

AUTHENTIEK
ONDERHANDELEN

Mori Taheripour

Authentiek onderhandelen

OVER DE MENSELIJKE KANT VAN ONDERHANDELEN:
BEREIK WAT JE WILT DOOR JEZELF TE ZIJN



ISBN 978-90-225-8577-1
ISBN 978-94-023-1574-5 (e-book)
NUR 770

Oorspronkelijke titel: *Bring Yourself*
Vertaling: Elisabeth van Borselen
Omslagontwerp: Balthazar Studio
Auteursfoto: © Moshe Zusman
Zetwerk: Mat-Zet bv, Huizen

© 2020 by Morvarid Taheripour
© 2021 Nederlandse vertaling Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam

De uitgever heeft ernaar gestreefd alle rechten van derden te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen contact opnemen met Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam.

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*Voor iedereen die meer in mij geloofde dan ik zelf deed,
jullie inspireerden mij om aan deze reis te beginnen
en mijn waarheid te vinden.*

Daarvoor zal ik jullie altijd dankbaar blijven.

Inhoud

Opmerking van de auteur 9

Inleiding 11

DEEL I

Wat ons in de weg zit 25

- 1 Hoe onze verhalen ons tekortdoen 27
- 2 We ondermijnen onszelf om anderen te plezieren 59
- 3 Onze littekens bepalen wie we zijn 88
- 4 We stellen de vraag verkeerd 108

DEEL II

Hoe we meer krijgen dan slechts 'ja' 125

- 5 De kracht van een open geest 127
- 6 De kracht van empathie 151
- 7 Wees altijd volledig aanwezig 170
- 8 Ga uit van overvloed 196
- 9 Je macht opeisen 227
- 10 Red de democratie door te onderhandelen 255

Dankwoord 273

Noten 275

Register 283

Opmerking van de auteur

Tijdens het schrijven van dit boek heb ik tientallen van mijn huidige en oud-studenten ondervraagd en ik ben enorm dankbaar dat zij bereid waren om hun verhalen met mij te delen. In sommige gevallen vroegen ze me om hun namen te veranderen en dat heb ik gedaan. De gemoederen kunnen soms hoog oplopen in mijn klaslokaal, en vertrouwen en veiligheid zijn enorm belangrijk voor mij. Zo heb ik wat details en de namen van de studenten veranderd die ik heb zien onderhandelen in de les, maar die ik niet heb geïnterviewd voor dit boek. Tot besluit, de oefeningen die ik in mijn lessen gebruik vormen een belangrijk onderdeel van mijn lessen en ik wil graag dat ze dat blijven. Vandaar dat ik de omstandigheden en de details van de oefeningen waarover je in dit boek leest heb veranderd, terwijl ik trouw blijf aan de belangrijkste principes ervan.

Inleiding

Nog niet zo lang geleden verdeelde ik tijdens een les aan Wharton, waar ik onderhandelen doceer, studenten in groepjes van twee. Ik gaf hun, zoals gebruikelijk, een oefening in onderhandelen waarbij beiden een rol moesten spelen. Ze kregen een half uur de tijd om een deal te sluiten. Een van de studenten speelt een installateur die is ingehuurd om de badkamer van een klant te verbouwen. De andere student speelt de klant, die ontevreden is over de installateur vanwege het niet nakomen van verschillende afspraken. Als de installateur eindelijk komt opdagen, gebruikt hij de verkeerde tegels. De klant vindt de verkeerde tegels eigenlijk mooier. Desondanks wil ze vijftig procent korting op het totale bedrag, terwijl de installateur verwacht dat hij volledig betaald wordt voor het geleverde werk.

Ik was verrast toen een team – Brett en Angela – al na tien minuten terugkwam naar het lokaal zonder een deal te hebben gesloten. Het is niet ongebruikelijk dat studenten er niet uitkomen, maar meestal gebruiken ze het volle half uur om tot een compromis te komen.

