

Inhoud

Voorwoord	XIII
Inleiding	3
1. Interpersoonlijk communiceren: ruimte geven, nemen en delen	11
1.1 Effectief communiceren	12
1.2 De drie dimensies van communicatie	14
2. Als communicatie vastloopt: patronen doorbreken	37
2.1 Technieken om ineffectieve communicatie te doorbreken	39
2.2 Kaderen en Herkaderen	40
2.3 De vier niveaus van communicatie	43
2.4 De gezamenlijke realiteit	50
3. Wat niet gezegd wordt: non-verbale communicatie en emoties	59
3.1 Hier klopt iets niet, maar ik weet niet wat	59
3.2 Wat is non-verbale communicatie?	61
3.3 De rol van het non-verbale in het onderhandelen met andere culturen	65
3.4 De rol van emoties in onderhandelingen	69
3.5 De rol van emoties in verschillende culturen	71
3.6 Communicatiepatronen in internationale onderhandelingen	74
4. Persoonlijke voorkeuren in communicatie	79
4.1 Verwarring over persoonlijke voorkeuren	80
4.2 Persoonlijke voorkeuren: inzetten of uitschakelen	82
4.3 Omgaan met conflicten	83
4.4 Persoonlijkheid	88
4.5 De impact van persoonlijkheidsvoorkeuren op interculturele onderhandelingen	89
5. Cultuur en de invloed ervan op communicatie	103
5.1 Hoe cultuur zich uit	106
5.2 Hoe cultuur zich uit in een zakelijke omgeving	107
5.3 Interculturele samenwerking	111
5.4 Interculturele onderhandelingen	113
6. Culturen van landen: een classificatie	119
6.1 De dimensies van Hofstede	119

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

6.2	Nederland vormt de uitzondering op de regel	149
6.3	Overige indelingen van culturen	151
7.	Zakelijke cultuur en onderhandelen in verschillende landen	157
7.1	Azië	158
7.2	Europa	178
7.3	Amerika (de Verenigde Staten)	191
7.4	Centraal- en Zuid-Amerika	193
7.5	Midden-Oosten	196
7.6	Australië en Nieuw-Zeeland	198
7.7	Afrika	199
8.	Voorbereiding, opening en eerste verkenningen in onderhandelingen	203
8.1	Distributief of integratief onderhandelen	205
8.2	Voorbereiden: daar hebben we geen tijd voor	212
8.3	Wie gaat er mee?	214
8.4	We willen alles weten	218
8.5	De eerste zet	221
9.	Strategie en tactiek tijdens onderhandelingen	227
9.1	Belangen versus standpunten	227
9.2	Wie heeft de macht?	229
9.3	We willen nog steeds alles weten	232
9.4	Communicatie	235
9.5	Concessies	237
9.6	Tactiek: geoorloofd of ongewenst	243
9.7	Omgaan met 'dirty tactics'	249
9.8	Culturele overwegingen bij het gebruik van tactiek	251
9.9	Deadlock	253
9.10	Deadline	255
9.11	Afsluiting van de onderhandeling	255
9.12	Contract	258
9.13	Feedback en evaluatie	259
	Over de auteur	263
	Literatuur	265

Voorwoord

Laat ik beginnen toe te lichten waarom het onderwerp van het boek van Frank Garten mij aanspreekt.

Zelf ben ik mijn loopbaan begonnen in diverse internationale verkoopfuncties, onder andere in België, Duitsland, Zweden, Noord-Amerika en later ook China en Azië.

Toen ik aan het begin van mijn carrière voor Philips accountmanager was voor de Banque Bruxelles Lambert (BBL) stelde mijn klant zich heel weigerachtig op. Een Nederlander in Brussel: daar kon weinig goeds van komen. Door heel servicegericht te zijn, mij in te spannen in hun cultuur, Frans te spreken en gepaste lunches, bracht ik uiteindelijk een relatie tot stand en konden we zakendoen. En dat heeft toch zeker wel een aantal maanden geduurd.

Succesvol zakendoen kan alleen als je de klant aanspreekt op wat voor hem belangrijk is, in een taal die hij verstaat, en je richt op het ontwikkelen van een vertrouwde relatie. Het is dus belangrijk je te verplaatsen in de denkwereld van je klant. Wat is zijn taal en stijl? Wat is zijn perceptie van de zaak? Een goed interpersoonlijk begrip is het begin. Daarnaast moet je je bewust zijn van hoe je zelf overkomt, zowel qua stijl, als door wat je zegt en doet. Het zakendoen in het buitenland, en al helemaal in Aziatische landen, voegt nog een compleet andere dimensie toe. Naast het verplaatsen in de klant, moet je leren je te verplaatsen in de context waarin deze klant opereert: de cultuur van het land en de sociale omgangsvormen en gebruiken. Als Nederlanders zijn we gewend nogal recht voor z'n raap zaken te doen. Dat werkt in veel landen dus niet. Waar de ene cultuur houdt van nuchter zakelijk contact en een directe stijl, vereisen andere culturen eerst het opbouwen van een vertrouwensrelatie op een meer indirecte wijze.

Ik ben zelf al jaren geleden geïnspireerd door boeken als *Cultures en Organizations* van Geert Hofstede en bijvoorbeeld *Kiss, Bow or Shake Hands* van Terri Morrison e.a. Ik hoop dat iedereen die in het buitenland zaken gaat doen zich zal verdiepen in de culturele receptuur die leidt tot optimaal zakelijk resultaat. Het mag duidelijk zijn dat *Werken met andere culturen* mij aanspreekt. Een boek dat zich geheel richt op de Nederlandse ondernemer in het buitenland en dat een praktische handwijzer is die kan leiden tot beter resultaat.

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

In dit boek gaat Frank Garten in op de toenemende globalisering en voortgaande consolidatie binnen bedrijfstakken. Dit leidt tot een steeds groter belang van een soepele samenwerking tussen verschillende culturen in de wereld. Op internet lijkt iedereen op een uniforme wijze met elkaar te communiceren zonder noemenswaardige drempels. Maar die schijn en het gemak van internet en 'global networking' maken het zakendoen niet plots uniform in de verschillende delen van de wereld.

