet over winnen of verliezen.'

tekst LENE KEMPS

Onderhandelen doe ik zelden. Ik associeer het met afpingelen in exotische landen, of met moeilijke situaties als loonsverhoging vragen. Ik doe het liever niet.

"Dat gevoel hebben de meeste mensen. Bij het woord 'onderhandelen' denken ze aan grote gebeurtenissen zoals het kopen van een huis, een zakelijke deal of een diplomatiek overleg. Zaken waar ze zich zelden mee bezighouden. 'Ik onderhandel eigenlijk nooit', krijg ik vaak te horen. Maar eigenlijk onderhandel je de

'IN EEN ONDERHANDELING PRIMEREN LUISTERBEREIDHEID EN EMPATHIE. ALS JE PRAAT MET IEMAND DIE VAN EEN DAK WIL SPRINGEN OF DIE GEGIJZELDEN BEDREIGT, GAAT HET NIET OM 'GELIJK HEBBEN'. DAN WIL JE SNAPPEN HOE HET ZOVER IS KUNNEN KOMEN'

hele dag. Thuis. Wat eten we vanavond? Wie haalt de kinderen op van school? En op het werk. Hoe pakken we dit project aan? Wat is de deadline? Je bent voortdurend met elkaar aan het 'afstemmen'. Onderhandelen is gewoon een gesprek aangaan met iemand met wie je het niet helemaal eens bent, maar waar je wel samen uit wilt komen. Meer is het niet."

Dat is meteen ook de titel van uw boek: *We komen er wel uit*. Is dat zo?

"Die titel heeft een dubbele betekenis. Het gaat over de gijzelnemer die op een gegeven moment moet besluiten om naar buiten te komen. En het raakt aan wat de uitkomst van elke onderhandeling zou moeten zijn: er samen uitkomen. Maar begrijp me niet verkeerd. Ik vind het ook een goede uitkomst als je het met elkaar eens bent dat je alles hebt geprobeerd, maar dat een vergelijk niet mogelijk is. Dat is ook een waardig resultaat. Marjolein Smit, met wie ik samen het boek heb geschreven, is bemiddelaar. Zij moet wel vaker zeggen dat er geen sluitende oplossing is. Tegenover een studentenhuus wonen en willen dat het er om 22 uur muisstil is, dat is onmogelijk. Af en toe moet je water bij de wijn doen, dat is het leven."

Waarom heeft onderhandelen zo'n slechte reputatie? We denken dat het draait rond 'willen winnen' en 'overtuigen'.

"We leven in een debatcultuur, en verwarren discussiëren met onderhandelen. Bij een debat bouw je geen bruggen en ben je niet geïnteresseerd in verbinding. Je focust je op je eigen standpunt en je wilt gelijk krijgen. Als je praat met iemand die van een dak wil springen of die gegijzelden bedreigt met een wapen, gaat het niet om 'gelijk hebben'. Dan wil je snappen hoe het zo ver is kunnen komen, welke onderliggende emoties er meespelen. In een onderhandeling primeren luisterbereidheid en empathie. Empathie, niet sympathie. Ik heb nog nooit een gijzelnemer ontmoet met wie ik achteraf een biertje wilde drinken op een terras. Maar ik wil hem wél begrijpen. Waarom doet die man wat

hij doet en hoe kunnen we hem helpen om uit die situatie te geraken?"

Hoe kan ik die empathie gebruiken als ik dan eens afpingel of loonsverhoging wil?

"Gebruik je inlevingsvermogen om op zoek te gaan naar een gezamenlijk bovenliggend doel. Wat kun je de tapijtenhandelaar bieden buiten geld? Wees nieuwsgierig naar die man. Race niet te snel naar de laagste prijs. Denk aan alternatieven. Wat zou je in

je job gelukkig maken naast meer geld? Zou je ook akkoord gaan met minder uren of minder verantwoordelijkheid?

