

INHOUD

Woord vooraf bij de herziene uitgave	8
Verantwoording	12
Deel I De voorbereiding	16
Algemeen	18
Barrières doorbreken op weg naar samenwerking	18
<i>Samen naar een oplossing zoeken</i>	20
<i>Vijf hindernissen die samenwerking belemmeren</i>	22
<i>De strategie van de doorbraak</i>	25
Inleiding	32
Voorbereiden, voorbereiden en nog eens voorbereiden	32
<i>De route voor een overeenkomst uitstippelen</i>	34
<i>Lessen in navigatiekunst</i>	46
Deel II De strategie van de doorbraak	48
1 Reageer niet	50
Ga naar het balkon	50
<i>Drie natuurlijke reacties</i>	51
<i>Noem het spelletje bij de naam</i>	58
<i>Gun jezelf de tijd om na te denken</i>	64
<i>Neem een pauze, zeg niets</i>	65
<i>Niet kwaad worden, niet terugpakken, maar pakken wat je hebben wilt</i>	71
2 Maak er geen twistgesprek van	72
Ga naast hen staan	72
<i>Luister goed</i>	75
<i>Respecteer zijn standpunt</i>	78
<i>Ga op zo veel mogelijk punten akkoord</i>	83
<i>Respecteer de persoon</i>	87
<i>Maak je opvattingen duidelijk – zonder te provoceren</i>	90
<i>Schep een gunstig klimaat voor onderhandelingen</i>	94

3	Zeg niet 'nee'	98
	Kies een ander kader	98
	<i>Om het spel te veranderen moet je het kader veranderen</i>	100
	<i>Stel vragen die aan een oplossing bijdragen</i>	103
	<i>Kies een ander kader voor zijn tactieken</i>	113
	<i>Onderhandel over de regels van het spel</i>	123
4	Zet hen niet onder druk	132
	Bouw een gouden brug	132
	<i>Belemmeringen voor een akkoord</i>	134
	<i>Bouw een gouden brug</i>	135
	<i>Betrek de ander in je plannen</i>	138
	<i>Denk aan veronachtzaamde belangen</i>	142
	<i>Zorg dat de ander geen gezichtsverlies lijdt</i>	148
	<i>Haast je langzaam</i>	154
	<i>Over de brug</i>	159
5	Laat de zaak niet escaleren	161
	Gebruik je macht om hun iets te leren	161
	<i>Gebruik je macht om hem iets te leren</i>	163
	<i>Laat hem weten wat de gevolgen zijn</i>	165
	<i>Speel je bazo tegen hem uit en probeer zijn reactie te neutraliseren</i>	172
	<i>Zorg dat de keuze hem steeds scherp voor ogen staat</i>	181
	<i>Sluit een duurzaam akkoord</i>	186
	<i>Streef naar wederzijdse tevredenheid, niet naar een overwinning</i>	190
Deel III Van tegenstanders naar partners		193
	Conclusie	195
	<i>Een onderhandeling over salarisverhoging</i>	196
	<i>Een onderhandeling in een gijzelingszaak</i>	200
	<i>De vijf stappen van de doorbraakmethode</i>	206
	<i>Van tegenstanders naar partners</i>	208
	Bijlagen	211
	Analytische inhoudsopgave	212
	Noten	219
	Over de schrijver	223

WOORD VOORAF BIJ DE HERZIENE UITGAVE

Hoe kom je van confrontatie tot samenwerking? Ofwel: hoe kun je een conflict dat je wilt uitvechten, omvormen tot een probleem dat je kunt oplossen? Deze vraag ligt ten grondslag aan dit boek.

Overall voelt men zich geroepen tot samenwerking. In de zakenwereld zien we dat bedrijven een strategisch bondgenootschap sluiten met hun grootste concurrenten. Ze investeren gezamenlijk in onderzoek en ontwikkeling, maken gebruik van dezelfde productiefaciliteiten en leren van elkaars kwaliteiten. Ondernemingen gaan steeds vaker een langdurig partnerschap aan met leveranciers die ze vroeger op afstand hielden. Werkgevers en vakbonden erkennen inmiddels dat als ze niet samenwerken, ze net zo goed kunnen ophouden. Samenwerken en de strijdbijl begraven is een kwestie van overleven.