Bij effectief internationaal samenwerken gaat het niet alleen om kennis van andere culturen, maar vooral om bewustzijn van het feit dat verschillende culturen anders denken en handelen. In de dagelijkse realiteit en onder de hoge druk die internationaal zakendoen karakteriseert, verdwijnt dit bewustzijn makkelijk en vervallen we snel in onze eigen, vertrouwde, directe Nederlandse stijl. In de dagelijkse praktijk is het belangrijk juist de culturele verschillen te begrijpen en te overbruggen: 'think global, act local'. Dat is wat dit boek biedt: een praktische handreiking hoe cultuurverschillen zich in het dagelijks leven manifesteren en hoe je daarmee kunt omgaan. Uitermate bruikbaar en aan te bevelen aan professionals die samenwerken en onderhandelen met mensen uit andere culturen. Het boek is niet zozeer gericht op onderhandelingstactiek en trucs om te winnen, maar bevordert vooral de interculturele, effectieve communicatie. Verhandelingen over de interculturele theorie wisselt Frank af met realistische voorbeelden uit de praktijk en oefeningen om de interculturele competenties te ontwikkelen.

Ik wens u veel studiegenoegen met dit boek en vooral resultaat in de internationale zakelijke praktijk.

Frans van Houten

Chief Operating Officer Royal Philips Electronics

Beoogd CEO van Royal Philips Electronics per 1 april 2011

Inleiding

“IK KWAM EEN HELEBOEL DIEREN TEGEN,” VERTELDE ANDERS.
“ZE WAREN ALLEMAAL ANDERS DAN IK. EN ZE KONDEN OOK
ALLEMAAL DINGEN DIE IK NIET KAN.”
“IEDEREEN IS ANDERS,” ZEI DE KAMELEON. “EN IEDEREEN IS DUS OOK
GOED IN IETS ANDERS.”
GELUKKIG MAAR! HETZELFDE IS SAAI!’

- Francine Oomen

Tijdens een van mijn reizen voor Philips in Zuid-Korea miste ik mijn vlucht terug naar Nederland. Ik besloot een excursie te boeken naar de grens met het verre, mysterieuze en onbereikbare Noord-Korea. In het plaatsje Panmunjom, midden in de gedemilitariseerde zone, stond ik in een kleine, blauwe barak aan de grenslijn met het Noorden. De lijn stond getekend op de grond. Eén stap naar voren doen en de grens oversteken was onmogelijk. Grenzen fascineren me: ze zijn vaak onzichtbaar, en lijken onneembaar. Grenzen verkennen en overschrijden doe ik graag. In Panmunjom werd het op dat moment voor mij een uitdaging om ooit op diezelfde plaats te komen, maar dan vanuit het Noorden. Omdat dat eigenlijk onmogelijk leek. En omdat Noord-Korea me fascineert (wat overigens niet betekent dat ik enige sympathie kan opbrengen voor het regime dat er aan de macht is).

Enkele jaren later stond ik in diezelfde blauwe barak aan de noordkant van de lijn, tijdens een bijzondere reis door het gesloten en stalinistische land. Na dat bezoek was ik er – meer dan ooit – zeker van dat ik intercultureel werken centraal zou stellen in de rest van mijn werkzame leven. De ervaring van reizen in Noord-Korea vormde een mooi decor voor wat ik al langer wist: mijn waarheid is slechts mijn waarheid en een ander, die opgroeit in een ander land dan ik, heeft een andere waarheid. Mijn waarheid is gebaseerd op alles wat anderen mij verteld hebben in mijn leven. En zo hebben Noord-Koreanen ook van alles geleerd en verheven tot waarheid. Dat Amerika het Zuiden al bezet houdt sinds 1953 bijvoorbeeld, en dat de start van de Koreaanse oorlog in 1953 het gevolg was van beschietingen door het Zuiden. Wij weten beter. Denken we. Maar

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

alleen omdat aan ons iets anders is verteld dan aan de burgers van Noord-Korea. En omdat we in de vrijheid leven om zelf op onderzoek uit te gaan en onze eigen waarheid te verfijnen.

De omgeving waarin je opgroeit en waarin je je eigen waarheid opbouwt, is bepalend voor je gedrag, je normen en waarden, en je beeld van de wereld. En dus hebben Japanners een andere waarheid dan Nederlanders en vertonen dan ook ander gedrag. Daar ben ik vaak mee geconfronteerd tijdens mijn vele zakenreizen in Azië, waar ik heb gezien hoeveel dingen er misgaan als mensen van verschillende culturen communiceren met elkaar. En ik heb ook geleerd dat het niet moeilijk is die problemen te voorkomen of beheersen, als je maar de moeite neemt je te verdiepen in die andere persoon. Als je maar stopt met praten en begint met luisteren. Interculturele problemen worden vaak niet opgelost door veel te leren over de andere cultuur, maar door met oprechte nieuwsgierigheid te luisteren naar elkaar.

Wie zich verplaatst in de ander stap uit zijn eigen referentiekader en accepteert dat het kader van de ander anders is. Niet beter, niet slechter: gewoon anders. Niet vreemd, niet irrationeel: gewoon anders. Je verdiepen in dat kader is verrijkend en voorkomt de snelle oordelen over, en de wrede uitsluiting van hen die anders zijn dan wij. Je flexibel kunnen verplaatsen in een ander denkkader wordt met de dag belangrijker. De professional van de toekomst werkt niet meer op een kantoor, waar hij geregeld – reëel of virtueel – iemand ontmoet van een andere cultuur. Hij werkt in continue verbinding met onlineprofessionals over de hele wereld. Effectief werken in dat netwerk vereist geen detailkennis van iedere cultuur op aarde, maar vergt wel dat je jezelf bepaalde basisvaardigheden eigen maakt. ‘Think global, act local’ is in de toekomst niet meer voldoende: het suggereert dat je in verschillende landen, rekening houdend met lokale gebruiken, je eigen internationale visie dicteert. De leider van de toekomst bouwt zijn visie door te leren van lokale gebruiken: ‘Think global, act global, learn from local.’ Ik hoop daar een bijdrage aan te leveren met dit boek.

