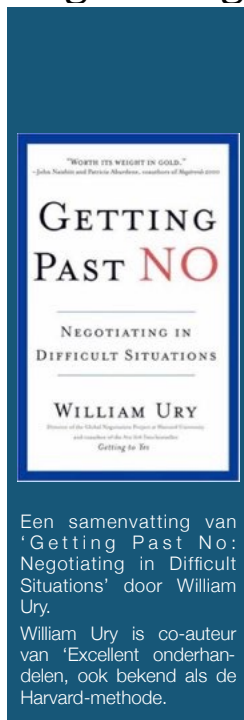


GETTING PAST NO

Negotiating in difficult situations



Inleiding

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? Dat is de essentie van 'Getting past No.' Het belang van samenwerken wordt meer en meer onderkend. Samenwerken betekent niet het einde van concurrentie. Onderlinge verschillen verdwijnen niet, dat hoeft ook niet. De kunst is constructief om te gaan met de verschillen tussen twee partijen. De weg van confrontatie naar samenwerking, is de weg van de onderhandeling. De vraag die veel wordt gesteld, is hoe je tot samenwerking komt met een partij die daar niet voor open staat. Getting past No biedt een strategie bestaande uit vijf stappen om mensen tot samenwerking te bewegen. William Ury noemt dit de doorbraakmethode.

DEEL I: DE VOORBEREIDING

Barrières doorbreken op weg naar samenwerking

Iedereen onderhandelt, elke dag weer besteed je een deel van je tijd aan pogingen om met een ander tot overeenstemming te komen. Je start met de beste bedoelingen en toch eindigt het vaak in een teleurstelling. Je wilt 'ja', je krijgt 'nee'. Onderhandelen kan je definiëren als:

- een communicatieproces
- waarbij je met een ander tot overeenstemming probeert te komen,
- terwijl je een aantal belangen met elkaar gemeen hebt
- en een aantal andere ook niet.

Niet iedereen houdt van onderhandelen. Veel mensen beschouwen onderhandelen 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 te hard op, dan komt de relatie onder druk te staan of wordt deze mogelijk 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 zacht op de relatie en hard ten aanzien van het probleem. Samen committeer je je aan de opgave om een passende oplossing te vinden voor het probleem, met aandacht voor de belangen van beide partijen.

Waar in een confrontatie standpunten worden uitgewisseld en verdedigd, daar wordt in het gezamenlijk zoeken naar een oplossing aandacht geschonken aan de onderliggende belangen die op het spel staan. Vervolgens zoek je samen naar manieren om de onderliggende belangen te verenigen om zo op een vriendelijke wijze tot een wederzijds bevredigend akkoord te komen.

Om tot een goede samenwerking te komen, zelfs in de lastigste omstandigheden, heeft William Ury de doorbraakmethode ontwikkeld. De methode bestaat uit vijf technieken. Deze technieken worden één voor één behandeld.

Voorbereiden, voorbereiden en nog eens voorbereiden

Voordat je de doorbraakmethode toepast, is er één ding dat je kan doen dat een wereld van verschil maakt. Voorbereiden! Weet van elke bijeenkomst wat je verwachtingen zijn en wat je wil bereiken. Denk na over acties die je kan ondernemen om dichterbij je doel te komen. Bekijk na afloop wat je bent opgeschoten en stel je strategie bij. Wie zich goed heeft voorbereid, straalt zelfverzekerdheid en rust uit. Tevens stelt een goede voorbereiding je in staat om te improviseren met wat er zich in het hier en nu voordoet. Als bijlage is een werkblad opgenomen waar de volgende thema's op staan waar je vooraf over nagedacht moet hebben.

Belangen

Welke belangen staan er op het spel? Breng onder woorden welke belangen jij behartigt en welke belangen je denkt dat

van belang zijn voor de ander. Belangen zijn de onderliggende motieven voor de inhoudelijke oplossing waar naar wordt gezocht. Niet alle belangen hebben dezelfde prioriteit. Probeer scherp te brengen in de rangorde van belangen.

Opties

Als de belangen helder zijn, is het tijd om verschillende opties te ontwikkelen. Het streven is eerst de koek zo groot mogelijk te maken, alvorens deze te verdelen.

