



Inhoud

	Inleiding	9
Deel I	Introductie van het model	10
	1 De winnende dialoog: uitgangspunten	11
	2 Het winnende-dialoogsysteem	17
	3 De voorbereiding	22
	4 Gespreksvoering	29
	5 Evaluatie & reflectie	31
Deel II	De winnende dialoog nader verklaard	38
	6 De voorwaardenscheppende gespreksniveaus (-4 tot en met -1)	39
	7 Niveau -4: agressie	42
	8 Niveau -4A: agressie uit machteloosheid	45
	9 Niveau -4B: intimidatie	51
	10 Niveau -3: verhulde tegenwerking en beïnvloeding	54
	11 Niveau -3A: gebrek aan commitment	58
	12 Niveau -3B: negatieve meningen over jou	60
	13 Niveau -3C: negatief gedrag	62
	14 Niveau -3D: emotionele manipulatie	66
	15 Niveau -2: emoties	71
	16 Niveau -1: weerstand	77
	17 De constructieve gespreksniveaus	86
	18 Niveau 0: structuur aanbrengen	88
	19 Niveau 0A: de gespreksopening	89
	20 Niveau 0B: het tussentijdse procedurevoorstel	95
	21 Niveau +1: informatie uitwisselen	99
	22 Niveau +1A: luisteren, informatie ontvangen	102
	23 Niveau +1B1: informatie geven	113
	24 Informatie geven in bijzondere situaties	117
	25 Niveau +1B2: overtuigen en adviseren	135
	26 Onderhandelen (niveau +2 en +3)	143
	27 Vaardigheden voor onderhandelaars	154
	28 Onderhandelingen voorbereiden	159
	29 Niveau +2: waardevergroterend onderhandelen/probleem oplossen	163
	30 Niveau +3: waardeverdelend onderhandelen	171
	31 Niveau +4: afronden en afspraken maken	194
	Dankwoord	197
	Literatuur	199
	Bijlage 1	200
	Register	204
	Over de auteur	208

De winnende dialoog: uitgangspunten

In zijn indrukwekkende boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* maakt Stephen Covey (2000) onderscheid tussen het blindelings toepassen van trucs enerzijds en het volgen van principes vanuit inzicht en aansluiting bij je eigen waarden anderzijds. Hij pleit ervoor dat mensen deze principes, die zijn gebaseerd op waarden als rechtvaardigheid, integriteit, menselijke waardigheid, dienstbaarheid, vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid, pas zouden moeten gaan toepassen als ze ze begrijpen en zich er ook echt mee kunnen vereenzelvigen. Want het aanleren en klakkeloos uitvoeren van oppervlakkige trucs, zonder de gedachte erachter te kennen en te doorleven, leidt volgens Covey tot weinig impactvol optreden. Datzelfde idee van persoonlijke verbintenis is ook de uitgangsgedachte van het winnende-dialoogsysteem.

Ik ben ervan overtuigd dat de effectiviteit van een model voor een belangrijk deel wordt bepaald door de mate waarin de gebruiker zich kan verenigen met de gedachte erachter. Mijn advies is dan om bij iedere techniek of vaardigheid voor jezelf te beoordelen of deze aansluit bij jou – en je ideeën over wat wel en niet werkt, kan en mag. Op deze manier zorg je ervoor dat je geen trucs toepast die losstaan van jezelf, maar gebruik je technieken die je helpen om meer en beter invulling te geven aan datgene waarin je gelooft. Het winnende-dialoogsysteem is ontwikkeld op basis van vijf uitgangspunten, die hierna afzonderlijk worden toegelicht. Voordat je je gaat verdiepen in de werking van het model, is van belang voor jezelf te beoordelen of je je met deze beginselen kunt vereenzelvigen. Want alleen dan ben je in staat om het systeem effectief toe te passen.

De uitgangspunten voor een winnende dialoog zijn:

1. Leef het moment.
2. Handel proactief.
3. Richt je op de ander.
4. Verwerf het recht op de volgende stap.
5. Werk non-manipulatief.