Als je vastloopt in je communicatie met anderen of in je interculturele avonturen, is het de kunst om afstand te nemen van je eigen situatie en een verklaring te zoeken voor je ineffectiviteit. Maar een rationele verklaring is niet genoeg. Het is nodig je gedrag aan te passen en het gedrag dat leidde tot ineffectiviteit te veranderen. Je moet het patroon doorbreken waarin je zit en waarvan je eigen gedrag deel uitmaakt. Dat vergt moed. En moed karakteriseert leiders. Effectieve leiders communiceren en onderhandelen vloeiend door bestaande patronen, waarvan zij zelf deel uitmaken, te doorbreken.

Het boek *Werken met andere culturen* bevat 3 delen. Deel 1 behandelt interpersoonlijke communicatie, deel 2 interculturele communicatie en deel 3 interculturele onderhandeling. Het is geschreven voor professionals die in hun werk in het bedrijfsleven succesvol moeten communiceren en onderhandelen met andere culturen: product- en marketingmanagers, engineers, projectleiders, programmamanagers, change managers en vakspecialisten. Professionals in de boardroom of op de werkvloer.

Deel 1 Interpersoonlijke communicatie

Hoofdstuk 1 begint met een verhandeling over effectief communiceren en over de balans vinden tussen zenden, ontvangen en verbinden in een gesprek tussen twee mensen. Mocht een gesprek dan toch vastlopen, dan kun je de technieken in hoofdstuk 2 gebruiken om ingesleten patronen van ineffectieve communicatie te doorbreken en weer nieuwe mogelijkheden te creëren. Hoofdstuk 3 behandelt non-verbale communicatie en emoties: een groot deel van wat we zeggen, zeggen we niet met woorden. Vervolgens gaat hoofdstuk 4 over persoonlijkheid en de manier waarop persoonlijkheidskenmerken invloed hebben op effectieve communicatie en op intercultureel onderhandelen.

Deel 2 Interculturele communicatie

In deel 2 wordt de dimensie 'cultuur' ingeschakeld. Hoofdstuk 5 behandelt het begrip 'cultuur' en de manier waarop cultuur invloed heeft op zakelijke onderhandelingen. Een raamwerk voor het begrijpen van cultuur is het model van Hofstede, dat wordt aangereikt in hoofdstuk 6. Vervolgens beschrijf ik in hoofdstuk 7 de zakelijke cultuur van een groot aantal landen die voor de Nederlandse handel belangrijk zijn.

Deel 3 Interculturele onderhandeling

De hoofdstukken 8 en 9 gaan ten slotte over zakelijke onderhandelingen. Achtereenvolgens worden verschillende soorten onderhandelingen besproken. Je leest over de voorbereiding van die onderhandelingen, openingsbiedingen en concessies, en over verschillende tactieken die je kunt inzetten tijdens onderhandelingen. Hier wordt veelvuldig de link gelegd met cultuur, om duidelijk te maken hoe die van invloed kan zijn op de onderhandelingsstrategie en -tactiek.

De hoofdstukken zijn voorzien van praktische oefeningen, waarin je wordt uitgedaagd je te verdiepen in de effectiviteit van je eigen interpersoonlijke en interculturele communicatie. Deze oefeningen bieden ook praktische hulpmiddelen om effectiever te communiceren met mensen die een andere culturele achtergrond hebben.

In de loop van het boek wordt het profiel van de effectieve interculturele onderhandelaar opgebouwd: 25 eigenschappen die je moet bezitten om succesvol te zijn in het sluiten van deals op de lange termijn over de landsgrenzen heen. Deze eigenschappen kunnen hr-professionals gebruiken om het competentieprofiel van een effectief intercultureel onderhandelaar op te bouwen. Ook kunnen ze worden ingezet bij het ontwerpen van trainingen en leiderschapsprogramma's op dit gebied, en zijn ze een richtlijn voor coaching op interculturele competenties.

Ik heb dit boek geschreven met de aanname dat de lezer het van voor tot achter doorwerkt. Dat neemt niet weg dat je alle hoofdstukken apart kunt lezen en dat het aantal verwijzingen tussen de hoofdstukken onderling tot een minimum is beperkt. Zo kun je deel 1 overslaan als je al veel kennis hebt over effectieve interpersoonlijke communicatie. Anderzijds kun je je beperken tot deel 1 en 2 als je je interculturele effectiviteit wilt verhogen door je communicatievaardigheden te verbeteren.

Het boek is geschreven vanuit Nederlands perspectief en benadrukt met name de verschillen tussen veel andere culturen en de Nederlandse. Want wereldwijd is Nederland een vreemde eend in de bijt, de uitzondering op de regel. Wij behoren tot de meest egalitaire, individualistische en feminie culturen in de wereld en nemen daarmee een uitzonderingspositie in. Ondanks dat doen we als Nederlanders echt wel iets goed in onze internationale handel. We hebben immers een historie als succesvol handelsland, dat de wereldzeeën bevoer en goederen verhandelde, en daarmee voorspoed en rijkdom verwierf. Maar dat is historie. In het bedrijfsleven van nu zie ik veel dingen onnodig misgaan, doordat we niet voldoende luisteren. En doordat we onvoldoende begrip opbouwen voor een Koreaan die deel uitmaakt van een hechte groep, voor een Rus die werkt in een strikt hiërarchische context en voor een Hongaar die mannelijke eigenschappen als competitie en assertiviteit hoog in het vaandel heeft. We kunnen beter. Hopen dat de Koreaan, Rus en Hongaar hun gedrag zullen veranderen en meer gaan handelen zoals wij, is niet de oplossing. Gelukkig maar. We zullen ons eigen gedrag moeten aanpassen om effectiever te zijn.

In mijn dagelijks werk richt ik me op het begeleiden van teams in het succesvol werken met mensen in andere culturen, en op het helpen voorbereiden van internationale onderhandelingen. Eenvoudige interventies zorgen ervoor dat interculturele verschillen niet langer een barrière vormen, maar een bron van mogelijkheden en kansen. Deze interventies vormen de basis van dit boek.

