

William Ury, Onderhandelen met lastige mensen

Een strategie om in vijf stappen een doorbraak te forceren

Amsterdam 2010, 17de druk, p.19-29,204-207

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 zachtvaardig 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.

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 ontplooien 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. Met een dergelijke regeling zijn zowel jouw belangen als die van je baas gediend.

Samen naar een oplossing zoeken kan leiden tot resultaten die voor beide partijen gunstig zijn. Er wordt niet langer gesteggeld over standpunten en dat spaart tijd en energie. Deze manier van onderhandelen leidt meestal tot een betere verstandhouding en tot een situatie die voor beide partijen ook op langere termijn voordelig is.

Vijf hindernissen die samenwerking belemmeren

Sceptici zullen meteen opmerken dat dit allemaal gemakkelijker gezegd is dan gedaan. Samen naar een oplossing zoeken is volgens hen net zo'n principebesluit als de plechtige beloften van trouw en wederzijdse steun bij een huwelijk. Zulke afspraken kunnen ongetwijfeld leiden tot een bevredigender relatie, maar in een wereld van spanning, druk, verleidingen en uiterst grillige reacties valt het niet mee om je aan die afspraken te houden.

Het doel: samen naar een oplossing zoeken	Hindernissen die samenwerking belemmeren	Strategie: de doorbaakmethode
• Mensen zitten naast elkaar	• Jouw reactie • Hun emotie	• Ga naar het balkon • Ga naast hen staan
• Het probleem bekijken	• Hun uitgangspunt	• Kies een ander kader
• Een wederzijds bevredigend akkoord bereiken	• Hun reserves • Hun macht	• Bouw voor hen een gouden brug • Gebruik je macht om hun iets te leren

Eerst probeer je gezamenlijk het probleem op te lossen, maar gaandeweg loopt de samenwerking uit op een confrontatie. Je raakt zo gemakkelijk verzeild in een wild, emotioneel gevecht. Het gevolg is dat beide partijen gewoontegetrouw vervallen tot een onwrikbare stellingname of dat de een de ander onder de voet loopt.

Er zijn in de praktijk verschillende hindernissen die samenwerking in de weg staan. De vijf belangrijkste zijn de volgende:

1 Jouw reactie

De eerste hindernis ligt bij jezelf. Mensen zijn geneigd om te reageren als een automaat. Als je onder spanning staat of iemand zegt 'nee' tegen je of je voelt je aangevallen, dan ben je van nature geneigd om terug te slaan. Het mechanisme van actie en reactie wordt in gang gezet met als gevolg dat beide partijen als verliezer uit de strijd komen. Of je geeft je meteen gewonnen om de onderhandeling te beëindigen omwille van de goede verstandhouding. Je verliest en je hebt laten zien dat je niet sterk bent. Je laat je in feite door anderen gebruiken. In dit geval is het probleem niet alleen dat de anderen lastig zijn, maar ook dat jouw manier van reageren hun gedrag bestendigt.

2 Hun emoties

De tweede hindernis wordt gevormd door de negatieve gevoelens van de anderen. Hun aanvallen kunnen voortvloeien uit woede en vijandigheid. Hun starheid is wellicht terug te voeren op angst en wantrouwen. Overtuigd van hun gelijk en van jouw ongelijk weigeren zij nog langer naar je te luisteren. Hun wereldbeeld is dat van 'erop of eronder!' en dus deinzen ze niet terug voor smerige trucs.

3 Hun stellingname

Als je gezamenlijk naar een oplossing zoekt, noem je het probleem eerst bij de naam om het vervolgens samen te lijf te gaan. De opstelling van de anderen kan hierbij een belemmering vormen: ze houden vast aan hun uitgangspunt en proberen jou tot concessies te dwingen. Vaak denken ze domweg dat je zo moet onderhandelen. Ze nemen hun toevlucht tot de gebruikelijke onderhandelingsstactieken die ze als kind in de zandbak hebben geleerd. In hun ogen is het alternatief concessies doen, en dat willen ze niet.