Het gebeurde op een moment in het semester dat de studenten al hadden laten zien wie ze waren. Brett, die de installateur speelde, was een zeer competitieve, ik-ga-over-lijken-onderhandelaar. Na zijn afstuderen zou hij voor een bank in Manhattan gaan werken, en hij straalde een en al zelfvertrouwen uit. Angela, die de klant speelde, was veel zachter en richtte zich altijd meer op het samenwerken

in de klas. Ze was altijd vriendelijk, maar vrij stil. Dit was de eerste keer in de les dat ze geen deal bereikte, dus ik was nogal verbaasd.

Het bleek dat beiden dachten dat er geen oplossing te vinden was waarbij de ander niet zou verliezen. Ze geloofden dat er geen positieve onderhandelingsruimte te vinden was bij de deal; een term die wordt gebruikt om vast te stellen of er gedeelde belangen zijn, waardoor onderhandelaars in staat zijn om te bepalen wat ze gemeenschappelijk hebben en hoe ze een compromis kunnen bereiken. Brett en Angela kwamen al snel tot de conclusie dat er geen positieve onderhandelingsruimte was en besloten geen tijd te verspillen aan marchanderen. Ze besloten om gerechtelijke stappen te ondernemen, wat in dit geval de allerlaatste optie is.

Brett en Angela waren verbaasd toen hun klasgenoten aan het eind van de tijd binnendruppelden en gunstige resultaten meldden voor hun deals. Het werd duidelijk dat er bij deze oefening vele unieke resultaten mogelijk waren die zowel voor de installateur als de klant acceptabel waren. Wat was er gebeurd? Wat hadden ze over het hoofd gezien?

Brett was boos, omdat het resultaat zijn reputatie als moeilijk persoon bevestigde. Angela was boos, omdat ze had toegegeven aan haar angsten en zorgen. Ze was van plan om te gaan werken in commercieel vastgoed, een bedrijfstak waarin mannen in de meerderheid zijn, en ze beschouwde de oefening als een manier om te leren hoe ze niet moest terugdeinzen voor iemand als Brett. Toen ze aan het begin van de oefening aan Brett werd gekoppeld, had ze tegen zichzelf gezegd: als je aardig bent, kom je er niet. Alleen keiharde onderhandelaars winnen.

Dus wat krijg je als je een enorm competitieve en onverzettelijke onderhandelaar samenbrengt met iemand die doet alsof ze net zo competitief en onverzettelijk is? Een patstelling. Een verlies-verliesresultaat.

Dit is niet altijd het geval als het om twee echte competitieve on-

derhandelaars gaat. Uiteraard komt het soms tot een patstelling, maar dat kan in elke onderhandeling gebeuren. Maar als je alleen doet alsof je competitief bent, krijg je niet de beste deal. Je moet de beste versie van jezelf meebrengen om de beste deal te krijgen. Angela deed alsof ze iemand was die ze niet was, namelijk keihard en onverzettelijk, in plaats van haar authentieke kracht te gebruiken, en dat zorgde ervoor dat de dynamiek van het gesprek veranderde.

Ik zie studenten constant in deze valkuil trappen. Mensen zoals Angela die inschikkelijker zijn als ze onderhandelen, trachten zichzelf vaak te veranderen. Ze proberen agressiever te zijn, omdat ze geloven dat competitieve onderhandelaars vaak de 'winnaars' zijn en aardige mensen altijd verliezen. Ze denken dat ze mega-agressief moeten zijn zoals Kevin O'Leary in *Shark Tank* of sportmakelaar Drew Rosenhaus. Ze wijten hun teleurstellende onderhandelingsresultaten aan het feit dat ze niet hard genoeg zijn. Het is een begrijpelijke reactie, die voortkomt uit de eeuwenlange sociale conditionering die zegt dat als je op het speelplein te maken hebt met een pestkop, je je stoerder moet voordoen dan dat je bent. Maar als je dat doet, ben je zo druk met het volhouden deze persoonlijkheid te zijn, dat je minder gemakkelijk manoeuvreert en niet flexibel genoeg bent om snel in de onderhandeling mee te gaan. Als je te veel doet alsof, kun je niet helder genoeg denken en ben je ook niet in staat om echt aanwezig te zijn. Er zijn manieren om om te gaan met onderhandelaars die pestkoppen zijn, en de krachtigste manier is dat je begrijpt welke macht jijzelf hebt. Goed onderhandelen betekent niet dat je doet alsof je bent zoals zij zijn.