Wat voor het bedrijfsleven geldt, geldt ook voor het gezinsleven. Een gezin waarvan de leden goed met onderlinge conflicten kunnen omgaan, zal niet zo snel uit elkaar vallen. Steeds meer mensen, ook in de zakenwereld, beseffen dat een rechtzaak vaak een dure, zinloze onderneming is. Ze nemen liever hun toevlucht tot andere methoden om een conflict op te lossen, bijvoorbeeld bemiddeling door een derde.

In de internationale politiek is samenwerking onontkoombaar. Grote problemen, zoals economische stabiliteit en beheersing van de milieuproblematiek, zijn alleen op te lossen wanneer concurrerende landen bereid zijn met elkaar

samen te werken. Oorlog voeren is geen oplossing meer voor een acuut conflict en is bovendien veel te kostbaar. Moderne wapens hebben zo'n vernietigende kracht dat zelfs de grootste vijanden veroordeeld zijn tot enigerlei vorm van samenwerking.

Samenwerking betekent niet het einde van concurrentie. Onderlinge verschillen zullen niet verdwijnen, en dat hoeft ook niet. Maar we kunnen er wel op een constructieve manier mee omgaan. De weg van confrontatie tot samenwerking loopt via onderhandelingen.

Ruim tien jaar geleden schreven Roger Fisher en ik het boek *Excellent onderhandelen*. Daarin staat een goede onderhandelingsmethode beschreven om tot een akkoord te komen dat voor beide partijen bevredigend is. Het boek heeft nog maar weinig aan zeggingskracht ingeboet, maar toch laat het enkele vragen van de lezer onbeantwoord. 'Ik kan wel een overeenkomst willen die voor beide partijen bevredigend is, maar wat moet ik doen als de ander domweg "nee" zegt? Wat doe je, als de ander helemaal niet wil samenwerken?' De lezer wil weten hoe je tot samenwerking komt en hoe je die handhaaft. Elke dag opnieuw krijgen we te maken met schier onneembare hindernissen: aanvallen en tegenaanvallen, woede en achterdocht, de ingesleten gewoonte om keihard te onderhandelen, belangen die volstrekt onvernegbaar lijken en pogingen om de slag te winnen door intimidatie en machtspelletjes.

Juist door deze hindernissen heb ik geleerd over onderhandelen te denken in termen van samenwerking. Ik heb in de loop der jaren een brede ervaring opgedaan als onderhandelaar en bemiddelaar in het bedrijfsleven, de diplomatie en de persoonlijke omgang met mensen. Bovendien heb ik het

nodige geleerd van de methoden van succesvolle onderhandelaars op deze uiteenlopende terreinen.

Dit boek vormt de neerslag van de kennis die ik heb opgedaan. Er bestaan allerlei nuttige onderhandelingstechnieken, maar midden in een verhitte gespreksronde heb je die niet altijd paraat. Daarom heb ik verschillende effectieve methoden gebundeld tot een algemene aanpak, de zogenaamde doorbraakmethode van onderhandelen. Het is een strategie in vijf stappen. Deze strategie is de beste die ik kan bedenken om mensen met een totaal ander standpunt tot samenwerking te bewegen.

In deze tweede, herziene uitgave zijn de nodige veranderingen aangebracht. Sommige mensen die de eerste druk hebben gelezen, zullen aanvankelijk hebben gedacht dat het boek alleen ging over onderhandelen met lastige persoonlijkheden. Maar in een moeilijke onderhandeling vinden beide partijen elkaar lastig. Daarom heb ik in deze editie wat meer de nadruk gelegd op onderhandelen in lastige *omstandigheden*. Het doet er niet toe *wie* lastig is; beide partijen moeten de sfeer van confrontatie zien te veranderen in een situatie waarin men gezamenlijk probeert de problemen op te lossen.

Het gaat erom met behulp van een bepaalde onderhandelingsmethode de sfeer van confrontatie te veranderen in een vorm van samenwerking. Dat is het accentverschil ten opzichte van de eerste druk. Daarvoor heb ik het algemene, inleidende hoofdstuk herschreven en het theoretisch kader wat duidelijker gemaakt. De strategie van de doorbraak in vijf stappen heb ik wat eenvoudiger geformuleerd. Verder heb ik op verschillende plaatsen in het boek enkele veranderingen aangebracht om de accentverschuiving weer te geven.