Leef het moment

Mensen verliezen veel concentratie en effectiviteit door te broeden op het verleden of te piekeren over de toekomst (Tolle, 2005). Hierdoor missen ze het belangrijkste moment van invloed, het nu, en daarmee ook de kans om werkelijk invloed op hun situatie uit te oefenen. Hoe meer je in staat bent je vermogens op één punt te concentreren, hoe effectiever en plezieriger je inspanning zal zijn. Het verleden heeft je gebracht tot waar je nu bent, maar is onveranderlijk. De toekomst ligt open, maar is slechts beperkt beïnvloedbaar. Het antwoord op de vraag in hoeverre je jouw toekomst kunt beïnvloeden, is afhankelijk van de mate waarin en de manier waarop je in het nu optreedt.

Als je je in gesprekken beperkt tot het hier en nu, ben je niet bezig om oude rekeningen te vereffenen of je zorgen te maken over wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. In plaats daarvan concentreer je al je aandacht op datgene wat zich nu afspeelt. Dat wil niet zeggen dat nadenken over het verleden of plannen maken voor de toekomst nooit relevant is. Reflectie en planning hebben beide zo hun functie, mits je er in het hier en nu voor kiest om eraan te beginnen en er na verloop van tijd daadwerkelijk mee ophoudt. Goed afgesloten reflectie of planning draagt bij aan de effectiviteit van je optreden. Als denken over het verleden of de toekomst een voortdurend knagende onderton wordt, belemmert dat je juist.

Handel proactief

Situaties waarin je met anderen communiceert veranderen voortdurend, niet in de laatste plaats omdat je er zélf invloed op uitoefent. Datgene wat je zegt en de manier waarop je dat doet, heeft invloed op de ander – net als de ander jou met zijn communicatie beïnvloedt. Maar wat hij ook doet of zegt, je bent altijd in de gelegenheid om te kiezen hoe je daarop reageert. Deze keuze en de daaruit voortvloeiende vrijheid en verantwoordelijkheid vormen de basis van proactief optreden. Voorafgaand aan iedere handeling of interactie is er altijd een keuzemoment dat lang niet altijd als zodanig wordt ervaren of optimaal wordt benut. Het je bewust zijn en benutten van keuzemomenten, vooral in lastige of uitdagende situaties, is bepalend voor je houding en de betekenis die je aan lastige situaties en je rol daarin zult geven. Veel negatief, manipulatief, emotioneel of agressief gedrag van

mensen wordt door henzelf verklaard vanuit de omstandigheden of het gedrag van anderen. Het gedrag van de ander leidt tot een automatische reactie, alsof niet zijzelf, maar factoren buiten hen hun gedrag zouden hebben veroorzaakt. Maar in werkelijkheid is niemand een responsauto-maat: we geven allemaal zelf sturing aan ons eigen gedrag en zijn daar verantwoordelijk voor. We zijn vrij om ons gedrag te bepalen, om onze energie gericht in te zetten en daarvan de gevolgen – zowel positief als negatief – te ondervinden (Covey, 2000). Veel mensen begrijpen dit inzicht in theorie. Maar het in de praktijk herkennen van keuzemomenten, het bewust kiezen en het dragen van verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes vereist een flinke dosis discipline en toewijding. Dit boek en de daarin beschreven strategieën gaan ervan uit dat je je bewust bent van het feit dat je keuzes maakt en zo je eigen gedrag bepaalt.