Het boek is geschreven vanuit de ervaring van teams die onderhandelen met teams van andere culturen. Dat neemt niet weg dat alle observaties en beschrijvingen net zo goed gelden voor iemand die zelfstandig communiceert en onderhandelt met iemand van een andere cultuur. Uit praktische overwegingen gebruik ik daarbij steeds de mannelijke 'hij'-vorm, wat niet wegneemt dat dit overal net zo goed vervangen kan worden door 'zij'. In sommige voorbeelden in het boek heb ik de Engelse taal gehanteerd voor de letterlijke zinnen die werden gesproken: dat klinkt natuurlijker en houdt de gebruikte voorbeelden zo veel mogelijk binnen de reële context. Een boek over cultuur bevat onvermijdelijk generalisaties en voor iedere generalisatie die ik hanteer, kan een tegenvoorbeeld worden genoemd. Ik nodig de lezer uit dat vooral te doen, steeds kritisch na te denken over eigen ervaringen in interculturele context en die te verbinden met de stellingen in dit boek. Waar eigen waarnemingen en observaties botsen met de praktijk beschreven in het boek, hoor ik dat graag van je.

Zonder daarin uitpuittend te zijn, wil ik een paar mensen bedanken voor hun rol in de totstandkoming van dit boek. Veel dank gaat uit naar Nelke Galema, intercultureel coach en adviseur. Zij was degene die me vier jaar geleden, toen ik zelfstandig ging werken, een advies gaf: 'Maak je de backbone van Hofstede eigen, en leg in alles wat je doet de link naar businesscases in de praktijk. Dáár zit jouw onderscheidende kracht.' Ik heb dat advies niet bewust opgevolgd, maar realiseer me nu dat dit precies is wat ik wel heb gedaan de afgelopen jaren. Ik ben er trots op dat juist van Nelke een aanbeveling prijkt op de achterzijde van dit boek.

Ook kijk ik met plezier terug op alle internationale onderhandelingen die ik voerde en de collega's van Philips en NXP met wie ik deze avonturen samen mocht beleven. Ook al zijn er velen, in het bijzonder wil ik Bert Bakker, Julian Humphreys, Jos Klippert en Hans-Erich Kamenzky noemen om de voorbeeldfunctie die ze - ieder op eigen, unieke wijze - hebben vervuld.

Enkele mensen hebben het boek zorgvuldig gelezen en me van bruikbaar commentaar voorzien: Raoul Godijn, Geertje Krop, Femke Hogema en Danny Wilms Floet. Daarnaast zijn er vele anderen die ideeën hebben bijgedragen, kritische vragen hebben gesteld of delen van het boek hebben beoordeeld. Ik noem hen niet allemaal, maar ben hun zeer dankbaar voor hun inspanningen. Ik dank mijn uitgever Van Duuren Management, in de persoon van Ina Boer, Dorien Stilma en Danja Schaap voor hun bijdragen. Ten slotte bedank ik mijn

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

collega's van Learning Consortium en in het bijzonder Nico Swaan. Laatstgenoemde heeft een bepalende rol gespeeld in mijn loopbaan en ik ben er trots op dat ik in de eerste twee hoofdstukken van dit boek veelvuldig mag refereren aan het werk dat hij recent met collega Erik Boers heeft gecompleteerd.

Reacties en je eigen observaties en aanvullingen verneem ik graag via info@frankgarten.nl of via mijn website www.frankgarten.nl.

Ten slotte wens ik je veel leesplezier en leerzame momenten. Ik hoop dat het boek je helpt bij het werken en leven in een interculturele context, en dat het bijdraagt aan tolerantie en respect voor ieder die anders handelt dan je wilt of verwacht. Want dat is de kracht van diversiteit.

Frank Garten
Utrecht, maart 2011



1 Interpersoonlijk communiceren: ruimte geven, nemen en delen

'IK WEET WEL WAT JE ZEGT, HOOR.
IK DOE TOCH OF IK LUISTER ...'

- Acda & de Munnik

Op zaterdagochtend kwamen we een grijze, kale vergaderruimte binnen in Seoul, Zuid-Korea. We waren moe: een gevolg van jetlag en te veel alcohol. Nog maar enkele uren geleden had de klant ons bij het hotel afgezet, na een uitbundige karaokeavond in Seoul. Voor sommigen van ons een straf, voor anderen ultiem plezier. Wij maakten onderling nog grappen over de vorige avond en gingen ervan uit dat we snel tot een goede deal met onze Koreaanse klant zouden komen. Onze Koreaanse counterparts leken echter vergeten dat we samen op stap waren geweest: ze keken stoïcijns voor zich uit en legden keiharde eisen op tafel, waar we onmogelijk aan tegemoet konden komen. We herkenden onze 'vrienden' van gisteravond niet meer. De hele onderhandeling liep stroef en ging uitsluitend over de prijs van de halfgeleiders die wij verkochten aan deze tv-maker. Geen enkele concessie die we deden – en in de loop van de dag waren dat er steeds meer – werd met enthousiasme ontvangen. We kregen het vermoeden dat het woord 'concessie' in het Koreaans niet eens bestond.

De doorbraak kwam toen we terloops lieten vallen dat dit product volgend jaar uitgefaseerd zou worden en dat veel van onze klanten inmiddels al overstapten op nieuwe modellen. Vanaf dat moment – pas halverwege de middag – verlevendigde de discussie. De onderhandeling werd niet langer gevoerd door mr. Kim, die tot dan toe steeds het woord had gevoerd, maar door mr. Ho. Meerdere van de Koreanen waren ineens intensief met elkaar in gesprek en maakten driftig aantekeningen van alles wat we zeiden. Er bleken veel mensen van Research & Development om de tafel te zitten, die geïnteresseerd waren in de nieuwe modellen en toekomstige projecten. De discussie over de prijs van onze producten verdween als sneeuw voor de zon, en toen afspraken waren gemaakt over het vervolgtraject van de kwalificatie en

de infasering van ons nieuwe product, werd over de prijs geen woord meer gesproken. Om halfzeven stegen we tevreden op van Incheon, de luchthaven van Seoul. De komende tien uur hadden we de tijd om de onderhandeling te evalueren en om bij te slapen van een vermoeiende reis.