4 Hun reserves

Het kan best jouw bedoeling zijn om tot een wederzijds bevredigend akkoord te komen, terwijl de anderen helemaal niet geïnteresseerd zijn in een dergelijk resultaat. Ze zien niet in hoe dat voordelig voor hen zelf zou kunnen zijn. Zelfs al kom je aan hun verlangens tegemoet, dan denken ze dat instemmen gezichtsverlies betekent en krabbelen ze alsnog terug. En als het dan ook nog om een voorstel van jón gaat, dan is dat alleen al reden genoeg om 'nee' te zeggen.

5 Hun macht

En ten slotte, wanneer zij onderhandelen zien als een kwestie van winnen of verliezen, zullen zij ook nog eens vastbesloten zijn als winnaar uit de strijd te komen. Hun stelregel luidt: wat van ons is, is van ons en wat van jou is, is bespreekbaar. Waarom zouden ze met jou samenwerken als ze hun zin kunnen krijgen door hun macht te laten gelden?

Om verder te komen als de ander 'nee' blijft zeggen, moet je elke barrière die zijn medewerking in de weg staat, zien te slechten: jouw manier van reageren, zijn emoties, zijn stellingname, zijn reserves en zijn macht. Je bent snel geneigd om te denken dat dwarsliggen, trucs uithalen en aanvallen in de aard van het beestje ligt en dat het veel te lastig is om dit te veranderen. Maar als je de onderliggende motieven kent, kun je dat gedrag wel degelijk beïnvloeden.

De strategie van de doorbraak

Dit boek geeft een strategie om deze barrières in vijf stappen te slechten - de strategie om in onderhandelingen een doorbraak te forceren.

Je zou deze strategie kunnen vergelijken met zeilen. Een zeiler kan meestal niet recht op zijn doel afgaan. Hij moet rekening houden met sterke wind, getijwisseling, klippen en ondiepe wateren, om maar te zwijgen van storm en rukwinden. Alleen door te laveren kan hij zijn bestemming bereiken.

Hetzelfde geldt voor onderhandelen. Je doel is een wederzijds bevredigend akkoord. Zo op het oog kun je er in één rechte lijn op af: je kijkt naar de belangen van beide partijen en zoekt naar mogelijkheden om die met elkaar te verenigen. Maar in de praktijk is dat bepaald niet gemakkelijk. Mensen reageren fel en geëmotioneerd, stellen zich keihard op, hebben grote reserves en worden agressief. Meestal kom je dan niet in een rechte lijn tot een akkoord. Je moet het woordje 'nee' zien te omzeilen; dat betekent laveren.

De kern van de strategie van de doorbraak is indirect optreden. Dit betekent dat je precies het tegendeel moet doen van wat je geneigd bent te doen. Wanneer de ander dwarsligt of aanvalt, wil je hem het liefst een koekje van eigen deeg geven. Als iemand zich vijandig opstelt, ga je ruzie maken. Neemt hij een onredelijk standpunt in, dan wijs je dat af. Is hij onvermurwbaar, dan zet je hem onder druk. Wordt hij agressief, dan word jij ook agressief. Maar het levert je allemaal niets op, in feite laat je je zijn spel opdringen.

De belangrijkste, zo niet enige troef die je hebt als onderhandelaar, is het spel te veranderen. In plaats van zijn spel te spelen laat je hem jouw spel spelen en dat is gezamenlijk naar een oplossing zoeken. De legendarische honkballer Sadaharu Oh vertelde eens wat zijn geheime wapen was. Hij zag de pitcher als een partner die met zijn worp voor Oh de gelegenheid schiep een homerun te slaan. Een onderhandelaar die de strategie van de doorbraak hanteert, doet in feite hetzelfde: hij beschouwt de ander als een partner. De homerun is een wederzijds bevredigend akkoord.