"Ik geef trainingen in het onderwijs, en daar wordt vaak geklaagd over de bemoeienissen van ouders. 'Dan krijgen we dat gezeur weer'. Waarop ik dan reageer dat die ouders erg betrokken zijn, anders moeiden ze zich niet. Er is al een duidelijk gezamenlijk doel: jullie willen beiden dat het kind goed onderwijs krijgt en gelukkig is. Dat is een mooi uitgangspunt. Luister naar elkaar en jullie komen er wel uit."

Wat vindt u eigenlijk van de vele films waarin de onderhandelaar centraal staat?

"Hetzelfde als dokters denken van al die medische series veronderstel ik. 'Dit is zo onrealistisch, zo gaat het echt niet'. Het beroep wordt erg stoer neergezet, alsof wij centraal staan en doen wat we willen. Terwijl we maar een kleine schakel in het geheel zijn.

"De algemeen commandant van de politie heeft de leiding en die beslist wie hij erbij haalt. Scherpshutters, rechercheurs, een arrestatieteam, honden en hun begeleiders... We zijn daar nooit alleen. Voor we de onderhandeling ingaan hebben we trouwens al een heel proces achter de rug. Dan hebben we al onderhandeld met de commandant over hoeveel tijd we krijgen, en zijn we overeengekomen met elkaar - een onderhandelaar werkt nooit alleen, er is altijd minstens één andere onderhandelaar en vaak een heel team - over hoe we het zullen aanpakken."

Bestaat er zoiets als een geboren onderhandelaar?

"Je moet een bepaalde mate van communicativiteit in je hebben. Ik was altijd heel nieuwsgierig. Ik wil echt weten: wat maakt dat die persoon nu wanhopig met een wapen zwaait? Zelfs in de vriendenkring ben ik meestal degene die doorvraagt: 'Waarom zit het je zo dwars dat je zoon niet naar de universiteit wil?' Ik zal altijd peilen naar de beweegredenen, graven in die diepere laag.

“Daar heb je mama weer met haar gepsychologiseer’, zeggen de kinderen. Maar ik ben oprecht in anderen geïnteresseerd, en ik communiceer erg graag. Daarmee bedoel ik niet dat ik de hele tijd op ‘zenden’ sta en maar doorratel. Luisteren is zoveel belangrijker. Ook dat je wendbaar bent. Dat je goed beseft wie er tegenover je zit en op zijn of haar niveau praat. Dat schaken en schakelen, dat maakt het onderhandelen zo mooi. Alsof het een dans is.”

Waarom hebben we het zo moeilijk met luisteren? We zijn daar meestal niet zo goed in.

“We hebben vaak onze eigen agenda en zijn bang dat we die uit het oog verliezen als we de ander te lang laten praten. Terwijl onderhandelen, en dan heb ik

‘JE ONDERHANDELT DE HELE DAG. THUIS. WAT ETEN WE VANAVOND? WIE HAALT DE KINDEREN OP VAN SCHOOL? EN OP HET WERK. HOE PAKKEN WE DIT PROJECT AAN? WAT IS DE DEADLINE? JE BENT VOORTDUREND MET ELKAAR AAN HET AFSTEMMEN’

het over alle ‘spannende’ gesprekken die je zou kunnen voeren, vooral over luisteren gaat. Er ontstaan erg mooie dynamieken en nieuwe mogelijkheden als je een probleem samen bekijkt en luistert naar de visie van de ander. Als er iemand bij je komt met een probleem, hoe je dat eigenlijk niet op te lossen. Het is beter om de ander te helpen om zelf een uitweg te vinden. Wat vind je zo moeilijk aan de situatie? Waar loop je op vast? Het is vaak een kwestie van de juiste vragen te stellen.

Er zijn verschillende onderhandelingsstijlen: vermijden, toegeven, doorduwen, compromissen sluiten en samenwerken. De laatste wordt meestal als de beste naar voor geschoven.