Achteraf begrepen we pas wat er was gebeurd. We hadden vooraf verschillende aannames gedaan, namelijk dat de klant alleen over de prijs wilde spreken, dat de vertegenwoordiging van de klant grotendeels bestond uit commerciële managers en inkoopmanagers, en dat de afnameprijs van het product tot stand zou komen door het over en weer doen van concessies. Alle drie deze aannames bleken onjuist. De andere partij wilde het hebben over een lange-termijnrelatie waarin we gezamenlijk business zouden genereren. De vertegenwoordiging van de klant bestond uit veel technici en R&D-managers en de afnameprijs was in deze onderhandeling geen issue. Het misverstand was te voorkomen geweest: onder andere door heldere en duidelijke communicatie met onze lokale mensen, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Het misverstand had niets te maken met interculturele verschillen of met een gebrek aan onderhandelingsvaardigheden, maar veel meer met de manier waarop we met elkaar communiceren. Een belangrijk deel van communicatie is het controleren van de aannames die je doet over de ander. Als je vergeet om dat te doen, kan dat een kostbare aangelegenheid zijn. Het had ons in dit geval zomaar 5-10% van de totale business met deze klant kunnen kosten. En dat is op een pakket van in totaal tientallen miljoenen euro al gauw de prijs van een paar riante villa's in Blaricum of Oosterbeek.

Veel problemen die we tijdens ons internationale werk tegenkomen, hebben schijnbaar te maken met cultuur, maar zijn niets anders dan het resultaat van gebrekkige interpersoonlijke communicatie.

Profielschets 1: De succesvolle interculturele onderhandelaar ... doet veel aannames over de intenties, strategie en omstandigheden van de andere partij. Hij controleert al die aannames, voordat hij er zijn onderhandelingsstrategie op baseert.

1.1 EFFECTIEF COMMUNICEREN

Dit hoofdstuk gaat over effectieve interpersoonlijke communicatie; een voorwaarde voor het succesvol communiceren met mensen uit andere culturen. De

problemen die optreden in het werken met andere culturen zijn in veel gevallen terug te voeren op gebrekkige communicatie. Die problemen los je niet op met kennis over de andere cultuur, maar wel door duidelijk te spreken, goed te luisteren en een goede interpersoonlijke relatie op te bouwen.

Communiceren doe je de hele dag, met als doel om anderen te beïnvloeden in een door jou gewenste richting. Je wilt anderen begrijpen en zelf begrepen worden. Dat gaat vanzelf; wanneer de communicatie zonder problemen verloopt denk je er verder niet bij na en praat, luister, mail en twitter je er vrolijk op los. Op het moment echter dat er misverstanden ontstaan, tegenstrijdige belangen een rol spelen of emoties de overhand nemen, word je je ineens bewust van de communicatie en voel je haarfijn aan dat deze niet optimaal verloopt. En terwijl je je dit realiseert, zijn de misverstanden al uitgegroeid tot beschuldigingen aan het adres van de ander. De tegenstrijdige belangen hebben geleid tot het innemen van posities in de loopgraven en de emoties zijn zo hoog opgelopen dat je niet meer rustig nadenkt over wat je hoort en zegt. Je moet weer terug naar een effectieve manier van communiceren en dat kan doorgaans alleen door je eigen communicatiestijl aan te passen.

Als je iemand kunt aankijken en direct kunt communiceren, is het al behoorlijk lastig om de ander effectief te beïnvloeden. Maar wanneer je gebruikmaakt van veel modernere vormen van communicatie, ontbreekt de waardevolle informatie die verscholen ligt in de toonhoogte van de stem, de klemtonen die je subtiel aanbrengt in de woorden die je zegt, de opgetrokken wenkbrauwen en de manier waarop je met je handen je woorden onderstreept. Veel communicatie tussen mensen in verschillende landen vindt echter plaats via telefoon, trage videoconferencingverbindingen of e-mail, en dat maakt het nog lastiger om communicatie effectief en bevredigend te laten verlopen.

Ook bij het voeren van onderhandelingen doe je niets anders dan voortdurend communiceren met elkaar. In deze situatie is de communicatie echter niet alleen gericht op beïnvloeden, maar wil je het gezamenlijk ook eens worden over iets waar je initieel verschillende standpunten over inneemt. Of je nu bezig bent met het uitonderhandelen van een extra navigatieset bij je nieuwe auto, de inkoopprijs van hout voor het fabriceren van meubels of de levertijd van een nieuw bankstel, er wordt gecommuniceerd met het doel overeenstemming te bereiken. Daarbij is het luidruchtig en onverstoort herhalen van wat je wilt nooit de meest handige techniek. Ook hier draait het om het begrijpen van de ander, ervoor zorgen dat je begrepen wordt en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de ander. Effectief communiceren is een noodza-

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

kelijke voorwaarde om lastige processen – zoals interculturele communicatie en complexe onderhandelingen – succesvol te laten verlopen.

Communicatie is pas effectief wanneer aan een aantal voorwaarden wordt voldaan:

- er is een open relatie, gebaseerd op onderling vertrouwen;
- je communiceert duidelijk, met zelfvertrouwen en bent stellig in jouw visie en in wat je verwacht van de ander;
- je hebt respect voor de positie en de wensen van de ander, en bent bereid te luisteren naar die positie en deze volledig te begrijpen.

1.2 DE DRIE DIMENSIES VAN COMMUNICATIE

Een model dat deze factoren in zich verenigt, is het model van de drie dimensies van effectieve communicatie, naar Erik Boers en Nico Swaan, *Learning Consortium*, 2003 (Boers, 2011). Dit model vormt een sterk uitgangspunt voor alle in dit boek beschreven interculturele situaties en onderhandelingsituaties. Het model bedient zich van drie ruimtelijke dimensies, die refereren aan drie specifieke aspecten van het uitoefenen van invloed: de ik-, jij- en wij-dimensies.

- Ik-dimensie: deze dimensie gaat over mijn positie in een gesprek, over wat mij bezighoudt en wat ik wil overbrengen. Ik wil begrepen worden.
- Jij-dimensie: deze dimensie gaat over de andere persoon in een gesprek, over wat hem bezighoudt. Ik wil dat begrijpen.
- Wij-dimensie: deze dimensie gaat over ons samen en de relatie die wij samen hebben. Wij willen aansluiten bij elkaar vanuit wederzijds respect en vertrouwen.