Bij het bedenken van opties is het belangrijke eerst creatief te denken in termen van mogelijkheden voordat je de opties van kritiek voorziet. Als je tijdens de brainstorm ook al kritiek uit, rem je het creatieve proces en komen er aanzienlijk minder opties op tafel. Dat is niet de bedoeling. Soms is een slecht idee immers de perfecte brug naar een helder inzicht of unieke kans.

Normen

De koek is groter gemaakt. De vraag is nu wat een redelijke norm is op basis waarvan de koek verdeeld kan worden. Door een heldere norm te formuleren en overeen te komen, kan je een hoop onderlinge frustratie voorkomen. Een norm kan zijn marktwaarde, gelijke behandeling, de wet, normen die in het verleden gehanteerd zijn, etc.

Alternatieven (BAZO)

In een onderhandeling sta je sterk als je weet wat je alternatieven zijn. Weet wat je Beste Alternatief Zonder Overeenkomst (BAZO) is. Hoe sta je er voor als er geen deal tot stand komt? Als je huidige BAZO zwak is, richt dan een deel van je energie op het versterken van je BAZO. Hoe beter je alternatief zonder overeenkomst is, hoe sterker je in het onderhandelingsspel staat. Houd je BAZO mentaal in je achterzak. Als het zweet je uitbreekt tijdens de onderhandelingen, leg dan je hand op je zak en bedenk dat het eindresultaat beter moet zijn dan de BAZO. Zo niet, dan is er geen man overboord, maar gaat de overeenkomst simpelweg niet door. Uiteraard moet je ook begrijpen hoe de BAZO van de ander er uit ziet. Hoe genegen zijn zij om er uit te komen met jou? Onderschat niet de kosten voor de andere partij om het gehele onderhandelingsproces opnieuw aan te moeten gaan met een nieuwe partij als jullie er niet uit komen.

Voorstellen

Wie niet hoog inzet, zal ook nooit een optimale uitkomst realiseren. Zo simpel ligt het echt. Heb dus helder voor ogen wat voor jou de ideale uitkomst is, welke uitkomst goed genoeg is om je huidige BAZO te overtreffen en welk voorstel daar ergens tussenin ligt. Het ideaalplaatje is je vertrekpunt. Dit is het scenario waarbij je nog volop wisselgeld hebt om uit te ruilen. Benoem dit voorstel zonder schroom. Maak niet de fout het ideaalscenario al van tafel te halen nog voordat je met de ander in gesprek gaat, denkend dat dat toch nooit gaat lukken. Alles wat je zelf al hebt ingeleverd door het niet te benoemen, is bij voorbaat verloren gegaan zonder dat de ander daar een tegenprestatie tegenover heeft geplaatst.

Nog een laatste advies, oefen! Test je argumenten om zo je zelfvertrouwen op te bouwen.

DEEL II: DE STRATEGIE VAN DE DOORBRAAK

1. Reageer niet, ga naar het balkon

Mensen reageren vaak snel. Onder reageren wordt hier verstaan 'handelen zonder na te denken'. Dit snelle reageren uit zich in onderhandelingen vaak als:

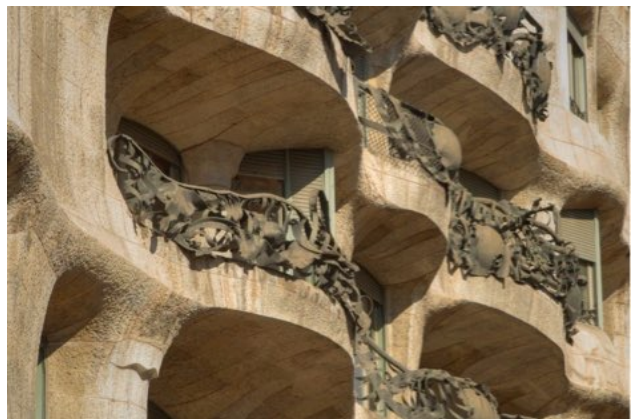
- *Terugslaan*: iemand valt je aan en je eerste reactie is om met gelijke munt terug te betalen. De relatie loopt schade op. Je wint mogelijk de slag, maar het resultaat is een oorlog en oorlog kent geen winnaars.
- *Toegeven*: je geeft toe om er maar vanaf te zijn. Opnieuw loopt de relatie schade op. Je kan immers onmogelijk met een oprecht gevoel van trots en tevredenheid terugkijken. Je hebt immers meer weggegeven dan reëel is. Het gevoel naderhand is 'hoe kon ik zo stom zijn?!' Wie zichzelf probeert te overtuigen van het nut van toegeven, die moet eens stilstaan bij het gezegde dat je van een tijger geen vegetariër maakt door hem steeds maar een lap vlees toe te gooien.
- *Terugtrekken*: je beëindigt de onderhandelingen en trekt je terug uit de relatie. De prijs die je hier voor betaalt is dat je een nieuwe relatie moet gaan opbouwen waarbij de uitkomst opnieuw onzeker is. Wie zich regelmatig terugtrekt, die ontnemt zichzelf de kans krachtige relaties op te bouwen.