Richt je op de ander

Wie bepaalt of je erin slaagt om jouw doelen al dan niet te bereiken? Een order die doorgaat, een medewerker die gemotiveerd raakt, een cliënt die het achterste van zijn tong laat zien – allemaal processen die zich niet bij jou, maar bij je gesprekspartner afspelen. Daarmee heeft de ander in feite de sleutel tot jouw succes. Dit verrassend eenvoudige inzicht, door Nalebuff en Brandenburger (1996) in hun boek *Spelen met de concurrent* ‘allo-centrisme’* genoemd, is van essentieel belang voor het voeren van effectieve onderhandelingsgesprekken. Het impliceert namelijk dat je een flink deel van je aandacht moet richten op de belangen, de situatie, het gevoel en de persoon van je gesprekspartner. Want hoe beter je erin slaagt om vanuit de ander te denken, des te dichter je bij de bron van je succes komt. En hoe beter je in staat bent om je gesprekken volgens dit uitgangspunt te voeren, hoe effectiever en succesvoller je bent.

Verwerf het recht op de volgende stap

Het stap voor stap werken ligt min of meer in het verlengde van het voorgaande. Ook hierbij komt het erop neer dat de dingen die je tijdens een

* Letterlijk: de ander centraal stellen, van het Griekse ‘allos’: een andere en ‘centrisme’: tot middelpunt stellen.

gesprek doet, moeten aansluiten op de beleving van je gesprekspartner. Dat geldt niet alleen voor de inhoud (zoals in het voorgaande principe werd omschreven), maar ook voor de timing en de volgorde waarin je zaken ter sprake brengt. Want wanneer je acties onsamenhangend overkomen of je te weinig tijd neemt om dingen te laten bezinken, is het risico groot dat je gesprekspartner afhaakt. Het zal je dan – in het gunstigste geval – extra energie kosten om je doel te bereiken. Door stap voor stap te werken creëer je voor jezelf de mogelijkheid om je optimaal op de ander te richten en flexibel te zijn.

Een succesvol gesprek kun je zien als een proces van opeenvolgende stappen die je steeds iets dichterbij je doel brengen. Met iedere juiste stap maak je als het ware ruimte bij de ander om door te gaan naar de volgende stap. Zo bouw je stukje bij beetje aan een stevige grondslag voor het resultaat dat je voor ogen hebt. Bij een verkoopgesprek bijvoorbeeld maak je dankzij een goede opening de ruimte om vragen te stellen. Door goed te luisteren naar de antwoorden kun je je producten op de juiste manier aanbevelen. En als je met een passend voorstel komt, is de klant bereid te onderhandelen. Langs deze weg creëer je stap voor stap de mogelijkheid om de order te schrijven.

Nog een voorbeeld: een van je medewerkers is boos en lijkt gedemotiveerd. Door naar hem te luisteren en zijn verhaal en emoties serieus te nemen hoor je niet alleen wat er precies aan de hand is, je wint ook zijn vertrouwen. Van daaruit krijg je de mogelijkheid om de situatie te beïnvloeden, bijvoorbeeld door mee te denken en te adviseren over oplossingen. Uiteindelijk kun je gezamenlijk afspraken maken waarmee de onvrede van de medewerker wordt weggenomen.

Met een heldere, stapsgewijze gespreksstructuur en bewust ingelaste controlemomenten kun je dicht bij je gesprekspartner blijven en geef je jezelf de gelegenheid je kansen in het gesprek optimaal te benutten.

Werk non-manipulatief

Tijdens de trainingen die ik verzorg merk ik vaak dat mensen technieken willen leren waarmee ze hun gesprekspartners kunnen aftroeven of onder druk kunnen zetten. Maar zulke technieken doen geen recht aan de tweezijdigheid van het communicatieproces en zijn wat mij betreft zelfs schadelijk voor het wederzijds vertrouwen dat noodzakelijk is om samen iets te bereiken.

Communicatie is een sterk middel waarmee je anderen in verregaande mate kunt beïnvloeden. Door de beginselen van effectieve communicatie – bijvoorbeeld aan de hand van de handreikingen in dit boek – te doorgronden krijg je een krachtig machtsmiddel in handen. Daarmee ontstaat ook een gevaar, het gevaar van bewust destructief gebruik van je communicatieve kracht door manipulatie van anderen. Manipulatie staat in dit verband voor het gebruiken van trucs die erop gericht zijn de keuzevrijheid van de ander te beperken.