Een krachtige manier om de samenhang van de drie dimensies te beschrijven, is dat je in de ik-dimensie de ander beïnvloedt om de wereld door jouw ogen te zien, terwijl je in de jij-dimensie de rollen omdraait en je de wereld probeert te zien door de ogen van de ander. In de wij-dimensie kijken we elkaar ten slotte diep in de ogen.

Effectief communiceren kan niet in slechts één van de dimensies, het gesprek wordt dan beperkt en arm. In dat geval mist er iets essentieels: we noemen het nog wel communicatie, maar eigenlijk is het dat niet. De persoon die alleen maar vanuit de ik-dimensie zijn visie op de wereld uitdraagt, verliest zijn toehoorders snel. En je alleen maar verplaatsen in de ander is machtig interessant, maar je eigen gedachtegoed zal het licht niet zien. Om effectief invloed

uit te kunnen oefenen, is het van belang om vlot te schakelen tussen de drie dimensies, om zowel de eigen agenda voor het voetlicht te brengen, de agenda van de ander te leren begrijpen en om de relatie te bouwen die het überhaupt interessant maakt om naar elkaar te luisteren.

OEFENING: Sta gedurende een dag stil bij je gesprekken met anderen. Van welke dimensie bedien je je het meest in je communicatie? Hoelang blijf je in een bepaalde dimensie? Hoeveel procent van de tijd bouw je aan relaties, hoeveel procent van de tijd besteed je aan zenden en aan ontvangen? In welke van de dimensies voel je je het prettigst? In welke van de dimensies zou je je moeten ontwikkelen om effectiever te communiceren?

Het stilstaan bij de dimensies van communicatie is, als je net kennis maakt met het model, een bewust proces waarbij je afwegingen maakt of je ruimte wilt nemen, geven of delen. Naarmate je hierin getraind raakt, wordt dit een onbewust proces, waarbij je vaker en veel natuurlijker gaat schakelen tussen de verschillende dimensies. Geregeld even stilstaan bij je gesprekken en nadenken over de dimensies waarvan je je bedient, leidt ertoe dat je meer verantwoordelijkheid neemt voor de effectiviteit van je communicatie. Je kunt dan aanpassingen doen in ingesleten, ineffectieve patronen. Het jezelf oefenen in díe dimensies waarin je van nature minder comfortabel voelt, is een enorm verrijkend proces. Er kan soms een wereld voor je opengaan: de wereld van de ander.

Veel mensen binnen de muren van een kantoorgebouw vinden het vooral comfortabel om te communiceren in de ik-dimensie: je boodschap duidelijk overbrengen, zorgen dat je gehoord wordt en actief werken aan je zichtbaarheid zijn in het bedrijfsleven van groot belang. Om door te groeien naar 'hogere posities' moet je immers gezien worden. Het beeld ontstaat dat je dat realiseert met welbespraaktheid, optreden met veel zelfvertrouwen en het assertief verduidelijken van eigen standpunten. Dat beeld is echter niet juist. Je kunt veel verbeteren in je communicatie door actiever te luisteren naar de ander en een relatie op te bouwen op basis van vertrouwen en respect. Dat laatste heeft niets meer met de ik-dimensie te maken. In het bedrijfsleven heb je er voordeel van als je vaardig bent in de ik-dimensie, maar het belang van die dimensie moet niet worden overdreven.

Als je erop gaat letten, merk je dat de ik-dimensie erg veel wordt gehanteerd. De afdeling in India duidelijk maken dat ze exact volgens de procedures moeten

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

gaan werken die op het Europese hoofdkantoor aan de ringweg zijn bedacht. De klant in Taiwan ervan overtuigen dat de softwarearchitectuur die wij voor deze applicatie hebben ontworpen de beste oplossing is voor zijn probleem. De Amerikaanse inkoopmanager ervan overtuigen dat de prijs-kwaliteitverhouding van jouw product met kop en schouders uitsteekt boven die van de concurrentie. Allemaal situaties waarin je communiceert vanuit de ik-dimensie. Je houdt jezelf voor dat je assertiever, duidelijker en stelliger moet optreden om zo meer begrip voor je standpunten te krijgen om uiteindelijk tot acceptatie van je ideeën en processen te komen.

Daarentegen lijkt de jij-dimensie afbreuk te doen aan je goedgeorganiseerde pogingen om de ander te beïnvloeden. Het loslaten van de eigen agenda en je verplaatsen in de agenda van de ander lijkt een weinig effectieve manier om te overtuigen. Het belang van deze dimensie is echter groot.

Begrijpen hoe de ander denkt is onontbeerlijk, omdat je niet ver komt met het voortdurend zenden van je eigen boodschap. In interpersoonlijke communicatie binnen één cultuur is het vaak al lastig om de ander volledig te begrijpen, maar iemand begrijpen die een compleet andere wijze van redeneren en andere referentiekaders heeft, is vele malen complexer. Oprechte nieuwsgierigheid is dan nodig om te begrijpen hoe iemand die collectief denkt tot beslissingen komt; om te begrijpen wat iemand beweegt die een langetermijnoriëntatie heeft; om te begrijpen waarom de ander constant praat over zaken die niet relevant lijken voor de deal die je probeert te sluiten.

De sleutel naar een betere interpersoonlijke communicatie ligt keer op keer in de bereidheid je eigen agenda opzij te zetten en je focus te verplaatsen naar de afdeling in India, om te begrijpen waarom men daar zoveel waarde hecht aan flexibiliteit. Je daadwerkelijk verplaatsen in de behoefte van de Taiwanese klant, die niet zozeer ligt in de superieure softwarearchitectuur, maar veel meer in een lagekostenoplossing omdat hij anders het project, waarvan het voortbestaan van zijn fabriek afhangt, verliest aan een andere lokale partij. Je daadwerkelijk verplaatsen in de Amerikaanse inkoopmanager, die commitments voor een bepaald prijspunt heeft afgegeven aan zijn management en die harde targets heeft waar het gaat om levertijd en betalingstermijn. Allemaal zaken waar je niet achter komt als je niet bereid bent je te verdiepen in de persoon die zo anders lijkt dan jijzelf. Met meer kennis van omgangsvormen en gebruiken in India, Taiwan of Amerika ga je deze problemen niet oplossen; met het opbouwen van een krachtige relatie met de andere partij en het leren denken zoals zij doen wél.

