

NEW YORK TIMES BESTSELLER

ERICA ARIEL FOX

# ONDER- HANDELEN MET JEZELF

Een innovatieve  
methode voor  
wezenlijke verandering  
in je leiderschap  
en je leven

‘Het grootste probleem in onderhandelingen is niet de tegenpartij: je bent het zelf. Dit boek leert ons naar binnen te kijken en zo onszelf te leren begrijpen.’

*William Ury, coauteur van **Excellent onderhandelen***

## **Over het boek**

Het leven is een aaneenschakeling van onderhandelingen. Van kleine dagelijkse beslissingen tot de grote momenten in je leven: je onderhandelt elke keer als je iemand probeert te overtuigen, een besluit neemt of een conflict probeert op te lossen. Erica Ariel Fox is specialist op het gebied van onderhandelen en leiderschap en betoogt in dit boek dat de belangrijkste onderhandelingen in het leven de onderhandelingen zijn die je met jezelf voert.

*Onderhandelen met jezelf* combineert inzichten uit de westerse psychologie en de oosterse filosofie met praktijkvoorbeelden uit de zakenwereld en het dagelijks leven. Fox laat zien dat de grootste veranderingen van binnenuit komen, vanuit ons 'centrum', waar verlangens, gevoelens, gedachten en impulsen naast elkaar bestaan. *Onderhandelen met jezelf* biedt een diepgaand en uiterst praktisch zevenstappenplan voor blijvende veranderingen, thuis en op het werk.

## **Over het boek**

'Erica Ariel Fox biedt een vindingrijke, innovatieve en krachtige *toolbox* om te helpen je innerlijke wereld de baas te zijn. *Onderhandelen met jezelf* plaveit een pad naar een beter leven.' – Daniel Goleman, auteur van *Emotionele intelligentie*

'Het grootste probleem in onderhandelingen is niet de tegenpartij: je bent het zelf. Dit boek leert ons naar binnen te kijken en zo onszelf te leren begrijpen.' – William Ury, coauteur van *Excellent onderhandelen*

## **Over de auteur**

Erica Ariel Fox doceert onderhandelen aan Harvard Law School. Zij is medeoprichter van Mobius Executive Leadership en senior adviseur voor McKinsey Leadership Development. Erica is wereldwijd een veelgevraagd spreker en trainer over onderhandelen en leiderschap. Ze woont afwisselend in Boston en Amsterdam.

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken.  
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:  
[www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).

**ERICA ARIEL FOX**

# **ONDERHANDELEN MET JEZELF**

Een innovatieve methode voor wezenlijke  
verandering in je leiderschap en je leven



*Oorspronkelijke titel*

Winning from within

© 2013 by Erica Ariel Fox

Published by arrangement with HarperCollins Publishers

*Vertaling*

Marijke van der Horst, Switch Translations, Tuk

*Omslagontwerp*

DPS Design & Prepress Services, Amsterdam

© 2014 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN 978 94 005 0191 1

NUR 801

De voorbeelden in dit boek beschrijven de ervaringen van echte mensen. Hun namen en bepaalde persoonlijke kenmerken zijn gewijzigd om de anonimiteit te waarborgen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Dit boek draag ik in liefdevolle herinnering op aan mijn ouders

David Joseph Fox

en

Louise Weiss Fox

*Moge jullie nagedachtenis tot zegen zijn*

En in liefdevolle dank aan

Hillie

die vriendelijkheid uitstraalt met heel haar wezen  
en mij de kans heeft gegeven weer een dochter te zijn

In navolging van ‘de eeuwenoude traditie van  
zelfverwezenlijking – het volhardend streven om je  
beperkingen om te vormen tot kwaliteiten en je capaciteiten  
tot uiting te brengen in bekwaam gedrag’.

– RICHARD STROZZI-HECKLER, *The Leadership Dojo*

# INHOUD

Voorwoord door William Ury	11
Inleiding	15

## **Deel I: Leg de basis voor wezenlijke verandering**

1	Ontdek je prestatiekloof	31
2	Maak kennis met je innerlijke onderhandelaars	47
3	Omarm je Grote Vier	72
4	Leer te ankeren in je centrum	88

## **Deel II: Breng je profiel in balans**

5	Zie de visie van je Dromer	123
6	Begrijp het inzicht van je Denker	164
7	Voel het hart van je Verbinder	195
8	Draag het zwaard en het schild van je Krijger	233

## **Deel III: Maak contact met je kern**

9	Schud je Uitkijk wakker	273
10	Laat je Kapitein aan het roer	300
11	Groei met je Reiziger	336
	Nawoord	367
	Dankbetuiging	375
	Over de auteur	384



## VOORWOORD

Het is mij een groot voorrecht om een voorwoord te mogen schrijven voor het inspirerende en vernieuwende boek *Onderhandelen met jezelf* van Erica Ariel Fox. Het is bovendien een groot genoegen, omdat ik Erica al jarenlang ken en heb gezien hoe ze de ideeën ontwikkelde en bijschaafde, die uiteindelijk zijn uitgekristalliseerd tot deze levendige en verhelderende kennismaking met de innerlijke aspecten van onderhandelen.