Het verschil tussen effectief communiceren en manipulatie is soms moeilijk te bepalen. Als je informatie verdraait of achterhoudt, kunstmatig tijdsdruk in een gesprek aanbrengt, verwarring zaait of inspeelt op de zwakten, angsten of zorgen van je gesprekspartner om zijn keuzevrijheid te beperken, ben je aan het manipuleren. Je moet dan ook niet verbaasd staan wanneer je gesprekspartner achteraf het gevoel heeft dat er tijdens het gesprek geen sprake was van fair play. Dit betekent overigens niet dat je geen gebruik zou mogen maken van je macht of stevig met iemand zou kunnen onderhandelen.

Als je geneigd bent alle zeilen bij te zetten om anderen te overrompelen of gebruikmaakt van andere pressiemiddelen, is het verstandig om na te gaan waar die drang vandaan komt. Waarschijnlijk ontdek je dan, net als vele anderen, dat de oorzaak vaak gelegen is in een gebrek aan vertrouwen in jezelf, in de situatie of in de welwillendheid van je gesprekspartner. Dit gebrek aan vertrouwen is lang niet altijd expliciet, herkenbaar en realistisch: ervaringen en emoties uit het verleden beïnvloeden je gedrag en kunnen daardoor, zonder dat je je ervan bewust bent, invloed uitoefenen op je denken en doen.

Veel mensen gebruiken manipulatieve technieken, vooral in situaties waarin grote belangen spelen en waarbij ze een gebrek aan invloed ervaren of een gevoel van machteloosheid hebben. Als je je hierin herkent, dan zou ik je willen vragen: sta je werkelijk achter je gedrag? Maar ook: bereik je ermee wat je echt wilt? Als je je gesprekspartner manipuleert, zal hij jou – op grond van je feitelijk gedrag en dus in zeker opzicht terecht – bestempelen als ‘onbetrouwbaar’ of ‘bedreigend’. Hij zal ernaar gaan handelen, bijvoorbeeld door zich te verzetten. En zo ontstaat een vicieuze cirkel: jouw gebrek aan vertrouwen wordt ‘bevestigd’ en je ondervindt de selffulfilling prophecy aan den lijve.

Vrijwel alle gesprekken zijn op een eerlijke, respectvolle manier tot een goed einde te brengen, ook de traditioneel complexe of ‘harde’ situa-

ties zoals (commerciële) onderhandelingen. Door elkaars belangen af te tasten, deze te wegen en door over en weer concessies te doen maken onderhandelingspartners voor elkaar ruimte voor overeenstemming. Persoonlijk doe ik liever concessies aan mensen die ik aardig vind of die ten minste integer met mij omgaan, dan aan mensen die trucs met me uithalen of mij onnodig onder druk zetten.

2

Het winnende-dialogsysteem

Hoewel de hoeveelheid situaties waarin je met anderen communiceert erg groot is, is het aantal werkelijk verschillende soorten communicatie beperkt. Jouw rol – of je nu verkoper, klant, manager of medewerker bent – en jouw relatie met je gesprekspartner – of dat nu een zakelijke of een vriendschappelijke, een gespannen of een plezierige relatie is – bepalen de kaders van het gesprek. Voor het overige vertonen de situaties waarin je communiceert belangrijke overeenkomsten. Het winnende-dialogsysteem geeft je handvatten om in alle mogelijke situaties zo effectief mogelijk op te treden. Vragen die bepalend zijn voor je succes daarbij zijn:

- Heb je genoeg inzicht in de gespreks- of onderhandelings situatie waarin je je bevindt?
- Ben je in staat je emoties te herkennen en ze te gebruiken zonder ze de overhand te laten nemen?
- Geef je een passende reactie, in lijn met de situatie, je rol, je waarden, de relatie met en het perspectief van je gesprekspartner?
- Sluit je optreden optimaal aan bij je doelen en belangen, ook als je gesprekken anders verlopen dan je had verwacht?