Het opbouwen van een relatie die gebaseerd is op vertrouwen, waarin oprecht respect bestaat voor de ander en waarin gevoelens en emoties er mogen zijn, is iets wat niet goed past in de westerse zakencultuur: over het algemeen zijn westerlingen georiënteerd op de korte termijn, hebben een lineair begrip van tijd (tijd gaat voorbij en is eindig; een moment dat geweest is komt niet meer terug, dus 'laten we haast maken'). Ik generaliseer even verder: westerlingen zijn veelal taak-, in plaats van relatiegericht. En in de westerse bedrijfscultuur past nauwelijks kwetsbaarheid, gevoel en emotie. Met name bij intercultureel werken is het van belang te begrijpen en te accepteren dat in Latijns-Amerika, het Midden-Oosten en Azië het belang van de persoonlijke relatie veel groter is dan hier, dat emoties wel degelijk een grote rol spelen in het zakelijk proces, en dat het sluiten van een deal alleen kan gebeuren als de relatie goed is en als je beiden zichtbaar hebt geïnvesteerd in het vertrouwen dat nodig is om tot zaken te komen.

Het is vaak onlogisch en moeilijk te accepteren dat die andere cultuur niet alleen anders is, en dus een barrière vormt voor het zakendoen, maar juist ook een bron is van onschatbare waarde waarvan westerlingen nog veel kunnen leren. Hierin ligt – zoals ik later nog zal beredeneren – de kern van diversiteit: het erkennen van de kracht en toegevoegde waarde van mensen die anders zijn dan jijzelf. Met andere woorden: het loslaten van de eigen veronderstelde superioriteit en accepteren dat er grote waarde ligt in het begrip van 'die ander'. Daarmee is wat men op het westerse hoofdkantoor verzint niet minder waardevol, maar verliest het wel de superioriteit die er vaak ten onrechte aan wordt toegekend. Er ontstaat de mogelijkheid om oprecht te leren van Japans kwaliteitsmanagement, Indiaas pragmatisme of de Chinese handelsgeest.

In de rest van dit hoofdstuk behandel ik de drie dimensies van communicatie uitbreider. Deze dimensies vormen een stevig kader om interculturele communicatie en intercultureel onderhandelen in te plaatsen.

Ik-dimensie

In de ik-dimensie maak je jezelf zichtbaar, door je eigen ideeën, meningen en bijdragen aan een gesprek duidelijk kenbaar te maken. Om dat te kunnen doen, verwacht je dat de ander je serieus neemt en naar je luistert. Dat doe je door je positie op een duidelijke en overtuigende manier te presenteren; je articuleert duidelijk, legt kracht in je stem en benadrukt non-verbaal de bijdragen die je levert aan het gesprek. Zachtjes mompelen terwijl je je handen in je broekzak

houdt zal immers niet helpen je eigen visie krachtig uit te dragen. Communiceren in de ik-dimensie hoeft niet altijd te gaan om een publiek optreden of spreken voor een zaal; in dat soort situaties zit je vrijwel automatisch in de ik-dimensie en is er grotendeels sprake van eenrichtingsverkeer. Ook in een gesprek tussen twee mensen zit je geregeld (maar alsjeblieft niet voortdurend) in de ik-dimensie, bijvoorbeeld als je iemand probeert te overtuigen van jouw gelijk. Het communiceren in de ik-dimensie is geen gegeven, maar een keuze die je bewust maakt en waar de ander je ruimte voor moet geven. Je non-verbale communicatie is congruent met de woorden die je spreekt. Je straalt uit: ik wil een belangrijke bijdrage aan dit gesprek leveren en ik neem nu de ruimte om dat te doen.

Ik bedien me vaak van de analogie met een theater: in de ik-dimensie stap je op het podium en vanaf dat moment draait alles om jou. Je staat in de schijnwerper, het doek gaat op en je brengt helder en duidelijk jouw ideeën voor het voetlicht. Je verwacht dat de zaal stil is en op 'ontvangen' staat, terwijl jij aan het 'zenden' bent.

Een bijdrage in de ik-dimensie kan bestaan uit:

- Een verzoek: 'Ik stel voor dat we nu even pauzeren, voordat we verder gaan met de onderhandeling.'
- Een bewering: 'De prijs die je vraagt ligt 10% hoger dan die van je concurrenten. Je vraagt veel meer dan de gemiddelde marktprijs.'
- Een belofte: 'Na de pauze zal ik een nieuw voorstel doen, dat meer tegemoetkomt aan jullie wensen.'
- Een evaluatie: 'Het was een goede beslissing om even pauze te nemen, voordat we overhaast concessies zouden hebben gedaan.'

Om communicatie in de ik-dimensie effectief te maken, is er een aantal richtlijnen:

Kort en krachtig

Bij een lange monoloog draaien veel mensen hun ogen weg en verleggen hun aandacht naar iets wat interessanter is. Korte en krachtige statements maken meer indruk en worden beter herinnerd. In verkiezingscampagnes wordt dit telkens weer bekrachtigd, omdat oneliners als 'De AOW-leeftijd is voor ons een breekpunt' of 'Wij voeren een kopvoddentax in' blijven hangen. Iedereen weet nog precies wie dit uitsprak en in welke context. Politici worden erop getraind hun totale verkiezingsprogramma (in 2010 bestond dat uit gemiddeld 59 pagina's) voor het voetlicht te brengen in Carré in 30 seconden; als je dan niet kort en krachtig kunt formuleren, verlies je stemmen.

Stelling nemen

In de ik-dimensie neem je duidelijk stelling; de ander zal weten waar je voor staat. Simpele en toegankelijke taal helpt daarbij. Zeggen waar het op staat, zonder het moeilijker te maken dan het is. Een statement als ‘Nederland is vol’ is zeer helder en duidelijk, of je het er nu wel of niet mee eens bent.