Door te reageren, ga je mee in het spel van de ander. Wat je wilt bereiken is dat de ander mee gaat in jouw spel, het spel van samen zoeken naar de oplossingen die beider belangen recht doen. Dit doe je door je reactie uit te stellen en naar het spreekwoordelijke balkon te gaan. Je reageert niet, maar doet een stap naar achteren en overziet het geheel met een objectieve blik. Je evalueert het geheel alsof je een buitenstaander bent. Je denkt constructief mee met beide partijen en probeert een bevredigende oplossing te vinden voor iedereen.

Soms probeert iemand je doelbewust uit de tent te lokken. Wanneer je doorziet wat iemand probeert te doen, is het effect van de tactiek al sterk teruggebracht. Noem het beestje bij de naam en de impact neemt zienderogen af. Tactieken om een reactie uit te lokken, kan je onderverdelen in drie soorten:

Dwarsliggen: dwarsliggen betekent op je strepen blijven staan. De ander probeert je er van te overtuigen dat hij geen centimeter ruimte zal prijsgeven en dat je dus geen andere keuze hebt, dan de zijne. Wat je ook voorstelt, de ander zal het voorstel van tafel vegen.

Aanvallen: aanvallen is een tactiek om druk uit te oefenen. De bedoeling is dat je bang wordt en je zo in het nauw gedreven voelt dat je uiteindelijk instemt met de eisen van de ander. Iemand die aanvalt, is beledigend, kleineert je en zeurt net zo lang totdat hij zijn zin krijgt.



Het balkon

Op het balkon tel je tot tien. Je denkt terug aan je doel, wat wil ik bereiken? Je herinnert jezelf aan je BAZO, waar kan je op terugvallen? Je voelt de rust en de scherpheid terugkomen. Dit is nodig om samen tot een goed resultaat te komen. Laat je niet provoceren, maar speel je eigen spel.

Trucs. Trucs zijn tactieken om jou door middel van bedrog zover te krijgen dat je instemt. Jij veronderstelt dat de ander bonafide is, de ander probeert daarvan te profiteren.

Hoe ga je om met dergelijke tactieken?

- De eerste stap is dat je *alert* bent en doorziet wat de ander aan het doen is. Het is een tactiek, niet meer en niet minder. Wees op je hoede en toets je vermoedens voordat je tot een conclusie komt.
- Je merkt aan je lijf dat je reageert op de tactiek. Je raakt geïrriteerd, gaat zweten of blozen. Dit zijn signalen om naar het balkon te gaan. Neem afstand van het spel en hervind jezelf. Houd in gedachten dat het gegeven dat iemand een dergelijke tactiek op je uitprobeert eigenlijk een teken is van zwakte. Wie sterk staat in de onderhandelingen heeft dergelijke streken niet nodig.
- Je bent naar het balkon gegaan en last een korte pauze in. Je reageert even niet. De ander merkt dit op en gaat zich nu zelf ongemakkelijk voelen. Het gewenste effect van de tactiek blijft immers uit.
- Spoel de band terug. Kom terug op iets dat al eerder is gezegd en herhaal dit. 'Ik wil even toetsen of ik het goed begrijp, ...' Je vertraagt hiermee het spel van de ander. Hij is nu uit zijn evenwicht gehaald en jij hebt de controle terug en daarmee de gelegenheid de toon van het gesprek te neutraliseren.
- Als je meer tijd nodig hebt, onderbreek de onderhandelingen dan. Zeg dat je ruggespraak wilt houden of over een en ander beter wil nadenken.
- Laat je nooit verleiden om overhaast een beslissing te nemen. Besluiten neem je op het balkon, in alle rust en op basis van rationele overwegingen. Oefent iemand toch druk uit zeg dan iets in de trant van 'U heeft hier een hoop tijd en moeite in gestoken, dus u verdient van mij dezelfde zorgvuldigheid ten aanzien van de besluitvorming. U hoort van mij zodra ik het voorstel serieus in overweging heb kunnen nemen.'