Iedereen kan een goede onderhandelaar zijn, ongeacht zijn of haar onderhandelingsstijl of persoonlijkheid. Als je het door jou gewenste resultaat niet bereikt als gevolg van je onderhandelingsstijl en je vervolgens je anders voor gaat doen tijdens het onderhandelen, is de kans groot dat dat een averechts effect heeft. Als de spanning oploopt, heb je de neiging om terug te grijpen naar wat prettig en

herkenbaar is; ofwel je wordt meer jezelf, niet minder. Misschien bluf je, zoals Angela, maar het komt niet goed over, want uiteindelijk ben je gewoon wie je bent. Naar buiten toe heb je nu een gespleten persoonlijkheid laten zien. Dat is het moment waarop de andere kant denkt: aha, ik heb je te pakken.

In de afgelopen vijftien jaar heb ik lesgegeven in onderhandelen aan bijna vijfduizend studenten. Ik heb zowel derde- en vierdejaars- als masterstudenten lesgegeven aan Wharton, en ik doceer ondernemers voor het Goldman Sachs 10,000 Small Businesses-programma. Deze laatstgenoemde lessen zijn vergelijkbaar met een MBA-programma voor kleine ondernemers. Ik heb lesgegeven in New Orleans, Detroit, New York en Providence, om maar eens een paar van de steden te noemen die ik regelmatig bezoek. Ik gaf les aan vrouwen die in Caïro woonden, bankdirecteuren, Chinese onroerendgoed-investeerders, verpleegkundigen, NFL-spelers en sportmakelaars. De meesten van hen zijn wat in verwarring gebracht als ik vertel hoe belangrijk het is om eerst echt jezelf goed te kennen en die persoon mee te brengen naar de onderhandelingstafel, iets wat ik benadrukte toen we Brett en Angela's onderhandeling bespraken in de les. Wat heeft zelfinzicht te maken met onderhandelen, hoor je hen, vaak hardop, denken. Ik dacht dat dit een les in onderhandelen was en geen therapieessie.

Ik verzeker hun dat het dat is, net als ik jou ervan verzeker dat dit een boek over onderhandelen is. Maar het ziet er misschien iets anders uit dan je verwacht had. Er zijn vier specifieke principes die ik in de les noem en waar ik telkens weer op terug kom:

1 Onderhandelen draait vooral om het contact tussen mensen

Een onderhandeling wordt omschreven als 'een gesprek dat gericht is op het bereiken van een overeenkomst.' Wat in deze definitie besloten ligt zijn een hele hoop 'zachte' vaardigheden, zoals: hoe praat je

tijdens het gesprek? Hoe ga je te werk om die overeenkomst te bereiden? Voor sommige onderhandelingen zijn inderdaad een heleboel ingewikkelde berekeningen nodig, maar je kunt het grootste rekenwonder ter wereld zijn en nog steeds een onderhandeling verknallen als je niet weet wat je sterke punten en blinde vlekken zijn, als je niet de vaardigheid hebt om echt het standpunt van de tegenpartij te begrijpen, of als je geen goede band kunt ontwikkelen tijdens het gesprek. Je hebt weinig aan IQ zonder EQ, emotionele intelligentie.

2 Weet wat je waard bent als je onderhandelt

In de les besteed ik een groot deel van de tijd aan praten over de rol van eigenwaarde in onderhandelingen en ik kan het belang ervan niet genoeg benadrukken. Een student vroeg eens tijdens de les: ‘Wat is het tegenovergestelde van iemand die geen zelfvertrouwen heeft?’ Waarop een andere student riep: ‘Een narcist,’ iets wat ik veelzeggend vond. Waarom luidde het antwoord niet gewoon: ‘Iemand die zelfvertrouwen heeft?’ Zou niet – meer dan het kleineren van anderen – het hebben van zelfvertrouwen de norm moeten zijn?