Net zoals in verschillende Japanse vechtsporten als judo, juijitsu en aikido moet je je kracht niet direct aanwenden tegen je tegenstander. Als je probeert het verzet van de ander te breken zul je het alleen maar vergroten. Je moet proberen eromheen te komen. Pas dan breek je de weerstand.

Met de doorbraakmethode probeer je allesbehalve de ander jouw standpunt op te dringen. In plaats van een nieuw idee bij hem erdoor te drukken spoor je hem aan zelf met iets nieuws te komen. Jij zegt hem niet wat hij moet doen, je laat het hem zelf uitzoeken. Je zet hem niet onder druk om van gedachte te veranderen, maar je creëert een sfeer waarin hij bereid is om iets van je aan te nemen. Hij kan alleen zelf zijn eigen verzet doorbreken; het is jouw taak om hem daarbij te helpen.

Het verzet van de ander om samen naar een oplossing te zoeken ligt besloten in de vijf barrières die ik hierboven heb beschreven. Als goede onderhandelaar moet jij proberen om die hindernissen uit de weg te ruimen. Jij baant de weg die begint bij zijn 'nee' en eindigt bij een gezamenlijk 'ja', ofwel de instemming met een akkoord dat voor beide partijen bevredigend is. De strategie bestaat uit vijf stappen: één voor elke hindernis.

Stap één: Ga naar het balkon

- De eerste hindernis is, zoals gezegd, je intuïtieve reactie. De eerste stap is dan ook deze reactie uit te stellen. Om samen naar een oplossing te kunnen zoeken moet je eerst je evenwicht terug zien te vinden waarbij je niet uit het oog moet verliezen wat je wilt bereiken. Om goed zicht te krijgen op de onderhandelings situatie moet je je voorstellen dat je die vanaf een balkon bekijkt.

- De eerste stap is je eigen gedrag onder controle te houden. Als de ander 'nee' zegt of uithaalt, wil je het liefst terugslaan of je bent zo overdonderd dat je maar toegeeft. Daarom moet je je reactie opschorten door het spelletje bij de naam te noemen. Gun jezelf vervolgens de tijd om na te denken. Gebruik die tijd om je belangen en je BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst) te bepalen. Hou gedurende de onderhandeling je blik gericht op het eindresultaat. Maak je niet kwaad, pak hem ook niet terug, beperk je tot het doel. Kortom, ga naar het balkon.

Stap twee: Ga naast de ander staan

- Vervolgens moet je de negatieve gevoelens van de wederpartij zien uit te schakelen - hun defensieve houding, angst, achterdocht en vijandigheid. Dat is de tweede hindernis. Voordat je het weet ben je verwickeld in een conflict en dat moet je zien te voorkomen. Je moet hen helpen hun evenwicht terug te vinden, net zoals jij dat hebt gedaan. Om samen naar een oplossing te kunnen zoeken moet je een goede sfeer scheppen. Je moet hun negatieve gevoelens neutraliseren. Je doet precies het tegendeel van wat zij verwachten. Ze denken namelijk dat jij frontaal tegen hen stelling zult nemen. Maar je gaat juist naast hen staan. Je luistert, geeft blijk van respect voor hun argumenten en gevoelens en waar dat mogelijk is, geef je hun gelijk. Wanneer je gezamenlijk het probleem te lijf wilt gaan moet je naast hen gaan staan.

- Voordat je kunt gaan onderhandelen, moet je een gunstig klimaat scheppen. Je moet de woede, angst en achterdocht van de ander neutraliseren. Hij verwacht dat je aanvalt of je verzet. Doe dus het tegenovergestelde: luister goed, respecteer zijn standpunt en ga op zo veel mogelijk punten met hem akkoord. Respecteer zijn gezag en zijn competentie. Ontwapen hem door naast hem te gaan staan.