In een notendop: als mensen lastig doen, moet je je aandacht niet richten op het beïnvloeden van hun gedrag, maar op het beheersen van je eigen gedrag. Ga naar het balkon, houd de BAZO van beiden in gedachten en concentreer je op wat je wilt bereiken.

2. Ga naast hen staan, maak er geen twistgesprek van

Voordat je samen op zoek kan gaan naar een goede uitkomst van onderhandelingen die voor beide partijen bevredigend is, moet je de persoon eerst ontwapenen. Het is jouw taak om de juiste sfeer te creëren voor een succesvolle onderhandeling.

Met ontwapenen wordt bedoeld: vijandige gevoelens neutraliseren en het creëren van de bereidheid om naar elkaar te luisteren. Je hoeft elkaar niet aardig te vinden, je moet elkaar wel serieus nemen. De sleutel tot succesvol ontwapenen is te luisteren naar de ander, zijn standpunten te respecteren en zo veel mogelijk met hem mee te bewegen. Als je wilt dat hij naar jou luistert en jouw standpunten erkent en jouw belangen serieus neemt, begin dan bij zelf het goede voorbeeld te geven.

- **Luisteren:** door te luisteren geef je iemand de kans zijn eerste constructieve bijdrage te leveren aan de onderhandeling. Namelijk inzage geven in wat voor hem belangrijk is. Onderbreek niet, corrigeer niet, maar luister. Laat merken dat je hem gehoord hebt door in eigen woorden weer te geven wat de ander heeft verteld.

Weersta de verleiding om daar direct je eigen visie op te geven of om correcties aan te brengen. Het gaat om zijn beleving.

- **Respect:** respecteer zijn standpunt. Dit betekent niet dat je het er mee eens hoeft te zijn, wel dat zijn standpunt ook bestaansrecht heeft. Als de ander zijn standpunt nog niet duidelijk heeft verwoord, maar je wel sterke vermoedens hebt, breng dit dan onder woorden. 'Als ik u was, zou ik ...' Hiermee geef je iemand ruimte om alsnog zijn bedenkingen te uiten. Respecteer ook iemands emoties. 'Als ik u was, zou ik ook woest zijn.' *Erken* iemand ook in zijn gezag en competentie. Door iemands behoefte aan erkenning te bevredigen, ontwapen je hem. Excuses aanbieden is een andere zeer effectieve uiting van respect voor de ander. 'Het spijt me dat het zo is gelopen, dat is nooit de bedoeling geweest.' De weg naar constructieve onderhandelingen wordt hiermee geopend. Excuses aanbieden is niet hetzelfde als schuld aanvaarden. Ook als je niets verkeerd hebt gedaan, kan je het spijtig vinden dat iemand zich door de gang van zaken ongemakkelijk voelt. Onthoud dat respect voor een ander opbrengen niet een teken is van zwakte maar van kracht, mits dit gepaard gaat met een zelfverzekerde houding.
- **Meebewegen:** het is moeilijk om iemand aan te vallen die het met je eens is. Richt je dan ook eerst op al die zaken waar overeenstemming over is. Is de overeenkomst niet te vinden in de inhoud, zoek dan naar overeenstemming op relationeel vlak. Gedeelde interesses of een zelfde gevoel voor humor haalt ook de kou uit de lucht. Zeg vaak 'ja'. 'Ja' is een bijna magisch woord. Het vormt een discussie om tot een dialoog. Door respect te tonen en mee te bewegen verstoort je wat psychologen noemen de 'cognitieve balans', het evenwicht tussen waarneming en werkelijkheid. In het begin beschouwt de ander je als een tegenstander. Wanneer hij merkt dat hij gerespecteerd wordt, dwing je hem zijn visie op jou te veranderen om zo de cognitieve balans te herstellen. Iemand die het met je eens is, kan geen vijand zijn, toch? Respect tonen, betekent dat je iemand als mens waardeert, ook als je bepaalde streken niet kan goedkeuren.