Bovendien heb ik een extra inleiding geschreven over de manier waarop je je op een onderhandeling moet voorbereiden.

Ten slotte heb ik mijn taalgebruik op twee belangrijke punten gewijzigd. Ik heb gemerkt dat het woord 'opponent' bijdraagt aan het denken in termen van winnen en verliezen, terwijl het pleidooi van het boek juist daartegen gericht is. In de meeste gevallen heb ik nu gekozen voor de meer neutrale omschrijvingen 'de ander,' 'de anderen' of 'de wederpartij'. De tweede verandering betreft het gebruik van voornaamwoorden. Moet de wederpartij een 'hij' of een 'zij' zijn? Ik heb geprobeerd 'hij' en 'zij' af te wisselen, maar dat wekte verwarring bij het lezen. Uiteindelijk ben ik teruggevallen op 'hij' en 'hem' als voornaamwoorden in algemene zin. Veel lezers vinden echter het mannelijk voornaamwoord niet neutraal genoeg. Daarom gebruik ik soms het meervoud 'zij' en 'hen', al zal dat strikt grammaticaal niet altijd kloppen.

William L. Ury
Juni 1992

VERANTWOORDING

Bij het werken aan de achtereenvolgende versies van het manuscript heb ik mij vaak gevoeld als die operatenor wiens finale werd begroet met een enthousiast ‘bis! bis!’ Na de vijfde toegift vroeg hij aan het publiek: ‘Hoe vaak moet ik het nog zingen?’ En het antwoord luidde: ‘Totdat je het goed doet!’

Mijn lezers namen eveneens met minder geen genoegen. Voor commentaar en suggesties ben ik ontzettend veel dank verschuldigd aan degenen die de verschillende voorlopige versies hebben doorgenomen, met name Linda Antone, James Botkin, William Breslin, Nancy Buck, Stephen Goldberg, Richard Haass, Deborah Kolb, David Lax, Martin Linsky, David Mitchell, Bruce Patton, John Pfeiffer, John Richardson, Carol Rinzler, Jeffrey Rubin, James Sebenius, Dayle Spencer, William Spencer, Daniel Stern, Douglas Stone, Elizabeth Ury en Janice Ury.

Ik heb ook erg veel te danken aan de vakgroep Onderhandelen van de Harvard Law School. Meer dan tien jaar hebben mijn collega's daar mij als vrienden geïnspireerd en gesteund. Mijn ideeën over onderhandelen zijn ontstaan en getoetst tijdens de open seminars en gesprekken die plaatsvonden in de gemoedelijke sfeer van de vakgroep.

Mijn collega Roger Fisher heeft mij vijftien jaar geleden laten kennismaken met onderhandelen als vakgebied. Hij is mijn leermeester. We schreven samen twee boeken, het tweede was *Excellent onderhandelen*. Ik ben Roger zoveel dank verschuldigd dat ik dit boek aan hem heb opgedragen. Een

andere collega en vriend aan Harvard, Ronald Heifetz, verleende mij genereus toestemming voor het gebruik van zijn metafoor ‘ga naar het balkon’, een uitdrukking om aan te geven dat je even afstand moet nemen van de situatie om het een en ander in het juiste perspectief te kunnen zien. Ik ben ook dank verschuldigd aan twee bekwame onderzoeksassistenten. Sarah Jefferys en Annette Sassi hebben in de bibliotheken van Harvard naarstig gezocht naar relevante boeken en artikelen met voorbeelden van onderhandelings technieken. Bovendien schreef Annette veel leerzame memo’s met kritiek op het manuscript.

Bij het gereedmaken van het manuscript werkte mijn assistente Sheryl Gamble onvermoeibaar de klok rond om mij te helpen de deadline van mijn uitgever te halen. Met haar nimmer aflatende optimisme wist zij elke crisis te bezweren en de zaak onder controle te houden.

Zonder mijn agent Raphael Sagalyn was er waarschijnlijk geen boek geweest. Hij zorgde ervoor dat ik *Onderhandelen met lastige mensen* niet op een laag pitje liet sudderen, gaf voortdurend waardevolle respons en bracht mij in contact met uitgeverij Bantam.