Ruim dertig jaar geleden had ik het voorrecht en genoegen om samen met Roger Fisher en Bruce Patton een coöperatieve onderhandelingsmethode te ontwikkelen, die we beschreven in een dun boekje getiteld *Excellent onderhandelen*. Daarmee wilden we onze lezers inspireren het spel van onderhandelen om te zetten van zijn gebruikelijke vorm, waarin de ene partij wint en de andere verliest, in een spel dat voor beide partijen goed uitpakt. Deze methode, in het spraakgebruik bekend als de win-winaanpak, heeft ertoe bijgedragen dat mensen anders tegen onderhandelen zijn gaan aankijken en ook daadwerkelijk anders zijn gaan onderhandelen, of het nu in het bedrijfsleven of de diplomatie is of aan de keukentafel.

Misschien wel de belangrijkste les die ik in de drie decennia daarna heb geleerd in mijn werk als mediator en adviseur op het vlak van onderhandelen, is dat niet de ander het grootste obstakel voor succes in onderhandelingen is, hoe moeilijk die ook mag zijn, maar wijzelf. De grootste moeilijkheid ligt in onze maar al te menselijke neiging om op de ander te reageren, om impulsief te reageren vanuit angst of woede. De basis voor succesvol onderhandelen ligt, zo heb ik ontdekt, in leren 'naar het balkon te gaan', naar een mentale en emotionele plek van waaruit je de situatie objectief, rustig en beheerst kunt bekijken. Daarom maakte ik het belang van naar het balkon gaan tot het hoofdthema van *Onderhandelen*

*met lastige mensen*, een boek dat ik twintig jaar geleden schreef.

In de loop der jaren ben ik me er echter van bewust geworden dat het voor veel mensen erg moeilijk is om naar het balkon te gaan. En nog veel moeilijker om op het balkon te blijven tijdens conflictueuze interacties met anderen. We zijn allemaal sterk geneigd om ons te laten beheersen door onze destructieve emoties en gedachten en daardoor impulsief te reageren, op een manier die onze belangen op de lange termijn niet ten goede komt. Met andere woorden: we zijn geneigd om ‘van het balkon af te vallen’. Ik hoor dat vaak van mijn cliënten en lezers, en krijg geregeld de vraag hoe je op het balkon kunt blijven. Hoewel het nuttig is om de basistechnieken – afstand nemen, benoemen wat er gebeurt en je ogen op je doel gericht houden – te kennen, moeten die wel verder uitgebouwd en verankerd worden, vooral in de problematische relaties waar we vrijwel elke dag tegenaan lopen.

Wat ik steeds meer besef, is dat we pas echt excellent met anderen kunnen onderhandelen als we parallel aan het externe werk dat we in de wereld doen ook innerlijk werk aan onszelf verrichten. Om de externe, gedragsmatige weg naar overeenstemming succesvol te kunnen bewandelen zullen we ook een interne, psychologische weg moeten bewandelen. We moeten namelijk niet alleen met anderen onderhandelen, maar in de eerste en misschien wel belangrijkste plaats ook met onszelf, hoe vreemd dat mogelijk ook klinkt. Om naar buiten toe goed met anderen te kunnen communiceren in lastige situaties moeten we eerst naar binnen toe goed met onszelf kunnen communiceren. Want hoe kunnen we anderen ooit effectief overtuigen als we onszelf niet eens kunnen overtuigen?

En dat is precies waartoe dit waardevolle boek van Erica Ariel Fox bijdraagt. *Onderhandelen met jezelf* nodigt ons uit om op een nieuwe manier stil te staan bij onderhandelen, nog voordat we aan de onderhandelingstafel plaatsnemen of ook maar een woord tegen de andere partij zeggen. Het opent de deur naar binnen, en stelt ons in de gelegenheid te kijken naar hoe we met onszelf on-

derhandelen. Erica Ariel Fox laat ons zien hoe onderhandelen met jezelf werkt en introduceert daarvoor begrippen als de Dromer (in het bedrijfsleven de CEO), de Denker (de CFO), de Verbinder (de directeur HR) en de Krijger (de COO). Dat zijn onze innerlijke onderhandelaars – Erica noemt ze de Grote Vier – die worden aangestuurd door de Kapitein, die op zijn beurt wordt bijgestaan door de Uitkijk en de Reiziger. Dit, en nog veel meer, wordt in een levendige, enthousiasmerende stijl gebracht en geïllustreerd aan de hand van aansprekende en inspirerende voorbeelden die de innerlijke personages en de praktische strategieën echt tot leven brengen.