Als we niet geloven dat we wat waard zijn, zien we onze macht niet. Als we onze macht niet zien, begrijpen we niet welke invloed we hebben, en zetten we niet onze volledige potentie in om te onderhandelen. Sallie Krawcheck, de voormalig directeur van Citi en Smith Barney, is een van mijn favoriete voorbeelden. Als (vaak) de enige vrouw in de bovenste regionen van Wall Street had ze kunnen bagatelliseren wat haar anders maakt dan haar collega’s, of ze had het kunnen zien als iets nadeligs. In plaats daarvan schreef ze een boek, *Own It: The Power of Women at Work*, over de manieren waarop ze er kracht uithaalde. Ze zag dingen anders dan alle anderen, juist omdat ze een vrouw is. Haar vrouw-zijn gaf haar macht.

Eigenwaarde is een belangrijk onderdeel dat ver doorwerkt in het onderhandelen, maar tegelijkertijd is het slechts het begin. Onderhandelen is de lens waardoor mensen gaan inzien dat ze betere,

meer aanwezige luisteraars moeten zijn. Het is de lens waardoor ze erkennen dat hun overdreven ego schadelijk is voor het eindresultaat (en dat het dus niet helpt). Het is de lens waardoor ze het effect van hun wonden uit het verleden begrijpen, ze gaan inzien waarom ze zo snel aannames doen die hen hinderen. Het is de manier waarop ze hun normen en waarden onderzoeken. Onderhandelen is de manier waarop mensen hun empathie vergroten, een enorme hulp bij elk moeilijk gesprek. Als mijn studenten hun leven door deze lens bekijken, ontwikkelen ze een beter zelfinzicht. Hun relaties verbeteren, en ze krijgen meer succes in hun werk en zelfs in hun privéleven. Ik heb echtgenoten van mijn studenten gehad die me vertelden dat de cursus hun huwelijk had gered.

Het is niet ongebruikelijk dat iemand (of meerdere mensen) emotioneel worden tijdens mijn onderhandelingslessen, en dat hij of zij misschien zelfs gaat huilen. Dat ligt niet aan mij, wil ik opmerken. Ik ben geen angstaanjagende leraar die het leuk vindt om mensen af te branden. Maar ik ben ook niet de verpersoonlijking van een grote, warme knuffel. Ik geef veel om mijn studenten en ik daag hen uit om altijd hun volledige ik mee te brengen. De intensiteit van deze ervaring verrast iedereen altijd weer. Maar dat is slechts een van de vele misvattingen die mensen hebben over onderhandelen. Mensen denken dat onderhandelen gespeend is van gevoel, dat het onpersoonlijk is. Ik heb geleerd dat het tegenovergestelde waar is. Ik heb mannen en vrouwen van alle leeftijden en niveaus onderwezen, en ik ben erachter gekomen dat onderhandelen een beladen onderwerp is ongeacht waar mensen vandaan komen. Onderhandelen raakt de kern van ons zelfbeeld, wie we denken dat we zijn, en waar we ons zorgen over maken. Daarom kan het ons ook zo veel leren.

3 Onderhandelen is iets wat we de hele tijd doen

We onderhandelen als peuters door een driftbui te krijgen om zo onze zin te krijgen. We onderhandelen over medische ingrepen aan

het eind van ons leven. We onderhandelen met onze kinderen, ouders, schoonouders, werkgevers, burens, leidinggevendens, hulpverleners; we onderhandelen met iedereen. We onderhandelen de hele tijd met onszelf. Idealiter worden we steeds beter in onderhandelen als we ouder worden en voelen we ons meer op ons gemak om het te doen. Idealiter gaan we begrijpen dat onderhandelingen een rol spelen in bijna alles wat we doen, en dat het enorm persoonlijk is.