Stap drie: Zeg niet 'nee...'; kies een ander kader

- Nu kun je samen het probleem aanpakken. Dat is erg lastig wanneer de anderen zich ingraven in hun stelling en van jou concessies willen zien. Je natuurlijke reactie zou zijn hun standpunt af te wijzen, maar dan zullen zij zich nog verder ingraven. Daarom doe je precies het tegendeel. Respecteer wat ze zeggen en probeer dat in een ander kader te plaatsen om zo tot een oplossing te komen. Je luistert naar hun opvatting en probeert bijvoorbeeld daar wat meer over los te krijgen: 'Kunt u mij daar wat meer over vertellen. Dan begrijp ik wellicht wat beter waarom u dat wilt.' Stel je op als hun partner, die oprecht de intentie heeft om de moeilijkheden uit de weg te ruimen.

- De volgende stap is het spel veranderen. In plaats van zijn uitgangspunt af te wijzen - waarmee je zijn opstelling alleen maar verhardt - vestig je zijn aandacht op elkaars belangen. Plaats alles wat hij zegt in een nieuw kader om tot een oplossing van de onderhavige kwestie te komen. Stel vragen om uit de problemen te komen zoals 'Waarom wilt u dat eigenlijk?' of 'Wat zou u doen als u mij was?' of 'En als we nu eens ...?' Laat het probleem als zijn leermeester optreden; dat is beter dan dat jij dat doet. Vorm zijn tactische manoeuvres om: omzeil elk ultimatum, ontwijk de aanval en leg zijn trucs bloot. Om het spel te veranderen moet je het kader veranderen.

Stap vier: Bouw een gouden brug

- Ook al heb je de wederpartij nu zo ver gekregen dat zij bereid is samen met jou naar een oplossing te zoeken, toch is nog lang niet het punt bereikt dat er een wederzijds bevredigend akkoord gesloten kan worden. Het is best mogelijk dat de anderen nog de nodige reserves hebben. Ze zijn nog niet overtuigd van de voordelen van de overeenkomst. Je bent geneigd hen enigszins onder druk te zetten, maar dan wordt hun terughoudendheid alleen maar groter. Daarom moet je juist het tegendeel doen. Bouw een gouden brug, zoals een Chinees gezegde het uitdrukt, tussen hun standpunt en een wederzijds bevredigend akkoord. Je moet een brug slaan tussen hun belangen en die van jou. Zorg ervoor dat de wederpartij geen gezichtsverlies lijdt en dat het resultaat eruitziet als een overwinning voor hen.

- En dan zit je klaar voor de onderhandeling. Maar de ander komt niet over de brug; hij is nog steeds niet overtuigd van de voordelen van een overeenkomst. Je neigt ertoe om hem onder druk te zetten, maar daarmee kom je van de regen in de drup. Doe het tegendeel: leid hem in de richting van waar je hem hebben wilt. Beschouw jezelf als bemiddelaar. Betrek hem in de gang van zaken door voort te bouwen op zijn ideeën. Probeer veronachtzaamde belangen van hem op het spoor te komen en eraan te voldoen, met name diepgewortelde, menselijke behoeften. Zorg dat hij geen gezichtsverlies lijdt en laat het resultaat eruitzien als een overwinning voor hem. Haast je langzaam. Samengevat: maak het hem gemakkelijk om 'ja' te zeggen door een gouden brug voor hem te bouwen.

Stap vijf: Probeer de ander te overtuigen, niet te overwinnen

- Toch is het best mogelijk dat de anderen nog steeds niet willen meewerken, wat je ook probeert. Ze denken dat ze door een zeker machtsoverwicht meer uit het vuur kunnen slepen. Weer is de verleiding erg groot om druk uit te oefenen. Dreigementen en sterke druk werken echter als een boemerang. De onderhandeling kan ontaarden in een gevecht dat veel geld kost en weinig oplevert. Maar je hoeft je macht niet te gebruiken om de zaak te laten escaleren. Je kunt je macht ook aanwenden om hun iets te leren. Je moet proberen je macht in de onderhandeling te vergroten door de anderen weer om de tafel te krijgen. Laat hun zien dat ze alleen iets te winnen hebben door met jou in zee te gaan.