Je staat niet langer tegenover elkaar, je staat nu naast elkaar. Blijf bouwen aan de relatie, ook, juist als je even niet aan het onderhandelen bent. Wanneer verschilpunten aan bod komen, let dan op de volgende twee punten:

1. Zeg niet 'maar', zeg 'ja, en ...' Maar voelt als een afwijzing van hetgeen de ander heeft gezegd. Met 'ja, en...' ben je samen aan het werk om de ogenschijnlijk tegenstelde zienswijzen met elkaar te verenigen.
2. Doe beweringen in de ik-vorm, niet in de jij-vorm. Spreek altijd vanuit jezelf. Zodra je vanuit de ander gaat spreken, bevind je je op zijn terrein.



Stel dat de CFO je de opdracht geeft om 10% te bezuinigen op de kosten van je afdeling. Jij ziet echter kansen om d.m.v. een investering 30% meer opbrengsten te genereren. Bezuinigen is voor jou niet haalbaar. De **POSITIES** zijn tegengesteld. Het onderliggende **BELANG** niet. Beiden willen een beter bedrijfsresultaat. Dat is wat je moet zien te verduidelijken.

3. Kies een ander kader, zeg niet 'nee'

De volgende uitdaging is om het spel te veranderen. Het kan gebeuren dat jij wilt spreken over beider belangen en hoe je daar aan tegemoet kan komen, terwijl de ander blijft vasthouden aan zijn positie. De ander presenteert zijn positie en geeft weer wat voor hem een gewenst resultaat is van de onderhandeling. Wat doe je? Je wijst het voorstel niet af, maar je plaatst het in een ander kader. Je pakt het op als zijnde een eerste poging om er samen uit te komen. Op deze manier betrek je hem in jouw spel. Het spel van gezamenlijk de onderliggende belangen verkennen en verzoenen. De ander zal hier meestal geen problemen mee hebben omdat hij enerzijds verbaasd is dat zijn suggestie niet direct wordt afgewezen en anderzijds omdat hij graag verder gaat met zijn redenering. Hij focust op het resultaat van de onderhandeling terwijl jij, zonder dat hij het bewust beseft, het proces van de onderhandelingen hebt veranderd. Je steggelt niet omwille van ingenomen posities, je werkt aan het realiseren van beider onderliggende belangen. In dit proces reik je de ander geen pasklare antwoorden of oplossingen aan maar focus je op het stellen van de juiste vragen. De volgende vragen lenen zich bij uitstek voor het verkennen van de belangen die op het spel staan.

- *Waarom?* De meest fundamentele vraag die je kan stellen. Waarom is deze voorgestelde oplossing zo'n geschikte oplossing voor jullie? Laat uit de wijze waarop je de vraag stelt, blijken dat je oprecht het antwoord wilt weten.
- *Waarom niet?* Als iemand terughoudend is in het prijsgeven van zijn motieven, vraag dan waarom een suggestie die eerder is afgewezen geen geschikte oplossing is. Vaak zijn mensen wel zeer bereid om punten van kritiek aan te reiken, niet beseffend dat dit feitelijk dezelfde informatie oplevert.
- *En als we nu eens...?* Doe suggesties om zo te illustreren dat er meerdere wegen mogelijk zijn om een bepaald doel te bereiken. Als de ander voornamelijk kritiek uit, vraag dan deze kritiek te bewaren totdat alle ideeën op tafel liggen. Creativiteit wordt geremd door kritiek waardoor sommige mogelijkheden het licht niet zullen zien. Gaandeweg zal de ander in de stemming komen om ook suggesties aan te reiken.
- *Wat zou jij doen als je in mijn schoenen stond?* Vraag de ander om advies. Zo nodig je iemand uit zich in jouw positie te verdiepen en bouw je onbewust aan een stukje welwillendheid om zich ook in jouw belangen te verplaatsen.
- *Waarom is dat redelijk?* Met deze vraag verken je de onderliggende normen die iemand hanteert ten aanzien van wat een redelijke verdeling is tussen de twee partijen.