Als je een gesprek voert met verschillende meningen in jezelf, is dat onderhandelen. Als je kind niet wil slapen als het bedtijd is, is dat onderhandelen. Als je wilt dat je hond binnenkomt, terwijl hij liever buiten blijft, dan is dat onderhandelen. Als je niet zeker weet of je een nieuwe baan moet aannemen en een lijst met voors en tegens maakt, is dat onderhandelen; nog zelfs voordat je het over het salaris hebt gehad. Onderhandelen is het platform waarop we onze stem kunnen vinden. Onderhandelen is besluitvorming, communiceren en kritisch denken. Het is het leven, en hoe gemakkelijker we het vinden om het gesprek aan te gaan, hoe meer vertrouwen we krijgen in onze vaardigheden, hoe meer we onszelf waarderen, en hoe tevredener we worden.

4 Iedereen kan een goede onderhandelaar zijn

Ik kom vaak studenten (mannen én vrouwen) tegen die zeggen: 'Ik ben verschrikkelijk slecht in onderhandelen.' 'Ik laat zo met me sollen.' 'Ik ben bang om moeilijke gesprekken aan te gaan.' 'Ik hou niet van onderhandelen, omdat ik niet van ruziemaken hou.' Het aloude stereotype beeld van een goede onderhandelaar is dat hij of zij op iemand als Brett lijkt: zelfverzekerd, agressief en een beetje een gladde praatjesmaker. Daarom dacht Angela (die empathisch en stil is) dat ze geen enkele kans maakte. Als ik ook maar één ding bereik met dit boek, dan hoop ik dat ik deze misvatting voor eens en voor altijd uit de wereld help. Mensen die zeer empathisch zijn, kunnen namelijk heel goede onderhandelaars zijn. Om eerlijk te zijn, zijn ze vaak

de beste die ik ken. Mensen die introvert zijn kunnen ook goede onderhandelaars zijn; iets wat ik zelf maar al te goed weet, want ik ben introvert. Mensen die een hekel hebben aan ruziemaken kunnen goede onderhandelaars zijn, en kunnen zelfs van onderhandelen gaan houden als ze beseffen dat een groot deel ervan om het oplossen van problemen draait. De keerzijde is dat niet iedereen die denkt dat hij of zij een goede onderhandelaar is, dat ook echt is. De Bretts in deze wereld hebben ook zwakke plekken, wat hun vermogen om een goede deal te krijgen kan schaden. Zo kan hun teveel aan zelfvertrouwen misschien voorkomen dat ze zich gedegen voorbereiden, of hun reputatie zorgt ervoor dat de mogelijkheden worden verminderd. Het belangrijkste is dat je jezelf begrijpt, dat je weet welke sterke punten je meebrengt, en deze vervolgens inzet.

Net als iedereen aan wie ik heb lesgegeven is mijn relatie met onderhandelen iets waar ik mijn hele leven lang aan heb gewerkt.

Als meisje verhuisde ik in 1978 tijdens de Iraanse Revolutie naar de Verenigde Staten. Mijn ouders zetten daar hun traditionele huishouden voort, en er werd van mij verwacht dat ik een gehoorzame dochter was. Als mijn ouders, mijn broer, zus of ik ruzie hadden, werd het meningsverschil niet opgelost door samen aan het probleem te werken, maar door gloedvolle betogen. Zelden veranderde er iemand van mening, en als de gesprekken politiek geladen waren of over belangrijke keuzes in het leven gingen, waren ze vermoeiend. Ik denk dat we gewoon onze mening wilden verkondigen, zelfs als er vervolgens weer niets werd opgelost. Niet erg leuk of efficiënt, maar zo communiceerden we en zo leerde ik welke strijd ik moest aangaan en welke niet.

Mijn meest gedenkwaardige ervaringen met onderhandelen buiten mijn beperkte familieruzies deed ik op toen ik werkte voor een organisatie die zich bezighield met voorlichting over hiv en het voorkomen ervan in Oakland, Californië. Aids/hiv verspreidde zich

snel, en moeilijk te bereiken Afro-Amerikaanse en Latijns-Amerikaanse vrouwen, jongeren en mannen die seks hadden met mannen werden onevenredig hard getroffen.