- Als de ander zich nog steeds verzet en denkt te kunnen winnen zonder te onderhandelen, moet je hem geleidelijk het tegendeel proberen bij te brengen. Je moet het moeilijk maken voor hem om 'nee' te zeggen. Je kunt wel gaan dreigen en geweld gebruiken, maar dat werkt als een boemerang; wanneer je hem de hoek in drijft, haalt hij vermoedelijk uit en werpt zelfs nog meer middelen in de strijd. Wijs hem dus op de nadelen van geen overeenstemming. Stel hem vragen die hem met zijn neus op de feiten drukken, waarschuw hem, ga niet dreigen en laat even je BAZO zien. Speel die alleen uit als dat nodig is, en breng zijn verzet tot een minimum terug door je te beheersen en hem ervan te overtuigen dat wat jij nastreeft goed is voor jullie allebei. Zorg dat hij weet dat hij nog steeds de gouden brug over kan. De laatste stap is niet hem overwinnen, maar hem tot overleg zien te krijgen.

Algemeen

Het is belangrijk om de stappen in de juiste volgorde te zetten. Je kunt negatieve gevoelens bij de anderen pas wegnemen, als je je eigen gevoelens onder controle hebt. Je moet het spel veranderen en samen naar een oplossing zoeken, voordat je voor hen een gouden brug kunt bouwen. Dit betekent overigens niet dat een stap is voltooid, zodra je hem hebt gezet. Integendeel, gedurende de hele onderhandeling moet je steeds weer naar het balkon gaan. Zodra bij de wederpartij weer iets van woede of ergernis de kop op steekt, moet je opnieuw naast hen gaan staan. Je zou de gang van zaken kunnen vergelijken met een symfonie: de instrumenten vallen op verschillende momenten in en spelen hun partij verder tot aan het slot.

De doorbraakmethode is bij iedereen toe te passen: bij een baas met lange tenen, een grillige tiener of een vijandige collega. Diplomaten kunnen er gebruik van maken om een oorlog af te wenden, advocaten om een kostbaar juridisch gevecht te voorkomen en echtgenoten om hun huwelijk te redden.

Iedereen is anders en elke situatie is anders. Daarom moet je de doorbraakmethode op maat snijden voor de mensen en de omstandigheden waar je mee te maken krijgt. Er bestaat geen toverformule voor succes in een onderhandeling. Maar met geduld, doorzettingsvermogen én de strategie van de doorbraak kun je wel je kansen zodanig vergroten dat je zelfs in de lastigste situaties binnensleept wat je wilde.

Van tegenstanders naar partners

Ruzie maken doe je met zijn tweeën, maar een is genoeg om de verwickelingen te stoppen. Het ligt in jouw vermogen om zelfs de lastigste onderhandelingen hanteerbaar te maken. Je grootste kracht is je vermogen om het spel te veranderen van een openlijke confrontatie in een gezamenlijke inspanning om een oplossing te vinden. Maar de obstakels zijn niet gering: je eigen natuurlijke reacties, de vijandige emoties van de wederpartij, hun stellingname, hun reserves en de macht die ze denken te hebben. Met de strategie van de doorbraak kun je deze obstakels uit de weg ruimen. Je hoeft echt niet te berusten in: 'Het antwoord is "nee".' Tijdens de Amerikaanse burgeroorlog hield Abraham Lincoln een rede waarin hij zich vriendelijk uitliet over de opstandelingen uit het zuiden. Een oudere vrouw, een verstokte unioniste, verweet hem dat hij zo sympathiek sprak over zijn vijanden, terwijl het juist de bedoeling was hen te verslaan. Lincoln kwam met een klassiek antwoord: 'Hoezo, mevrouw, vernietig ik mijn vijand dan niet door hem mijn vriend te maken?'

Dat is exact het doel van de strategie van de doorbraak: de tegenstander vernietigen door van hem een partner te maken en via onderhandelingen samen met hem de problemen te lijf te gaan.