Verdiepingen

Bij de ontwikkeling van het winnende-dialogsysteem ben ik uitgegaan van gesprekken en onderhandelingen die gericht zijn op het gezamenlijk bereiken van doelen. Ik wilde een model ontwikkelen: een inzichtelijke weergave van de realiteit die je in alle denkbare situaties kunt toepassen. Het resultaat is een systeem dat je door zijn onderverdeling in niveaus kunt zien als een flatgebouw van negen etages – vijf bovengrondse en vier ondergrondse verdiepingen. Deze negen gespreksniveaus vormen de bouwstenen van een gesprek. Dat wil niet zeggen dat ze per definitie in elk gesprek voorkomen; je krijgt vrijwel altijd te maken met maar een paar van deze niveaus. Samen bieden ze je een overzichtelijk systeem aan

de hand waarvan je uiteenlopende gesprekssituaties kunt plaatsen en leert zien wat wanneer en waarom prioriteit heeft.

De scheiding tussen bovengronds en ondergronds is bewust gekozen. De ondergrondse niveaus zijn *voorwaardenscheppend*, wat wil zeggen dat je daar de mogelijkheid creëert om effectief te zijn in de bovengrondse niveaus. Dat doe je door negatieve signalen in een gesprek op te vangen en daar iets mee te doen. Bovengrondse verdiepingen zijn doelgericht: ze helpen je direct datgene te bereiken waar je naar streeft.

De vier ondergrondse verdiepingen – de voorwaardenscheppende niveaus – hebben betrekking op negatieve situaties of barrières die je gesprek op wat voor manier dan ook kunnen frustreren. Hierbij gaat het om over het algemeen moeilijk te hanteren gesprekssituaties, vaak met een emotionele ondertoon, die een belemmerende of zelfs blokkerende werking hebben op het door jou gewenste resultaat. Het opruimen van zulke barrières is een voorwaarde voor een constructief gesprek.

Op de begane grond (niveau 0 van het systeem) maak je afspraken over de structuur en de inhoud van het gesprek. Dit niveau is niet alleen relevant aan het begin van een gesprek, maar ook bij de overgang van een voorwaardenscheppend naar een constructief gespreksniveau. Nadat je zo'n relatief zware situatie tot tevredenheid van jou en je gesprekspartner hebt afgerond, is het handig om hem een voorstel te doen over jouw idee van de verdere structuur van het gesprek.

De vier verdiepingen boven de grond bevatten de technieken voor constructieve communicatie: van structuur aanbrengen op de begane grond tot het afronden en het maken van afspraken op de vierde verdieping. Dit zijn de constructieve gespreksniveaus.

De verschillende gespreksniveaus worden in deel II gedetailleerd toegelicht. Het volledige schema vind je in bijlage 1.

Gebruiksregels: noodzaak, prioriteit en vrijheid

Er zijn drie vuistregels voor een effectief gebruik van het winnende-dialogsysteem:

- noodzaak;
- prioriteit;
- vrijheid.

Noodzaak

Bij het winnende-dialogsysteem gebruik je alleen die gespreksniveaus die je nodig hebt. Jouw inschatting van de situatie(s) en jouw keuze om daar al dan niet aandacht en prioriteit aan te geven, worden weerspiegeld in de flexibiliteit die kenmerkend is voor het systeem. Je bent dus nooit verplicht om iets te doen omdat het systeem dat nu eenmaal voorschrijft. Het motto is: pak wat je nodig hebt – en laat de rest liggen.

Prioriteit

De verschillende gespreksniveaus zijn in het winnende-dialogsysteem zo gerangschikt dat de situaties met de hoogste prioriteit lager in het model zijn opgenomen. Je werkt dus altijd van beneden naar boven. Deze volgorde is gebaseerd op het feit dat spanningsvolle knelpunten moeten worden opgelost voordat je verder kunt gaan met de minder spanningsvolle situatie(s). Is er bijvoorbeeld sprake van intimidatie (niveau -4, agressie) en kwaadheid (niveau -2, emoties), dan zou je volgens de prioriteitsregel eerst aandacht moeten geven aan de intimidatie. Zodra je die hebt afgehandeld, kun je gaan bezighouden met de boosheid van je gesprekspartner.