Als iemand nog steeds niet wil onderhandelen op basis van belangen maar vasthoudt aan zijn positie, start dan de onderhandelingen over de wijze waarop je wel en de wijze waarop je niet wilt onderhandelen. Maak duidelijk dat je niet wilt discussiëren over posities, maar dat je wel wilt zoeken naar oplossingen die recht doen aan de belangen van beide partijen.

4. Bouw een gouden brug, zet hen niet onder druk

Je hebt al veel bereikt. Je hebt je eigen reacties onder controle gehouden, je hebt de emoties van de ander geneutraliseerd door naast hem te gaan staan en je hebt het spel

veranderd van een spel van posities naar een spel over belangen. Toch is er nog steeds geen akkoord bereikt. Hoe kan dat? De volgende vier *motieven* spelen meestal een rol:

1. *Het is niet zijn idee.* Om een idee te omarmen, is het handig als je je in het idee kan herkennen. Als het idee 'eigen' voelt. Dit is het meest eenvoudig te bereiken door de ander alle ruimte te bieden mee te ontwerpen aan de oplossing. Hoe meer het idee zijn handschrift heeft, hoe makkelijker het idee wordt aangenomen. Wil dus niet de slimste zijn van de twee, maar loods de ander op elegante wijze de juiste weg op. Stel vragen als 'welke belangen van u komen tot nog toe onvoldoende uit de verf?' of 'hoe kunnen wij het voorstel voor u interessanter maken zonder dat wij er op achteruit gaan?'. Wees samen creatief. Houd het volgende Chinese gezegde in gedachten: 'Vertel het me en ik luister. Leer het me en ik zal het onthouden. Laat me meedoen en ik zal het uitvoeren.'
2. *Veronachtzaamde belangen.* Mogelijk is er nog een belang aan de orde dat nog niet is bediend. Mogelijk zijn dat immateriële behoeften zoals verantwoordelijkheid, aanzien, etc. Probeer ook deze drijfveren te achterhalen en neem deze mee in het ontwerp van de oplossing. Dit hoeft je niets te kosten zolang je ook nu eerst probeert de koek te vergroten voordat je hem opnieuw gaat verdelen.
3. *Angst voor gezichtsverlies.* Zorg dat hij met een goed verhaal naar huis kan. Maak duidelijk dat zijn eerste inzet, gegeven de informatie die toen bekend was, een terechte inzet was. Maak duidelijk wat beide partijen gaandeweg hebben geleerd over elkaar en hoe dat heeft geresulteerd in deze superieure oplossing.
4. *Te veel ineens.* Het totaal aan beslissingen is dusdanig veel dat de ander het overzicht kwijt is en daarmee ook zijn zelfvertrouwen. Breek het totaalplaatje op in behapbare eenheden waarop je per onderdeel tot overeenstemming komt. Maak duidelijk dat er pas een akkoord is, als er op alle facetten overeenstemming is bereikt. Haast je langzaam en werk stap voor stap toe naar de finale overeenkomst. Gun iemand de tijd die hij nodig heeft om zich echt te committeren. Dat voelt ongemakkelijk maar doe je dit niet, dan wrekt het zich in een later stadium alsnog.

Gefeliciteerd, je hebt nu een gouden brug gebouwd die de ander helpt om 'ja' te zeggen.

5. Gebruik je macht om de ander iets te leren, laat de zaak niet escaleren

De gouden brug is gebouwd en toch steekt de ander niet over. Dit kan maar één ding betekenen. Er zit nog een machtsspel in de weg. De ander is er nog altijd van overtuigd dat onderhandelen een spel is van winnaars en verliezers en dat hij machtig genoeg is om jou tot concessies te dwingen. Wie meegaat in dit machtsspel, belandt in een paradoxale situatie. Hoe moeilijker je het de ander maakt om de overeenkomst af te wijzen, hoe moeilijker het tegelijkertijd wordt om 'ja' te zeggen. Ja zeggen, betekent in een machtsspel een nederlaag incasseren.