“De ene stijl is niet per se waardevoller of beter dan de andere; de situatie is vaak bepalend voor wat de meest geschikte aanpak is. In één onderhandeling kan elk van de vijf stijlen op het gepaste moment zijn nut bewijzen. Je kunt toegeven op iets wat je minder belangrijk vindt om dat later als pasmunt te gebruiken en door te duwen wat je wel essentieel acht.”

Maar stel dat mijn natuurlijke stijl ‘vermijden’ is, dan zit ik toch vaak als de zwakste aan tafel.

“Ieder mens heeft, op basis van persoonlijkheid, kennis en ervaring, niet alleen een eigen stijl van communiceren, maar ook van onderhandelen. Dat is je voorkeursstijl, de aanpak die je automatisch gebruikt bij het voeren van moeilijke gesprekken. Het is belangrijk om je bewust te zijn van die voorkeur. Ben je heel assertief, ga je voor jouw eigen belang en ga je elke discussie aan om te winnen; of ga je voor het belang van de ander, is juist de relatie heel belangrijk voor jou en cijfer je jezelf liever weg dan de ander te kwetsen? Als jouw houding de laatste is, zul je eerder

vermijdend of toegevend zijn. Maar onderzoek heeft uitgewezen dat vrijwel iedereen alle stijlen in enige mate beheerst of kan leren beheersen, dus je bent nooit alleen maar vermijdend.”

Uit onderzoek bleek ook dat veel mensen compromissen sluiten, terwijl ze ervan overtuigd zijn dat ze samenwerken.

“Compromissen sluiten gaat ons goed af. Als jij een week naar zee wilt en je partner geeft de voorkeur aan een citytrip, kun je een vakantie verzinnen waarin je allebei je zin krijgt. Als er nog twee boterhammen over zijn, is het logisch om er elk één te nemen, half-half. Simpel en het voelt ook eerlijk. Maar stel dat jij je flat groen wilt verven en je man wil hem wit. Is het dan een

goed idee om elk twee muren in de geprefereerde kleur te schilderen? Het eindresultaat is vermoedelijk niet echt geslaagd.

“Als je samenwerkt, ga je op dat moment opnieuw samenzitten en zoek je naar een oplossing die jullie beiden aanspreekt. Misschien komen jullie in een goed gesprek wel tot de ontdekking dat een oranje kamer wel mooi zou zijn. Maar zo’n proces vraagt tijd en overleg. Je moet je ego opzij zetten en je initiële eis kunnen loslaten. Samenwerken zodat je tot een win-win komt, is moeilijker dan het lijkt.

“Bij een compromis kom je elkaar tegemoet. Bij een samenwerking krijgen beide partijen hun zin en waarschijnlijk zelfs nog meer. Ik leg dit vaak uit met het voorbeeld van de taart: twee mensen krijgen een tas met ingrediënten, waaronder zelfrijzend bakmeel, roomboter, appels en suiker. Ook hebben ze een taartvorm en een oven. Ze mogen samen gaan bakken en het resultaat verdelen. Gaan ze voor het compromis, dan bakken ze waarschijnlijk een appeltaart, snijden deze in tien stukken en krijgt ieder vijf stukken. Blijkt nu dat een van hen geen appeltaart lust, dan zit diegene nu met vijf stukken appeltaart. De ander is misschien juist gek op heel veel appel in zijn taart. Die persoon zit met vijf ‘magere’ stukjes taart met een dun laagje appel. Als ze hadden samengewerkt, hadden ze kunnen ontdekken dat de ene geen appeltaart lust en de ander gek is op veel appel in een taart. In de samenwerking hadden ze tot een alternatieve uitkomst kunnen komen. Dan hadden ze de taartvorm bijvoorbeeld twee keer achter elkaar kunnen gebruiken. Eerst om een appeltaart met lekker veel appel te bakken, en daarna een boterkoek. Dat is een echte win-winsituatie.”

Onderhandelt u thuis op die manier?