In de jaren tachtig, toen *Excellent onderhandelen* uitkwam, had de wereld waarin we leefden grote behoefte aan nieuwe methoden om samen tot oplossingen voor problemen te komen. Het door ons beschreven principieel onderhandelen was zo'n methode. Op dit moment heeft de wereld behoefte aan 'routekaarten' die ons meer inzicht geven in onszelf, waardoor we weloverwogen en bewuste keuzes kunnen maken in ons leven en de manier waarop we leidinggeven. We hebben praktische en toegankelijke handleidingen nodig die ons niet alleen uitleggen hoe we met anderen tot overeenstemming kunnen komen, maar ook hoe we vrede met onszelf kunnen sluiten. Want pas als we met onszelf in gesprek gaan en naar onszelf luisteren, kunnen we onze diepste ambities waarmaken, of we nu in ons werk het beste uit onszelf willen halen of een stabiele en blijvende wereldvrede willen bereiken.

*Onderhandelen met jezelf* biedt ons een dergelijke routekaart. Ik hoop van harte dat het boek lezers een nieuwe kijk op zowel leiderschap als onderhandelen geeft en helpt effectiever, meer vanuit zichzelf en op een bevredigender manier te functioneren, zowel in het bedrijfsleven en de politiek als gewoon in gesprekken met familie en vrienden. Ik ben ervan overtuigd dat we, om het spel van onderhandelen in de buitenwereld te veranderen, eerst moeten leren het spel van onderhandelen in onze binnenwereld te veranderen. Dit baanbrekende boek van Erica Ariel Fox is daarvoor een

geweldig startpunt. Ik hoop dat je er evenveel plezier en profijt van zult hebben als ik!

WILLIAM URY

MEDEOPRICHTER VAN HET HARVARD NEGOTIATION PROJECT

## INLEIDING

Lang geleden, voordat ik het huis uit ging om te studeren, maakte mijn moeder zich zorgen om mij. Ik was namelijk niet in staat om wat zij ‘een fatsoenlijke maaltijd’ noemde te bereiden. Dus ze kocht een exemplaar van *The Joy of Cooking* voor me, het basiskookboek van de Amerikaanse keuken, en zei dat het tijd werd dat ik leerde koken. Ze sloeg het boek open bij een van haar lievelingsrecepten en liet me zien hoe zij het klaarmaakte.

‘Er staat dat je zonnebloemolie moet gebruiken, maar ik gebruik altijd olijfolie.’

En vervolgens: ‘Er staat dat je rode peper moet gebruiken, maar die laat ik er altijd uit, want anders wordt het te scherp.’

En zo ging het maar door.

‘Er staat dat je er zout in moet doen, maar dat moet je nooit doen, want zout is slecht voor je hart.’

Na een poosje onderbrak ik haar.

‘Wat heeft het voor zin om een recept te gebruiken als je toch gewoon doet wat je zelf wilt?’ vroeg ik.

En toen kreeg ik, zoals wel vaker in de helderrode keuken van mijn moeder, een parel van wijsheid zoals alleen Louise Fox ze uitdeelde.

‘Een goede maaltijd begint met een toprecept, maar wordt pas een fantastische maaltijd als je er een topkok aan toevoegt. Neem dat maar van je moeder aan.’

Sinds die dag, meer dan twintig jaar geleden, ben ik die opmerking van mijn moeder gaan zien als een les die veel verder reikt dan de keuken. Hij is in wezen van toepassing op elke belangrijke bezigheid in ons leven. Recepten helpen ons weliswaar op weg, maar ergens houdt het op. Om een ‘topkok’ te worden – zowel in de keuken als in het leven – is het niet voldoende om alleen de juiste

ingrediënten te verzamelen en trouw de aanwijzingen op te volgen. We zullen daarnaast moeten leren ons aan te passen, te improviseren en creatieve oplossingen te zoeken als het leven daarom vraagt. Naast ons keukengerei – onze *best practices* en technieken – hebben we ook onze innerlijke kracht en diepere wijsheid nodig.

De sleutel tot meesterschap, tot het bereiken van fantastische resultaten, zowel in de keuken als in de vergaderzaal, ligt niet in de technieken die je hanteert, maar in jezelf.

## **Van moeilijkheden naar mogelijkheden**

Het leven is een aaneenschakeling van pogingen om het goed te doen. Je werkt naar je doelen toe. Je hoopt iets te bereiken in het leven. En je wilt een goed mens zijn. Je streeft ernaar goed te leven, liefde te geven en te ontvangen, en – als het enigszins kan – iets wezenlijks bij te dragen. Het ene gaat je gemakkelijker af dan het andere. Maar je doet je best.

Toch loopt het niet altijd allemaal volgens plan.

Want wie heeft er nog nooit iets verkeerd gezegd of gedaan en daardoor de boel helemaal in het honderd laten lopen? Of niets gezegd terwijl het misschien had geholpen als je je mond had opengedaan? Wie heeft er nog nooit 's avonds in bed gelegen en gedacht: hoe heb ik dat ooit kunnen zeggen? Of: waarom heb ik mijn mond niet opengedaan toen ik de kans kreeg? We geven onszelf vooral op de kop als we in de bekende valkuilen trappen: ik heb het weer gedaan; ik had beter moeten weten.

Iedereen kent dit wel in de een of andere vorm. Je bereidt je voor op een belangrijke vergadering of een zwaar gesprek. Je denkt er van tevoren over na wat je wilt zeggen. En dan, op het moment suprême, loopt het niet zoals je het je de avond ervoor had voorgesteld.

Het interessante is dat dat vaak niet komt door wat andere mensen zeggen of doen. We geven anderen weliswaar graag de schuld, maar in werkelijkheid ligt het heel vaak aan onszelf dat het

anders loopt dan we van tevoren hadden bedacht. We hebben een plan. En toch doen we uiteindelijk iets totaal anders.

Waarom?

Kijk maar eens naar de volgende scenario's:

Tijdens een gesprek over een veelbelovend contract is Tonia, een vrouw met een eigen bedrijf, onaangenaam verrast wanneer een potentiële klant wil afdingen op haar tarieven. Ze was het gesprek in gegaan met de bedoeling zich flexibel op te stellen, want er hadden zich sinds het begin van de recessie weinig kansen voorgedaan. Maar toch voelt Tonia zich beledigd en ondergewaardeerd. Ze laat de opdracht lopen, hoewel ze het werk hard nodig heeft en er een fatsoenlijk voorstel op tafel ligt.

Tijdens een overleg met een belangrijke klant krijgt Pierre te horen dat deze zijn aanbevelingen voor het upgraden van het IT-systeem van zijn bedrijf niet wil overnemen. De klant vertelt Pierre waarom hij denkt dat de strategie voor hen niet zal werken. Pierre weet dat hij eigenlijk 'actief moet luisteren', zoals hij tijdens een cursus heeft geleerd. Maar hij is trots op de strategie en is ervan overtuigd dat die perfect is voor de klant. Pierre legt aan de klant uit waarom zijn bezwaren niet kloppen en benadrukt nogmaals de voordelen van het voorstel. De klant wil geen onenigheid en vraagt Pierres baas om een andere IT-consultant.

Wanneer Susan na een lange werkdag thuiskomt, wil ze haar verhaal graag kwijt bij haar gezin. Tijdens het eten vertelt ze over haar inspannende dag op kantoor. Daarop klaagt haar echtgenoot Mike dat Susan te weinig aandacht heeft voor hun dochter Jennifer, die het moeilijk heeft op school. Susan reageert gepikeerd. 'Mijn baan is niet de oorzaak van Jennifers problemen,' zegt ze. Daar is Mike het niet mee

eens: 'Het lijkt wel of je je drukker maakt om je klanten dan om onze dochter.' Susan bitst terug: 'Je hebt er geen idee van wat het betekent om een werkende moeder te zijn!' Jennifer duikt weg in haar stoel terwijl Susan en Mike zwijgend en in een gespannen sfeer verder eten.

Ook al hebben we nog zulke goede bedoelingen, toch gebeurt het vaak dat we kansen missen en moeilijkheden veroorzaken. We laten goede deals lopen, beschadigen relaties en handelen in het algemeen in strijd met ons eigen belang. Er zijn genoeg boeken die ons vertellen hoe we moeten omgaan met 'lastige mensen'. Maar waar het ons aan ontbreekt, is advies voor situaties waarin we zelf dat lastige mens zijn.

Tot op heden hebben deskundigen weinig aandacht besteed aan de talloze manieren waarop we onszelf in de weg zitten. Terwijl we juist vaak zelf onze grootste vijand zijn.

En als we al adviezen krijgen over zelfverbetering, dan ligt de nadruk op het veranderen van ons gedrag: we moeten ons minder assertief of juist assertiever opstellen, beter luisteren en meer vragen stellen. Het probleem is echter dat focussen op tactieken en technieken in veel gevallen niet werkt, omdat we onze pijlen daarmee op het verkeerde doel richten.

Denk nog maar eens terug aan het advies van mijn moeder over koken. Werken aan je gedrag is hetzelfde als werken met een recept. Het is wel nodig, maar niet voldoende om iets echt goeds neer te zetten. Het heeft een veel grotere impact wanneer je aandacht besteedt aan wat jij, de 'kok', bijdraagt aan de maaltijd. Wezenlijke verandering begint in jou.

Misschien twijfel je eraan, maar wat er binnen in je gebeurt, kun je wel degelijk veranderen. Als je tenminste weet hoe dat moet. En als je dat doet, begin je andere keuzes te maken, die betere resultaten opleveren. Dat geeft je niet alleen een goed gevoel over de manier waarop je dingen voor elkaar krijgt, maar draagt er ook toe bij dat je een positief verschil maakt in de wereld.



Dit boek wil bovengenoemd gat opvullen.

*Onderhandelen met jezelf* geeft inzicht in de manieren waarop je jezelf in de weg zit en wat je daaraan kunt doen. Het biedt je een routekaart voor een beter inzicht in je innerlijke wereld, en een methode om jezelf bij te sturen. Door meer inzicht te ontwikkelen in jezelf en in de valkuilen waar je steeds weer in trapt, leer je moeilijkheden om te zetten in mogelijkheden, of je nu problemen hebt met een lastige collega of ruzie met je tienerzoon. Als je de stappen in dit boek toepast, dan zul je na verloop van tijd geen mijneenvelden meer voor jezelf aanleggen. En wat nog mooier is: je zult eindelijk in staat zijn te profiteren van de geweldige kansen die op je pad komen in het leven.

## Mijn verhaal

Ik heb dit boek kunnen schrijven door op de schouders van een stel reuzen te gaan staan. In 1981 schreven mijn mentoren bij het Harvard Program on Negotiation (PON), William Ury en wijlen Roger Fisher, het baanbrekende werk *Excellent onderhandelen: een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*, een boek waarvan sindsdien wereldwijd meer dan drie miljoen exemplaren zijn verkocht. Hun werk heeft het spel van onderhandelen veranderd door de introductie van de beroemde Harvard-methode, waarbij je ‘mensen scheidt van het probleem’ en niet langer puur voor je eigen belang opkomt, maar in het belang van alle betrokkenen samen naar een win-winoplossing toe werkt.

In 1999 bouwden mijn vrienden Douglas Stone, Bruce Patton en Sheila Heen op die ideeën voort in hun bestseller *Moeilijke gesprekken: handleiding voor het voeren van gesprekken waar je als een berg tegen opziet*. Ze beschreven daarin de nieuwe methoden van het PON, en gingen in op een veelgestelde vraag over de eerste theorie, namelijk: wat moet je doen als je de mensen onmogelijk kunt

scheiden van het probleem omdat de anderen juist het probleem zijn? Ze introduceerden het idee van de ‘drie gesprekken’ om te helpen dat dilemma op te lossen.

Ik studeerde in 1995 af aan de Harvard Law School (HLS) en ging daar in 1996 als docent aan de slag. HLS is de thuisbasis van het PON, de belangrijkste denktank ter wereld als het gaat om het sluiten van overeenkomsten en het oplossen van meningsverschillen. En het PON is al bijna twintig jaar mijn professionele thuisbasis, waar ik enorm dankbaar voor ben. Ik had het geluk diverse grootheden in het vakgebied, zowel vooruitstrevende denkers als pioniers in de toepassing van de ideeën, als mentor te hebben. Verder heb ik in mijn eerste jaren bij het PON vriendschappen opgebouwd met mensen die nog altijd tot mijn beste vrienden behoren.

Als beschermeling van Roger en William en als collega van Doug, Bruce en Sheila onderwees ik het materiaal uit deze boeken aan Fortune 500-bedrijven, overheden, non-profitinstellingen en alle soorten organisaties daartussenin. Ik had het voorrecht om deze ideeën op vrijwel elk continent te mogen verspreiden. Daarnaast leerde ik de kunst van het ontwikkelen van nieuwe ideeënka- ders en methodologieën.

Als aanvulling op de workshops over onderhandelen zoals die van ons hadden onze cliënten vaak ook al de bestsellers op het gebied van effectief leiderschap en communicatie bestudeerd. Ze wisten dus precies hoe het ‘hoorde’. Toch verloren ze in de hitte van het moment vaak hun doelen uit het oog. Ze deden bijvoorbeeld hun mond niet open tijdens een vergadering; boorden een collega de grond in zonder eerst naar haar te luisteren; lieten geld liggen terwijl ze er meer uit hadden kunnen halen; of beloofden vriendelijk met hun echtgenote te communiceren, maar snauwden haar toch sarcastisch af.

Dat riep vragen bij me op. Waarom waren de principes die we deze professionals hadden geleerd – zoals focussen op belangen in plaats van op standpunten, of zorgvuldig luisteren naar mensen met heftige emoties – niet voldoende? Waarom klapten mensen

dicht, haalden ze naar anderen uit of gingen ze het conflict uit de weg als het erop aankwam?

Ik zag een duidelijke behoefte aan een nieuwe en diepgaander benadering van leiderschap en leven. Dat inspireerde me om de kloof te dichten tussen wat mensen weten wat ze zouden moeten doen en wat ze in werkelijkheid dagelijks doen. Dus ik besloot om te gaan werken aan een praktische oplossing in de PON-traditie, waarbij theorie wordt gekoppeld aan praktische toepasbaarheid.

De ideeën in dit boek kwamen voort uit dit inzicht, maar ook uit twee andere ervaringen, namelijk het overlijden van mijn beide ouders binnen een jaar en, in diezelfde periode van twaalf maanden, de gebeurtenissen van 11 september 2001.

### *De persoonlijke kant van het verhaal*

Op vrijdagmiddag 10 november 2000 belde ik mijn moeder om haar een vredige sabbat te wensen, zoals ik altijd deed voordat ik mijn kaarsen ontstak. De zaterdagavond daarna belde mijn zus me op met de mededeling dat mijn moeder in het ziekenhuis lag. Ze had een beroerte gehad. Op zondag 12 november overleed ze.

In het jaar daarna zei ik elke dag een rouwgebed op voor mijn moeder. Verder ging mijn aandacht hoofdzakelijk uit naar mijn vader, die de vrouw met wie hij veertig jaar lief en leed had gedeeld moest missen.

Terwijl ik me door dit persoonlijk moeilijke jaar worstelde, vond er een nationale ramp plaats: de aanslagen van 11 september 2001.

Iedereen werd overspoeld door een gevoel van ontzetting, verdriet, verlies en chaos. We kregen het ene verhaal na het andere te horen over de werknemers in het World Trade Center, de passagiers in de vliegtuigen, en de brandweer- en politiemensen die toegesnelde waren om hulp te bieden.

Ook als conflictoplossingsprofessional was ik geschokt. *Excellent onderhandelen*, en het wereldbeeld daarachter, had geholpen

een nieuw tijdperk in te luiden op het vlak van onderhandelingsstrategieën, uitgaande van redelijkheid en wederzijds begrip. Het idee van de ‘win-winoplossing’ was in grote delen van de wereld gemeengoed geworden. Samen met mijn collega’s en vrienden had ik alle continenten afgereisd om deze methoden en technieken te onderwijzen, om mensen te helpen hun meningsverschillen geweldloos op te lossen. En nu vlogen hier, in mijn eigen achtertuin, mensen met vliegtuigen gebouwen binnen. Duizenden onschuldigen waren ’s ochtends naar hun werk gegaan en nooit weer thuisgekomen.

De doodsbleke gezichten van inwoners van New York die wegrenden voor de vlammen bleven me achtervolgen. Wat deden wij als onderhandelaars fout? Wat zagen we over het hoofd?

Terwijl iedereen worstelde met dit niet te bevatten bloedvergieten, naderde voor mij het moment waarop ik mijn persoonlijke rouwperiode zou afsluiten. Ik was van plan een jaar na het overlijden van mijn moeder de bladzijde om te slaan en de draad van mijn leven weer op te pakken. Maar het liep anders. Nog geen twee maanden na 11 september, in de week voor het verstrijken van het eerste jaar na het overlijden van mijn moeder, overleed mijn vader plotseling.

Toen mijn vader stierf, was ik diepbedroefd. Bovendien viel me een grote verantwoordelijkheid ten deel. Als de enige jurist in mijn familie nam ik alle juridische zaken op mijn schouders. Ik worstelde me door een berg papierwerk heen terwijl ik weer een jaar lang elke dag het joodse rouwgebed voor een overleden ouder opzei.

### *Een wervelwind van onderhandelingen*

Toen ik tijdelijk uit de professionele wereld van de conflictbeheersing stapte om me op mijn familie te richten, belandde ik, ironisch genoeg, in een persoonlijke wervelwind van onderhandelingen. In de dagen voor het overlijden van mijn vader moest ik

onderhandelen met artsen, ic-verpleegkundigen, mijn rabbi en mijn familieleden. Daarna kwamen de notarissen, verzekeringsagenten, belastingaccountants, kunsttaxateurs, en talloze andere nalatenschapsdeskundigen.

Een van de onderhandelingen die me het meest is bijgebleven, had ik met 'Bob de Boedelruimer', die duizenden dollars vroeg om ons afval af te voeren. En vervolgens kregen we te maken met een stroom van kledingdonatiedames. Sommigen wilden de kleding gesorteerd op kleur, sommigen op maat, anderen op seizoen. En sommigen wilden helemaal geen zomerkleding. Ik kon de logica ervan niet ontdekken; het was werkelijk te gek voor woorden.

Vrienden die me door dit pijnlijke, eindeloze proces heen zagen worstelen, vroegen me stuk voor stuk hetzelfde: 'Zeg Erica, jij bent een internationale expert op het vlak van onderhandelen. Je hebt mensen over de hele wereld dit soort dingen geleerd. Al die trainingen die je hebt gevolgd en de honderden workshops die je hebt geleid... heb je daar nu eigenlijk iets aan?'

Daar moest ik eens rustig over nadenken. Ik had talloze uren besteed aan onderhandelen met artsen, notarissen, verzekeringsagenten en ziekenhuisbureaucratieën. Ik had te maken gehad met situaties waarin ik onder grote druk gesprekken moest voeren waar veel van afhing, waarbij het letterlijk een kwestie van leven en dood was. Ik had ongelooflijk pijnlijke gesprekken met mijn zussen gehad. Ik had van de vroege ochtend tot de late avond onderhandeld. Had mijn onderdompeling in onderhandelingsvaardigheden me voldoende voorbereid om dit allemaal met succes af te handelen?

Ja en nee.

Aan de ene kant had ik wel iets gehad aan mijn jaren als docent conflictbeheersing. Ik had voldoende technieken om complexe situaties te ontwarren en problemen op te lossen. Ik wist hoe ik kon omgaan met verschillen in zienswijze. Ik kon bemiddelen tussen mensen met heftige emoties en de overtuiging dat hun standpunt het enige juiste was. Ik kon een heel scala aan mogelijke oplossin-

gen bedenken voor vraagstukken waar geen antwoord op leek te zijn. En ik had de communicatieve vaardigheden om uiterst moeilijke gesprekken gaande te houden als ze dreigden vast te lopen.

Maar aan de andere kant zag ik toen ik een jaar de tijd nam om bij deze vraag stil te staan, dat de vaardigheden en technieken die we jarenlang hadden onderwezen niet toereikend waren. Mensen waren van over de hele wereld naar Harvard gekomen om de beginselen van het onderhandelen te leren, en die hadden we hun geleerd. We boden een degelijke theoretische basis en gedrags-technieken die tot competentie leidden. Maar uiteindelijk was die basis onvoldoende om resultaten te behalen wanneer het er het meest op aankwam. In echt lastige situaties was er meer nodig om werkelijk effect te sorteren. Dus ik vroeg me af: wat is er verder nog mogelijk?

De combinatie van mijn persoonlijke odyssee en de nationale catastrofe van 11 september maakte deze vraag onvermijdelijk en dringend. Ik nam een sabbatical van een jaar om onderzoek te doen en te studeren. Ik vroeg me af waarom ik op cruciale momenten niet altijd in staat was om logische onderhandelingstips te gebruiken of te voorkomen dat discussies escaleerden tot verhitte meningsverschillen. Waardoor werkte de theorie soms wel en soms niet?

Ik ontdekte dat ik tijdens de meer ‘succesvolle’ interacties gebruikmaakte van technieken die ik niet in de collegezalen van Harvard had geleerd en die soms gebaseerd waren op duizenden jaren oude wijsgerige tradities. Diezelfde principes kregen in die tijd steeds meer erkenning door ontdekkingen in de neurowetenschap. Zowel hersenonderzoekers als filosofen kwamen tot de conclusie dat naar binnen kijken essentieel is om krachtige, blijvende veranderingen te bewerkstelligen.

## De volgende stap in onderhandelen

Wat ik ben gaan inzien in die ingewikkelde tijd is eigenlijk heel simpel: datgene wat het verschil maakt bij succesvol onderhandelen en leiderschap zit in onszelf. De sleutel tot een goede uitkomst, of dat nu aan de vergadertafel of de keukentafel is, ligt in onderhandelen met jezelf. Natuurlijk kun je leren nuttige dingen te zeggen en te doen. Maar uiteindelijk komt meesterschap in hoe je leidinggeeft en met anderen samenleeft voort uit een plek binnen in jezelf die ik je ‘welzijnscentrum’, of kortweg je ‘centrum’, noem.

Wanneer je geankerd bent in je centrum, ben je je namelijk ten diepste bewust van je reacties en de keuzes die je maakt. De acties die je vervolgens onderneemt, leveren betere resultaten, sterkere relaties en diepere voldoening op.

Ik besepte dat ik dit inzicht moest zien te verwerken in mijn cursussen en workshops. Daarom richtte ik in 2002 het Harvard Negotiation Insight Initiative (HNII) op binnen het PON. De missie van het HNII was onderzoeken hoe de wereld van actie en de wereld van reflectie geïntegreerd kunnen worden. Het HNII deed dienst als een levend laboratorium en bracht professionals van over de hele wereld samen voor leiderschapscursussen.

Een zomer kwamen er mensen uit meer dan vijfenveertig landen naar ons toe voor het innovatieve cursusprogramma dat de Harvard-methode naar een hoger plan tilde. In de cursussen werd evenveel aandacht besteed aan neurowetenschap als aan creativiteit; we onderwezen de principes van het PON in combinatie met de inzichten van psychologen, dichters en theologen. En de wijsheid uit al deze uiteenlopende disciplines wees mensen consequent terug naar zichzelf. Uit deze eclectische smeltkroes zijn de ideeën en methoden in dit boek voortgekomen.

In de jaren sinds het begin van dit onderzoek is mijn persoonlijke leven drastisch van koers veranderd. De herinnering aan mijn ouders geeft me inmiddels een warm in plaats van een verdrietig gevoel. De nalatenschap is allang afgehandeld. Ik richt me nu op

mijn nieuwe familie: mijn fantastische echtgenoot, Bernardus, en zijn prachtige zoon, die we liefkozend de Kleine Man noemen. Over dat deel van mijn verhaal zal ik je straks meer vertellen.

## Een idee waar de tijd rijp voor is

In het begin vroeg ik me af of het idee van zelfonderzoek wel zou aanslaan bij het bedrijfsleven. Het antwoord daarop bleek ja te zijn. Ruim tien jaar nadat het idee geboren werd, is *Onderhandelen met jezelf* geen experiment meer. Duizenden mensen hebben de routekaart en de methode al gebruikt om ervoor te zorgen dat ze zichzelf niet langer in de weg zitten en te bereiken wat ze werkelijk willen.

Bij Mobius Executive Leadership, een bedrijf dat ik samen met mijn zus Amy Elizabeth Fox heb opgericht, hebben mijn collega's en ik inmiddels ruime ervaring opgedaan met het doceren van dit materiaal aan directieteam, managers en aanstormende leiders. In roerige tijden, wanneer de veranderingen zo snel gaan dat je hoofd ervan tolt, hebben zowel leidinggevend in het bedrijfsleven als die bij overheden behoefte aan een systeem dat hen helpt in balans te blijven te midden van ongekende complexiteit en onzekerheid.

In de zakenwereld is men het er steeds meer over eens dat wat nu nodig is om leiderschap naar een hoger plan te tillen, een aanpak is die de kwaliteiten van de leiders zelf verandert. De werkelijkheid verandert zo snel, dat mensen moeite hebben ermee om te gaan, laat staan er succesvol mee om te gaan. Leiders hebben hulpmiddelen nodig om te onderzoeken hoe ze functioneren en methoden voor het ontwikkelen van nieuwe manieren van denken en doen. Het vermogen 'jezelf te leiden' wordt in de huidige tijd een steeds belangrijker leiderschapskwaliteit. *Onderhandelen met jezelf* stippelt de route uit die leiders moeten volgen om die kwaliteit te ontwikkelen.



## Jouw verhaal, ons verhaal

Hierboven heb ik een deel van mijn verhaal belicht. Om ideeën te illustreren zal ik je nog meer van mijn verhaal vertellen, maar de rest van dit boek gaat in principe over jouw verhaal.

*Onderhandelen met jezelf* leert je alle aspecten van jezelf te integreren en op vaardige wijze in te zetten bij je interacties met de wereld om je heen. Het boek verklaart de samenhang tussen zelfverwezenlijking en excelleren. Het biedt je een manier om datgene te realiseren waarnaar zoveel mensen verlangen, namelijk het vermogen om in je dagelijks leven, zowel op je werk als thuis, steeds weer het beste uit jezelf te halen.

Zoals we straks zullen zien, is deze methode geen wondermiddel. Je krijgt geen tips of trucs aangereikt waarmee je altijd je zin krijgt. Wat je wel krijgt is een routekaart waar je de rest van je leven profijt van zult hebben. Hoewel de weg niet gemakkelijk is, en het soms moeite zal kosten om vooruitgang te boeken, leidt het proces uiteindelijk tot wezenlijke en blijvende verandering.