Deze prioriteitsregel geldt ook op de bovengrondse niveaus. Daar gaat het niet om het wegnemen of verminderen van spanning, maar om het bij de ander verwerven van het recht om een volgende stap te zetten. Bij een adviesgesprek bijvoorbeeld geeft de opening (niveau 0, structuur aanbrengen) recht op het stellen van vragen (niveau +1) en uiteindelijk op het geven van advies (niveau +1). En waardevergroterend onderhandelen/probleem oplossen (niveau +2) komt vóór waardeverdelend onderhandelen (niveau +3), omdat je oplossingen die een wederzijds voordeel opleveren beter eerst kunt onderzoeken voordat je de koek gaat verdelen.

Als je tijdens een gesprek merkt dat je nog iets moet oplossen op een lager niveau, is de volgorde waarin je dingen aan de orde stelt belangrijk. Een voorbeeld: je zit in een zware onderhandeling met een klant en bent op zoek naar oplossingen voor knelpunten in de samenwerking (niveau +2, waardevergroterend onderhandelen/probleem oplossen). Als je bedenkt dat je de gemaakte afspraken moet concretiseren (niveau +4, afronden en afspraken maken), dan kun je dat gerust laten wachten tot je je werk op niveau +2 hebt afgerond; niveau +2 staat immers lager in het systeem dan niveau +4. Heel anders is het als tijdens het afstemmen op niveau +2 de emotie van je gesprekspartner oplaait. De beste manier om het gesprek voort te zetten is door direct terug te schakelen naar niveau -2 (emoties), omdat niveau -2 lager in het systeem staat dan niveau +2. Dus als je gaandeweg iets tegenkomt dat op een lager gespreksniveau ligt dan waar je bezig bent: direct terugschakelen en eerst het werk op het lagere niveau afmaken, om dan weer terug te keren naar het niveau waarop je bezig was. Deze flexibiliteit zorgt ervoor dat je op ieder moment van je gesprek optimaal kunt aansluiten bij de situatie en je gesprekspartner, waardoor je gesprek uiteindelijk succesvoller zal verlopen.

Het is aan jou om de prioriteitsregel al dan niet toe te passen. Je kunt er natuurlijk voor kiezen om de spanningsvolle situatie van een lager gelegen niveau te negeren, maar wees je er dan wel van bewust dat je daarmee het verdere verloop van het gesprek en de realisatie van je doelstellingen in gevaar brengt. Als je in je gesprek tegen gedrag van een lager niveau aanloopt, dan is het het beste om te stoppen met het gespreksniveau waar je op bezig bent en naar het lagere niveau te schakelen. Daarna kun je op het oorspronkelijke, hoger gelegen gespreksniveau verder werken aan de verwezenlijking van je doelen. Op deze manier schep je zelf de voorwaarden om uit je gesprek datgene te halen waar je op doelt, zonder afbreuk te doen aan je integriteit en de relatie met de ander.

Vrijheid

De leidende gedachte achter het winnende-dialogosysteem is dat je de vrijheid hebt om te bepalen wat je op welk moment doet. Op basis van jouw waarnemingen maak je keuzes: de keuze om bepaalde onderwerpen al dan niet te bespreken, de keuze om ergens al dan niet aandacht aan te besteden en de keuze voor het gespreksniveau waarop je te werk gaat. Je neemt zelf de beslissing. Jouw beslissingen brengen wel een verantwoordelijkheid met zich mee: jij bent verantwoordelijk voor datgene wat je

doet en voor de gevolgen die daaruit voortvloeien. Er komt ongetwijfeld een moment waarop je bij je gesprekspartner ongewild een negatieve reactie oproept. Dan is het aan jou om bij jezelf na te gaan wat jouw aandeel hierin is en er gepaste actie op te ondernemen. En om er, als het even kan, van te leren.