“Sommige mensen hebben medelijden met mijn man,



De legendarische scène waarin Hannibal Clarice opbelt en haar belooft dat hij haar nooit enig kwaad zal doen, op voorwaarde dat zij hem niet probeert op te sporen, is onderhandelen voor gevorderden.

want ‘die krijgt vast nooit zijn zin’. Maar zoals een chef thuis niet kookt en een schilder zijn eigen huis niet verft, ben ik niet de onderhandelaar in huis. Als we een nieuwe wagen of zo nodig hebben, laat ik het onderhandelen aan mijn man over, hij doet dat prima. Met mijn puberkinderen gebruik ik wel eens het principe van ‘the bunch of three’: drie keer, met kleine nuances, hetzelfde zeggen met als doel een zaadje te planten dat op een gegeven moment zal groeien. Niet de druk opvoeren, niet zeuren. Als ik wil dat ze hun vuile was opruimen: ‘Ik wil graag dat je de was in de wasmand doet en niet laat rond-slingeren.’ ‘Het is ook een optie om het direct in de wasmand te doen.’ ‘Misschien is het handig om de wasmand wat vaker te gebruiken.’ Wanneer het om pubers gaat, zal de ergernis blijven bestaan vanwege de inhoud van de boodschap, maar je voorkomt dat je in de bekende langspeelplaatmodus blijft hangen. Hierdoor is de kans groter dat het zaadje uiteindelijk gaat groeien.”

Wat wilt u dat de lezer vooral onthoudt uit het boek?

“We hopen dat mensen inzien dat het niet erg is om het met elkaar oneens te zijn. Dat een conflict geen ruzie hoeft te betekenen. Dat een ‘nee’ het begin kan zijn van een interessante onderhandeling. En dat je er altijd uitkomt.”

We komen er wel uit, de 6 principes van effectief onderhandelen van Heidi Nieboer en Marjolein Smit -Arnold Bik, uitgegeven bij Spectrum, 320 p., 22,99 euro.

3 tips om te krijgen wat je wilt

De eis is niet de behoefte

“Niet zelden vraagt iemand tijdens een onderhandeling iets concreets, terwijl de werkelijke behoefte anders is. Zo kan een verzoek van een werknemer om salarisverhoging precies dát zijn, maar er kan een onderliggende behoefte meespelen die niet direct uitgesproken wordt. Meer waardering bijvoorbeeld, gezien worden of status. Om tot een goed onderhandelingsresultaat te komen is het belangrijk om uit te vinden waarom iemand iets vraagt. Blijf nieuwsgierig, luister, graaf dieper. Als de onderliggende behoefte eigenlijk de vraag naar meer waardering is, dan leidt een salarisverhoging op termijn misschien niet tot tevredenheid. Grote kans dat een opleiding of een stageplaats met vooruitzicht op promotie veel beter voldoet aan de vraag. Op die manier creëer je een win-winsituatie.”

Vorbereiding is de sleutel tot succes

“Overloop alle facetten van de onderhandeling. De mens: jij en je gesprekspartner. Wat is de relatie tussen jullie? Wat is het gezamenlijk belang en waar liggen de verschillen? Strategie: welk doel wil je bereiken? Hoe ga je het aanpakken en heb je alternatieven? Wat zou er kunnen gebeuren: what-if- scenario’s? Argumenten: welke argumenten heb ik, wat zullen hun tegenargumenten zijn? En andersom. Geven en nemen: welke variabelen spelen (nog meer) een rol? Wat zijn beide partijen bereid om weg te geven en wat willen ze graag ontvangen of nemen?”

Zelfkennis is cruciaal

“Weet van jezelf wat je echte doelen en belangen zijn. Wat wil je bereiken in dit gesprek? Wat heeft prioriteit? Ken je sterke en zwakke punten, je kwetsbaarheden en je rode knoppen. Begrijp welke onderhandelingsstijl het beste bij je past, welke het natuurlijkst aanvoelt. Wees je bewust van je waarden en principes, van wat voor jou ethisch en acceptabel is. Weet dat je emoties kunnen meespelen tijdens een onderhandeling. Laat je er niet door gijzelen.”