Wij probeerden de mensen die zich aan de zelfkant van de samenleving bevonden te bereiken, zoals prostituees en hun klanten, drugsgebruikers die spotten, transseksuelen en risicjongeren. De effectiviteit van ons werk werd toegeschreven aan het feit dat we mensen opzochten waar ze zich bevonden, op hun terrein, en we verschaften voorlichting die cultureel gezien bij hen paste zonder hen te veroordelen. We begrepen de populatie die we bedienden. Of ze nu een warme maaltijd, schone naalden, condooms, financiële hulp of begeleiding nodig hadden om een weg te vinden in de gezondheidszorg en toegang te krijgen tot huisvesting, wij zorgden ervoor. We waren niet agressief of kritisch; we toonden respect en medeleven.

Een aantal van mijn meest waardevolle, maar ook moeilijkste onderhandelingservaringen heb ik opgedaan toen ik voor die organisatie werkte. Praten met prostituees en drugsgebruikers over hoe belangrijk het is om condooms en schone naalden te gebruiken was niet een doorsnee onderhandelingsscenario. Risicjongeren ervan overtuigen dat je laten testen op hiv en veilige seks het verschil kon betekenen tussen leven en dood, zorgde voor een aantal zeer interessante gesprekken. De cliënten hadden op dat moment zulke andere levens dan ik, maar ik herinner me dat ik hen en hun keuzes heel erg graag wilde begrijpen. Dat kwam niet voort uit de behoefte om hen te veroordelen. Ik wilde graag hun vertrouwen winnen en laten zien dat ik het beste met hen voor had. Ik was net 21, en probeerde vreemden ertoe over te halen om zich te laten testen, iets wat ze niet echt wilden, en om een alarmerend probleem onder ogen te zien, iets wat ze ook niet wilden. Kortom, het was een spoedcursus in onderhandelen.

Ik zal nooit vergeten hoe ik op een dag een gesprek had met een jongen – hij was niet veel ouder dan achttien – die geen condooms

gebruikte. Terwijl ik het risico op hiv-besmetting uitlegde, zag ik dat hij niet overtuigd was. ‘Dus als ik besmet raak met hiv, hoelang kan ik er dan mee leven?’ vroeg hij. Ik keek hem verbaasd aan, en hij vroeg opnieuw: ‘Als ik hiv-positief ben, hoelang duurt het dan voordat ik eraan doodga?’

Ik herinner me dat ik tegen hem zei, net als tegen ieder ander die dezelfde vraag had gesteld, dat het voor iedereen verschillend is en dat over het algemeen de tijd tussen de hiv-besmetting en aids vijf tot tien jaar is zonder medische hulp. Met andere woorden, ik beantwoordde zijn vraag zeer technisch. Maar de reactie die ik van hem kreeg verraste me.

Hij haalde gewoon zijn schouders op en zei onverschillig: ‘O, dat is een hele tijd. Ik kan morgen de deur uitgaan en worden doodgeschoten.’

Ik begreep toen dat ik geen enkele kans maakte om dit joch ergens van te overtuigen als ik niet eerst echt begreep hoe zijn leven was. Totdat ik genoeg had geleerd om me in hem te verplaatsen, kon ik geen aannames doen, zelfs niet zeer basale over wat gevaarlijk was. Het was een les die ik nooit ben vergeten.

De jaren van mijn leven tussen mijn pionierende hiv-voorlichtingswerk en het lesgeven in onderhandelen aan Wharton lijken niet erg op die van mijn medeprofessoren. Hoewel ik een MBA haalde, deed ik mijn werkervaring niet op door internationale diplomatieke deals te sluiten, maar hield ik me bezig met het leiden van mijn eigen bedrijf, waar ik veel opstak tijdens het werk. Ook leerde ik veel in mijn rol als bedrijfsadviseur over zaken als diversiteit en integratie. De link tussen diversiteit, integratie en onderhandelen lijkt misschien een beetje onduidelijk, toch is het een hele logische. Mensen zijn verschillend, het is waardevol om die verschillen te respecteren, maar om ze te ontdekken en ervan te kunnen profiteren, moet je overtuigend en effectief onderhandelen terwijl je je hele, authentieke ik meebrengt.