De paradox van het machtsspel opheffen, houdt in dat je het de ander makkelijker maakt om 'ja' te zeggen en moeilijker om 'nee' te zeggen. Je gebruikt je macht niet om druk uit te oefenen, maar om de ander terug aan de onderhandelingsstafel te krijgen. Je wilt hem niet overwinnen, je wilt hem

overtuigen. Je wilt hem overtuigen dat het voorstel, de gouden brug, beter is dan zijn BAZO. Waar je in de vierde stap primair bezig was om de voordelen van de overeenkomst te verduidelijken, in deze vijfde en laatste stap maak je duidelijk wat de kosten zijn van het niet sluiten van een overeenkomst. Dit doe je door de ander met de neus op de feiten te drukken.

- Vraag wat de ander denkt dat de consequenties zijn als jij en de ander het niet eens worden. Hij overschat mogelijk zijn BAZO, omdat hij kosten van het uitblijven van een overeenkomst over het hoofd ziet, of hij onderschat de aantrekkelijkheid van de gouden brug.
- Vraag wat hij denkt dat jij gaat doen? Hij onderschat mogelijk jouw BAZO, dit is het moment om daar meer duidelijkheid over te geven.

Ga nooit dreigen, en blijf de gouden brug aanbieden. Houd de blik op het doel gericht, namelijk samen tot een gedragen en gedegen overeenkomst te komen die ook op de langere termijn standhoudt.

Tot slot, 18 kamelen

Er bestaat een verhaal over een man die zijn zonen 17 kamelen naliet. De oudste zoon zou de helft van de kamelen krijgen, de middelste zoon een derde en de jongste zoon een negende. De drie zonen kwamen aan tafel om de kamelen te delen en kwamen er niet uit. Een kameel moet je immers niet in stukken willen delen. Zij vroegen de hulp van een oude vrouw. Zij bood de zoons een 18de kameel aan. De oudste zoon kreeg de helft, 9 kamelen. De middelste zoon kreeg een derde, dus 6 kamelen. De jongste zoon kreeg een negende, dus 2 kamelen. Er bleef nog 1 kameel over en die gaven ze terug aan de vrouw.

De doorbraakmethode is de weg naar de achttiende kameel, de weg naar een oplossing die voor iedereen werkt en die niets kost. Het terugkerende idee is steeds opnieuw de ander met respect te behandelen, je eigen reacties uit te stellen en te bouwen aan een partnerschap dat recht doet aan ieder zijn belangen.



Eva van Wijngaarden
Management Consultant.

Dit boek biedt heldere, concrete en reële aanknopingspunten om tot een goede onderhandeling te komen. Bereid je voor, ken je BAZO (beste alternatief zonder overeenkomst) en houd je oog gericht op de onderliggende belangen en staar je niet blind op initiële ingenomen posities. Vergroot de koek voordat je hem gaat verdelen en blijf altijd handelen vanuit respect. Zonder respect heeft elke onderhandelingsuitkomst slechts een beperkte levensduur. Zodra de ander de afspraak kan verbreken, zal hij dat doen. Met respect is er altijd de bereidheid om, als de situatie verandert, opnieuw te kijken hoe ieders belangen het beste gediend kunnen worden. Kortom, voor iedereen die liever duurzame verbintenissen aangaat dan korte 'hit and run' transacties sluit, is dit een 'must read'. Enjoy and share the knowledge!

Wist je dat wij ook excellente trainingen verzorgen op het gebied van onderhandelen? Zowel voor groepen als voor individuen: www.citr.nl



VOORBEREIDINGSWERKBLAD

BELANGEN

Mijn belangen:

- 1.
- 2.
- 3.

Hun belangen:

- 1.
- 2.
- 3.

OPTIES

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

NORMEN

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

BAZO

Mijn BAZO

Hun BAZO

VOORSTELLEN

Ik streef naar:

Ik ben tevreden met:

Ik kan leven met: