

Spectrum maakt deel uit van Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv,  
Amstelplein 34  
1096 BC Amsterdam

© 2024 Heidi Nieboer en Marjolein Smit-Arnold Bik  
© 2024 Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum bv, Amsterdam

Eerste druk 2024  
Tweede druk 2025  
Derde druk 2025  
Vierde druk 2026

Omslagontwerp: Joyce Zethof  
Auteursfoto: Made by Sem  
Opmaak: Elgraphic

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag 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 kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB, Hoofddorp).

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

ISBN 978 90 00 40426 1  
ISBN 978 90 00 40427 8 (e-book)  
ISBN 978 90 00 40665 4 (luisterboek)  
NUR 770

spectrumboeken.nl

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	9
<b>Inleiding</b>	11
<b>Hoofdstuk 1 Van connectie naar impact</b>	15
Van contact naar connectie	17
De kracht van goede communicatie	24
De eis is niet de (onderliggende) behoefte	47
Opbouwen van vertrouwen	49
Onderhandelen is iets anders dan het voeren van een debat	53
Samenvatting	58
Do It Yourself	59
<b>Hoofdstuk 2 Laat je niet gijzelen</b>	62
De politieonderhandelaar als gegijzelde	65
Psychologische gijzeling	66
Ga je voor je geluk of ga je voor je gelijk?	74
Laat je niet gijzelen door je emoties	76
Samenvatting	88
Do It Yourself	89

<b>Hoofdstuk 3 Stap in de schoenen van de ander</b>	93	<b>Hoofdstuk 7 Proces, beïnvloeding en non-verbale communicatie</b>	233
Met wie voer ik dit gesprek?	96	Het proces	233
Wat is het belang van de ander?	103	Beïnvloeding	244
Stereotypen en (voor)oordelen	110	Non-verbale communicatie	270
Empathie of sympathie?	115	Samenvatting	286
Samenvatting	118	Do It Yourself	287
Do It Yourself	119		
		<b>Nawoord</b>	289
<b>Hoofdstuk 4 Jij bent het belangrijkste instrument</b>	121		
Ken jezelf	125	<b>Bijlage</b>	293
Onderhandelingsstijlen	129		
Ontwikkel jezelf	145	<b>Literatuurlijst</b>	299
Ego en trots	148		
Positieve mindset	151		
Samenvatting	155		
Do It Yourself	156		
<b>Hoofdstuk 5 Alleen ga je sneller, samen kom je verder</b>	160		
Je hoeft het niet alleen te doen	164		
Samen voorbereiden	166		
Samen het gesprek voeren	175		
Samen afronden	182		
Van 'tegenpartij' naar 'tegenpartner'	183		
Samenvatting	184		
Do It Yourself	185		
<b>Hoofdstuk 6 Voorbereiding is de sleutel tot succes</b>	187		
Het belang van een goede voorbereiding	193		
Hoe bereid je je voor?	196		
Opleiding en ontwikkeling	230		
Samenvatting	231		
Do It Yourself	231		

# Voorwoord

In de ruimte hangt een sterke gaslucht. De man houdt met de ene hand een vlindermes tegen zijn keel en in de andere hand een aansteker. Hij schreeuwt: ‘Zeg maar welke ik ga gebruiken. Zeg het dan!’

Een voorbeeld uit de praktijk van een politieonderhandelaar. Heidi voerde jarenlang onderhandelingen waarbij levens op het spel stonden. Politieonderhandelaars praten met iemand die een wapen heeft, mensen vasthoudt of dreigt zichzelf iets aan te doen. Elk woord telt en elke beslissing is daadwerkelijk van levensbelang.

Een dergelijke onderhandeling is geen wedstrijd en geen gevecht. Het gaat hierbij niet over winnen of verliezen, maar over verbinding maken om er samen met de ander uit te komen, ook al ben je het niet met elkaar eens en vind je elkaar niet altijd aardig.

Wij, Marjolein en Heidi, kennen elkaar vanaf het moment dat we allebei werkzaam waren als leidinggevende bij de politie in Amsterdam. In de vriendschap die daarop volgde voerden wij veel gesprekken over de overeenkomsten tussen leiderschap, onderhandelen en lastige gesprekken in de privésfeer. Waarschijnlijk hoef jij niet te onderhandelen over leven of dood, maar toch voer jij net als wij gesprekken die ook spannend zijn of waarbij het belang groot is.

In dit boek laten we je zien op welke wijze jij in jouw onderhandelingen en lastige gesprekken gebruik kunt maken van de principes van een politieonderhandelaar. Deze werken namelijk óók wanneer er geen levens van afhangen. Ouders maken afspraken met hun kind over het opruimen van de kamer, een chef maakt met zijn team afspraken over deadlines en een ondernemer sluit een contract af met een leve-

rancier. Vandaar de nieuwe titel: *Onderhandelen met kleuters, klanten en criminelen*.<sup>\*</sup> Kleuters staan voor onderhandelingen in de privésfeer. Klanten voor onderhandelingen in de professionele context. En criminelen voor politieonderhandelingen. Niet omdat alle privéonderhandelingen met kleuters zijn, niet omdat alle zakelijke onderhandelingen met klanten zijn en zeker niet omdat alle politieonderhandelingen met criminelen zijn, maar omdat deze drie woorden symbool staan voor drie werelden waarin we allemaal onderhandelen. En vergeet ook niet: soms gedraagt een collega zich als een kleuter, je buurman zich als een crimineel en voelt een vergadering als een gijzeling.

Alle casussen in dit boek zijn gebaseerd op echte gebeurtenissen. Om privacy en veiligheid te beschermen zijn namen, plaatsen en soms details aangepast, zonder de essentie te veranderen.

We hopen dat dit boek helpt om de onderhandelingen en lastige gesprekken met de kleuters, klanten en criminelen in jouw leven effectiever en met meer zelfvertrouwen te kunnen voeren.

En dat jouw mindset wordt: we komen er wel uit.

<sup>\*</sup> Dit boek verscheen eerder onder de titel *We komen er wel uit. Leer onderhandelen van een politieonderhandelaar*, geschreven door Heidi Nieboer en Marjolein Smit-Arnold Bik, uitgegeven door Spectrum in 2024.

# Inleiding

In dit boek beschrijven we de zes principes van effectief onderhandelen.

1. Van connectie naar impact
2. Laat je niet gijzelen
3. Stap in de schoenen van de ander
4. Jij bent het belangrijkste instrument
5. Alleen ga je sneller, samen kom je verder
6. Voorbereiding is de sleutel tot succes

Deze principes zijn door Heidi ontwikkeld en beproefd en bewezen in de praktijk, in vele branches.

We geven tips om jouw onderhandeling of spannend gesprek tot een goed einde te brengen. Voordat we verder ingaan op de principes willen we kort beschrijven wat onderhandelen nou precies is en wat een gesprek nu zo lastig of spannend maakt.

Mensen zeggen nogal eens tegen ons: ‘Ik hoef eigenlijk nooit te onderhandelen.’ Daar vergissen ze zich echter in. Dit komt waarschijnlijk doordat het woord ‘onderhandelen’ beelden oproept van formele zakelijke gesprekken, diplomatieke overleggen of ingewikkelde deals. Mensen associëren onderhandelen vaak met specifieke situaties als het kopen van een huis, salarisonderhandelingen of het afsluiten van zakelijke contracten. Daarom is het logisch dat veel mensen denken dat ze niet vaak onderhandelen.

Onderhandelen is echter veel breder dan deze traditionele beel-

den suggereren. Onderhandelen is een alledaagse activiteit en iedereen onderhandelt in verschillende situaties, zonder dat zij zich daar bewust van zijn. Onderhandelen is namelijk een proces waarbij mensen proberen overeenstemming te bereiken en belangen af te stemmen, om tot een gezamenlijke oplossing te komen. Dus ook het uitzoeken van een nieuwe bank met je partner, het afstemmen met je collega's over de taakverdeling in het project en het afspreken met vrienden naar welk restaurant jullie gaan zijn onderhandelingen.

Om helder te krijgen wat onderhandelen precies is, hanteren wij de definitie van onderhandelen volgens Fisher en Ury. In hun boek *Getting to Yes* definiëren zij een onderhandeling als:

- Een communicatieproces (over en weer);
- om een overeenkomst te bereiken;
- waarbij partijen hun eigen belangen hebben;
- sommige belangen samenvallen;
- en andere belangen strijdig zijn.

Het gaat om een gesprek tussen twee (of meer) partijen die samen tot een overeenkomst moeten en willen komen. Hierbij hebben de partijen niet dezelfde belangen. Sommige belangen vallen wel samen. Als ze niet iets van elkaar hoeven, hoeven ze immers niet met elkaar te onderhandelen. Er is dus een gezamenlijk belang: bijvoorbeeld een mooie bank kopen, een goede taakverdeling of een gezellige avond. Er is ook sprake van strijdige belangen. Als beide partners immers dezelfde bank willen, iedereen de voorkeur geeft aan een andere taak en de vrienden hetzelfde restaurant willen bezoeken, dan hoeft er niet onderhandeld te worden. Dan is er al overeenstemming.

Wanneer je naar deze definitie kijkt dan kom je hoogstwaarschijnlijk tot de conclusie dat ook jij vaak (dagelijks?) onderhandelt.

En wat maakt een onderhandeling of een ander gesprek spannend? Dat verschilt per persoon en per situatie. Wel is er een aantal elemen-

ten waarvan de meeste mensen zeggen dat die gesprekken en onderhandelingen spannend maken. Denk bijvoorbeeld aan:

- Er is sprake van tijdsdruk
- Er zijn veel emoties (bijvoorbeeld boosheid of verdriet)
- Er staat veel op het spel
- Er is een gebrek aan informatie
- De uitkomst is niet duidelijk
- Je kunt de ander niet bieden wat hij of zij wil (slechtnieuwsgesprek)
- Het gesprek loopt anders dan je had verwacht
- Je vindt je gesprekspartner niet aardig of redelijk
- Onzekere uitkomst

Al deze aspecten komen terug in de onderhandelingen die politieonderhandelaars onder extreme druk voeren bij gijzelingen, ontvoeringen en zelfmoordpogingen. Hierbij gaat het over leven of dood.

En deze aspecten komen hoogstwaarschijnlijk ook terug in jouw onderhandelingen. Het gaat bij jouw spannende gesprekken – hopelijk – niet over leven of dood, maar ook voor jou en je gesprekspartner kan er veel op het spel staan of zijn er andere aspecten die het spannend maken. Je kunt dan gebruikmaken van dezelfde principes als die van een politieonderhandelaar.