De uitstekende medewerkers van Bantam hebben het boek nog aanzienlijk verbeterd. Het was een voorrecht te werken met Genevieve Young, een uitmuntende redactrice die de tijd nam mij te begeleiden en mij steeds weer met succes wist aan te sporen tot het schrijven van een nieuwe versie. Mijn correctrice Danelle McCafferty hanteerde haar vaardige pen om de puntjes op de i te zetten en verlichtte voor mij de laatste loodjes. En Betsy Cenedella bewees zichzelf als consciëntieuze bureauredactrice.

Ter afsluiting nog een persoonlijke opmerking. Vlak voordat ik aan dit boek begon had ik het geluk te trouwen met Elizabeth Sherwood. Aanvankelijk realiseerde ik mij niet dat zij stamt uit een familie van toegewijde uitgevers. Dorothy, Richard en Benjamin Sherwood voorzagen elke nieuwe versie van allerlei slimme aantekeningen. Hardop lezend nam Elizabeth het boek van begin tot eind met mij door om de tekst duidelijker en vlotter van stijl te krijgen. Haar ben ik dan ook de meeste dank verschuldigd: door haar liefde en steun heb ik *Onderhandelen met lastige mensen* uiteindelijk kunnen voltooien.

William L. Ury
Februari 1991
Santa Fe, New Mexico

ALGEMEEN

Barrières doorbreken op weg naar samenwerking

*De kunst van de diplomatie is
iemand anders jouw spel te laten spelen.*

– DANIELE VARE, ITALIAANS DIPLOMAAT –

Iedereen onderhandelt, elke dag weer opnieuw. Een groot deel van je tijd besteed je aan allerlei pogingen om met anderen tot overeenstemming te komen. Je benadert iemand met de beste bedoelingen en toch loopt dat vaak op een teleurstelling uit. Je wilt ‘ja’ en je krijgt ‘nee’.

Het dagelijks leven is een aaneenschakeling van onderhandelingen waar je gek van kunt worden. Onder het ontbijt zit je met je echtgenote te ruziën over de aanschaf van een nieuwe auto. Jij vindt dat het weer eens tijd wordt, maar je vrouw zegt: ‘Doe niet zo idioot! Je weet best dat wij ons die nu niet kunnen permitteren.’

’s Ochtends op je werk heb je een gesprek met je baas. Je laat hem een zorgvuldig uitgewerkt voorstel voor een nieuw project zien, maar na een paar minuten onderbreekt hij je met de mededeling: ‘Dat hebben wij al eens geprobeerd, het werkt niet. Volgende onderwerp.’

Tijdens de lunchpauze ga je met een kapotte broodrooster naar de winkel om je geld terug te krijgen. De verkoper weigert je dat omdat je geen kassabon bij je hebt: ‘Het spijt me, dat zijn de regels van het huis.’

's Middags moet je naar een klant voor zijn handtekening onder een contract waarover je met hem een akkoord hebt bereikt. Je hebt de deal al rondgebazuind bij je collega's en ook reeds de nodige afspraken gemaakt om met de productie te beginnen. En dan zegt die klant tegen je: 'Ik vind het erg vervelend, maar mijn baas wil pas zijn fiat geven als wij van u vijftig procent korting krijgen.'

's Avonds wil je een aantal mensen terugbellen, maar de lijn wordt bezet gehouden door je dertienjarige dochter. Wanhopig vraag je haar nu eindelijk eens neer te leggen. 'Geef me dan mijn eigen telefoon,' schreeuwt ze, 'al mijn vriendinnen hebben er een.'

Iedereen kan meepraten van lastige onderhandelingen met een geïrriteerde echtgenote, een knorrige baas, een onvermurwbare verkoper, een gewiekste afnemer of een onmogelijke tiener. Zelfs de aardigste en redelijkste mensen kunnen onder spanning veranderen in boosaardige, onhandelbare opponenten. Onderhandelingen lopen maar al te vaak vast of mislukken en kosten dan vreselijk veel tijd, bezorgen ons slapeloze nachten en zelfs maagzweren.