Toen ik begon met lesgeven in onderhandelen, begreep ik dat er nog veel meer aan vastzat. Ik beschouwde mijn lessen als een kweekschooltje. Het draait in de lessen om de ervaringen die de leerlingen opdoen. Zo verdeelde ik de klas in groepjes van twee om een onderhandelingsgesprek te voeren zoals het gesprek dat ik in het begin van dit hoofdstuk beschreef. Op deze manier konden de studenten de theorie die ik net had behandeld in de praktijk brengen. Als ze terugkwamen, zette ik alle resultaten op het scherm zodat we er samen naar konden kijken. Als student kon je meteen zien hoe je het had gedaan in vergelijking met andere studenten die dezelfde rol hadden gekregen. Maar als we de resultaten bekeken en bespraken, zagen ze dat een gunstige uitkomst niet altijd betekende dat je won. Dit proces was niet bedoeld om iemand te kijk te zetten, maar juist om alles open op tafel te leggen. Deze aanpak zorgt ervoor dat mensen zich bekeken voelen, en die kwetsbaarheid, als deze doeltreffend wordt gebruikt, leidt tot ongebruikelijke en vaak onverwachte openheid.

Tijdens het bespreken van de resultaten viel me op dat mijn studenten moeite hadden met dezelfde obstakels, en dat er meer achter de cijfers zat dan met het blote oog te zien viel. Ik probeerde om tot de kern ervan te komen. Sommigen zetten te laag in als ze ergens om vragen, en ik zag een samenhang tussen wat ze gevraagd hadden en hoe ze over zichzelf dachten. Anderen probeerden zich anders voor te doen, zoals Angela deed, omdat ze dachten dat ze keihard moesten zijn om succes te hebben bij de onderhandeling, maar het werkte zelden. Het viel me op dat mijn studenten in de loop der jaren in toenemende mate waren afgeleid, en hoe ze belangrijke informatie, die nadelig kon zijn voor het resultaat, misten, omdat ze hun focus niet hielden op de tegenpartij. Ik wist ook dat de studenten als ze de klas binnenkwamen onderhandelen zagen als een slagveld met winnaars en verliezers, en niet als een gesprek waarin beiden konden winnen.

Naarmate ik me meer concentreerde op het gedrag van de studenten, veranderde mijn manier van lesgeven. Ik had het nog steeds over de algemene concepten zoals dat het belangrijk is om gegevens te gebruiken als je een doel stelt, maar ik richtte me meer op het verhaal dat mensen zagen als ze naar die gegevens keken, en waarom. De energie in mijn klas veranderde. Mensen leerden elkaar beter kennen. Ze durfden zich kwetsbaarder op te stellen, en een aantal vervelende gewoontes die hen in de weg hadden gezeten af te leren. Hoewel sommige professoren in onderhandelen studenten een cijfer geven op basis van behaalde resultaten bij de onderhandelings-oefeningen, bedacht ik dat er een betere manier was; een manier die meer gericht is op het proces.

Als mijn studenten zeggen: ‘Wauw, dat was totaal niet wat ik had verwacht,’ dan begrijp ik dat. Het is ook niet wat ik verwachtte. Eigenlijk weet ik nog steeds niet wat ik kan verwachten; en daarom voel ik me een beetje ongemakkelijk als iemand me omschrijft als een ‘expert’. Ik denk niet dat het mogelijk is om een expert te zijn in onderhandelen, omdat ik elke dag een betere, meer genuanceerde kijk erop krijg. Dat krijgen we allemaal.

In dit boek vind je niet een hoop theorie of adviezen. Er zijn genoeg boeken die dat bieden, en die uitstekend zijn. Wat je hier wel vindt, deels doordat mijn studenten erom hebben gevraagd, zijn scenario’s; de praktische toepassing van alle menselijke intriges die onder het oppervlak van zo veel onderhandelingen in ons leven spelen.

In deel 1 van dit boek ga ik dieper in op wat ons als onderhandelaars in de problemen brengt en ik bespreek patronen die ik het vaakst zie. Hoofdstuk 1 gaat over de verhalen die we onszelf vertellen over wat we waard zijn en hoe deze verhalen dat waar we om vragen kleuren, of het nu gaat om het opeisen van een vrije dag of om de vraag naar loonsverhoging. In hoofdstuk 2 kijk ik naar wat er gebeurt als de behoefte om aardig te worden gevonden ons hindert in

het opkomen voor onze eigen belangen. In hoofdstuk 3 gaat het over de impact die pijnlijke ervaringen hebben op hoe we met onszelf en de wereld om ons heen onderhandelen, terwijl in hoofdstuk 4 de nadruk ligt op dat mensen zich te vaak alleen richten op wát ze willen vragen, maar niet hóé ze het kunnen vragen.

In deel II van dit boek ga ik een stap verder. We kijken niet naar wat ons tegenhoudt, maar hoe we dichterbij een ja kunnen komen; en zelfs nog verder dan dat. Effectieve onderhandelaars zijn erop gericht om meer te krijgen dan ze in eerste instantie hadden gepland, en ze willen dat voor iedereen realiseren.

Ik zie hoofdstuk 5, 6 en 7 als een drie-eenheid, omdat ze gaan over de ingebouwde vaardigheden van ruimdenkendheid, empathie en aanwezigheid. Je moet elke onderhandeling beginnen met een zekere nieuwsgierigheid, je richt je op openlijk informatie uitwisselen. Je kunt meer leren over het uitgangspunt van de tegenpartij als je authentieke interesse hebt getoond en hebt laten zien dat je over meer dan slechts de transactie een gesprek kunt voeren. Je laat empathie zien, zodat zelfs als hun mening ontzettend afwijkt van die van jou, je toch kunt begrijpen waarom ze zo denken. Aanwezig zijn is ontzettend belangrijk in het proces, want je werkt eraan om effectief in het nu te zijn en probeert de aanwijzingen die je partner je geeft te interpreteren. Aanwezig zijn zorgt ervoor dat de tegenpartij gelooft dat je oprecht geïnteresseerd bent in hem of haar en in wat hij of zij te zeggen heeft.

Ruimdenkendheid, empathie en aanwezigheid stellen ons in staat om de problemen op te lossen die ik in hoofdstuk 8 behandel, om concessies te bekijken, en ervan uit te gaan dat er genoeg is voor iedereen.

In hoofdstuk 9 komen alle principes uit hoofdstuk 1 tot en met 8 samen vanuit de gedachte dat als je je eigen macht vindt, je invloed hebt; iets wat een veel diepere betekenis heeft dan dat het slechts gaat om degene met de meeste macht of middelen.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 10, heb ik alles wat ik in dit boek behandel samengebracht en toegepast op het mijnenveld van onze democratie. Want het is belangrijker dan ooit in een land, of eigenlijk in een wereld waar constant sprake is van conflicten, dat we de manieren waarop we onderhandelen verkennen.

Door het hele boek heen kun je verhalen lezen over mijn studenten en de manieren waarop zij het moeilijk hebben gehad (net als ik) om met de verwachtingen van hun ouders te onderhandelen, maar je leest ook over American football-spelers die op eenzelfde manier worstelen om hun waarde duidelijk te maken. Je kunt de verhalen lezen van ouders van middelbare leeftijd die uitzoeken hoe kinderopvang werkt, en twintigjarigen die proberen uit te zoeken wat ze willen met hun leven. Je leest over beroemde onderhandelaars als Nelson Mandela, en kleine ondernemers zoals Sarah Farzam van wie je nog nooit hebt gehoord. Door deze verhalen zal het je duidelijk worden dat we allemaal worstelen met dezelfde dingen en dat onze problemen met onderhandelen beginnen bij onszelf.