Onderhandelen kun je grofweg definiëren als een communicatieproces om met de ander tot overeenstemming te komen, terwijl je een aantal belangen met hem deelt en een aantal ook niet. Onderhandelen is niet alleen een kwestie van om de tafel gaan zitten en een paar twistpunten bespreken. Het is veel algemener. Telkens wanneer je van iemand iets gedaan probeert te krijgen, moet je onderhandelen.

Denk eens aan allerlei belangrijke beslissingen die je steeds weer moet nemen, vooral die welke van betekenis zijn voor je werk en je gezin. Hoeveel van dit soort beslissingen kun je in je eentje nemen en hoeveel neem je er samen met

anderen... door met hen te onderhandelen? De meeste mensen aan wie ik deze vraag stel, antwoorden: 'Ik moet vrijwel over alles onderhandelen.' Zowel thuis als op het werk is onderhandelen het kader bij uitstek voor besluitvorming.

Ook in het openbare leven worden beslissingen steeds vaker genomen via onderhandelingen. Je eigen leven wordt sterk beïnvloed door het resultaat van onderhandelingen, ook als je er zelf niet bij betrokken bent. Wanneer het schoolbestuur en de leraren een conflict niet kunnen oplossen, besluiten de leraren wellicht om te gaan staken. Het gevolg is dat je kinderen thuis moeten blijven. Als het bedrijf waar je werkt niet tot een akkoord kan komen met een potentiële afnemer, dreigt een faillissement en kom jij op straat te staan. Wanneer de regering een conflict krijgt met de regering van een ander land en men komt er niet uit, kan dat tot oorlog leiden. Kortom, ons leven wordt beheerst door onderhandelingen.

Samen naar een oplossing zoeken

Ook al moeten we allemaal onderhandelen, niet iedereen vindt het even leuk. We beschouwen onderhandelen doorgaans als een confrontatie die met spanningen gepaard gaat. Je komt voor een onaangename keuze te staan. Neem je omwille van de relatie een vriendelijke houding aan, dan doe je wellicht te veel concessies. Stel je je hard op, dan komt de relatie onder druk te staan of wordt die misschien zelfs verbroken.

Er is een derde weg: samen naar een oplossing zoeken. Dat is niet hard of zacht, maar een combinatie van beide. *Het is zachtaardig tegenover de mensen en hard ten aanzien*

van het probleem. In plaats van elkaar te lijf te gaan ga je het probleem te lijf. Je zit niet dreigend tegenover elkaar, maar naast elkaar; samen bekijk je het probleem dat je hebt. Anders gezegd, de confrontatie wordt veranderd in een gezamenlijke aanpak om tot een oplossing te komen. Dit is de onderhandelingsmethode die Roger Fisher en ik ruim tien jaar geleden al beschreven in ons boek *Excellent onderhandelen*.

Gezamenlijk naar een oplossing zoeken betekent aandacht voor *belangen* in plaats van standpunten. Over en weer probeert men de achterliggende belangen op het spoor te komen. Waar moet hij rekening mee houden, waar heeft hij behoefte aan, waar is hij bang voor, wat zijn zijn wensen? Dit soort motieven ligt ten grondslag aan de standpunten die beide partijen tegenover elkaar innemen. Vervolgens bekijk je een aantal opties om deze belangen met elkaar te verenigen. Je probeert op een efficiënte manier en in een vriendelijke sfeer een wederzijds bevredigend akkoord te bereiken.

Stel dat je promotie wilt maken of opslag wilt hebben, maar je baas zegt dat de begroting dit niet toelaat. Dat hoeft niet het einde van de onderhandeling te betekenen. Je kunt proberen om samen naar een oplossing te zoeken. Je baas informeert naar jouw belangen; het zou kunnen zijn dat je geld nodig hebt voor de studie van je kinderen of dat je je verder wilt ontplooiën in je werk. Gezamenlijk ga je brainstormen over de vraag hoe men aan jouw belang tegemoet zou kunnen komen zonder de begroting te overschrijden. Het resultaat zou kunnen zijn dat je meer verantwoordelijkheid krijgt en het bedrijf je een lening verstrekt voor de studie van je kinderen met de toezegging dat je volgend jaar meer gaat verdienen om de lening te kunnen terugbetalen.