Precies en specifiek

Langdradige, algemene abstractheden worden minder goed ontvangen dan korte, scherpe feiten. Je kunt zeggen: ‘Het competitief landschap verandert en als je de toename van het aantal partijen dat in dit marktsegment activiteiten ontplooit zorgvuldig beschouwt, erodeert de gemiddelde prijs enigszins.’ Je kunt ook zeggen: ‘Er zijn meer concurrenten. Daardoor is de gemiddelde prijs gedaald van €1,20 naar €1,05.’ Veel duidelijker. Abstracties en onduidelijke formuleringen leiden af van de essentie en suggereren dat je geen duidelijke visie hebt en iets verbergt. Lange, abstracte formuleringen praten we vaak goed door te zeggen dat dat een ‘politiek correcte’ beschrijving is, maar vaak bedoelen we eigenlijk dat de spreker niet duidelijk stelling durft te nemen. Om ervoor te zorgen dat je boodschap aankomt als je in de ik-dimensie communiceert, is het beter om specifiek te zijn. Als je dat om een of andere reden niet wilt, zeg dan nog liever: ‘Dit is voor mij niet het juiste moment om hierop in te gaan: ik kom er graag vrijdag op terug.’

Voorzie bijdragen van een label

Je geeft aan wat je wilt overbrengen door er een label aan te hangen: ‘Ik wil graag een voorstel doen voor het vervolg van deze bespreking.’ Dit werkt enorm verhelderend, roept aandacht op en brengt structuur aan in je betoog. ‘Met wat ik nu ga zeggen kunt u het oneens zijn, maar ik meen het wél.’ De nieuwsgierigheid is gewekt en de ander staat in de ontvangstmodus. Dit is ook krachtig als je je bijdrage extra wilt benadrukken: ‘Ik zal het uitleggen’ labelt je bijdrage en geeft er gewicht aan. Als je je wilt trainen hierin, luister dan naar sterke debatten en speeches van politici op campagne: ze bedienen zich veel van labels om hun punten effectief over te brengen.

OEFENING: Voorzie gedurende een dag je uitspraken geregeld van een label en detecteer bewust waar dat toe leidt bij de ontvanger. Wat doet het met de kracht van je woorden? Levert het meer houvast en structuur op in je betoog?

Congruentie in verbale en non-verbale communicatie

Wat je non-verbaal doet, moet onderstrepen wat je met woorden zegt. Een incongruentie is onwenselijk wanneer je je punt wilt maken. De manager die aangeeft dat iedereen proactiever moet worden en initiatief moet tonen, maar ondertussen tegen de deur leunt met zijn handen in zijn zakken, maakt geen indruk. Hij verzwakt juist de geloofwaardigheid van zijn boodschap. Het non-verbale aspect van communicatie is altijd aanwezig en het verradt doorgaans prachtig wat zich afspeelt in het innerlijk van de spreker. De politicus die verbaal krachtig duidelijk maakt dat hij toewerkt naar een grote overwinning, kan non-verbaal verraden dat hij daar zelf ook al niet meer in gelooft. Zijn mediatraining heeft hem geleerd effectief en krachtig te spreken, maar de geofefende toehoorder prikt daar moeiteloos doorheen als hij de subtiele non-verbale signalen opmerkt (voortdurend andere kanten uitkijken, trillende handen en strak getrokken mondhoeken).

Balans in het uitvoeren van druk

Karakteristiek aan de ik-dimensie is het uitoefenen van druk op de toehoorder: je wilt immers je punt maken en ruimte krijgen van de ander om dat te doen. Daartoe oefen je - verbaal en non-verbaal - druk uit op de ander. Balans hierin is cruciaal: te veel druk leidt tot 'jezelf overschreeuwen' en maakt een karikatuur van jezelf als overtuigend spreker, te weinig druk leidt ertoe dat je punt niet overkomt en - naar analogie met het beeld van zenden en ontvangen - wegzakt in de ruis.

Rekening blijven houden met verkeerde inschattingen

Hoe overtuigend je ook communiceert in de ik-dimensie, inhoudelijk kun je er soms behoorlijk naast zitten. Ook jij! Houd altijd mentaal de ruimte voor de mogelijkheid dat je gegevens mist, of dat argumentaties niet kloppen die ten grondslag liggen aan je conclusie. Natuurlijk is de onderhandelaar gebaat bij een sterke presentatie van zijn positie: 'De marktprijs van dit product ligt tussen € 1,30 en € 1,50 en de kwaliteit van onze producten is aantoonbaar hoger dan die van onze concurrenten; ik maak geen afspraken over een verkoopprijs lager dan € 1,45.' Aan duidelijkheid laat dit statement niets te wensen over. In de praktijk echter móét je rekening houden met de mogelijkheid dat de ander betere gegevens heeft over de marktprijs, geen behoefte heeft aan de hoogst mogelijke kwaliteit, of weet van een concurrent dat afname van meer dan 500.000 producten leidt tot prijzen tussen € 1,27 en € 1,34. Presenteer dus stellig, maar geloof niet stellig in je eigen gelijk.

Profielschets 2: De succesvolle interculturele onderhandelaar ...
presenteert stellig, maar gelooft niet stellig in zijn eigen gelijk.

De genoemde technieken maken communicatie in de ik-dimensie effectief. Ze zijn onmisbaar bij het doen van voorstellen en concessies in onderhandelingen. Kort en bondig argumenteren, met weinig woorden de essentie herhalen van je betoog, duidelijke verbale en non-verbale expressie en een krachtige presentatie dragen bij aan de 'effectiviteit van je bijdragen'. Daarbij is het van belang je ideeën en standpunten zó over te brengen dat ze voor de ander gunstig en acceptabel overkomen.

Het belang van krachtige communicatie in de ik-dimensie is groot in onderhandelingen, je zult immers altijd duidelijk moeten maken wat je positie is. Je zult deze positie ook krachtig moeten verdedigen en veelvuldig moeten verhelderen. Vaak ga je er namelijk ten onrechte van uit dat de ander je positie echt wel kent en begrijpt. In veel gesprekken is dat echter niet het geval. Jouw eigen positie, die voor jouzelf zo logisch is, is voor de ander helemaal niet zo doorzichtig en evident. Je zult dus ruimte moeten nemen en je positie zo duidelijk moeten maken, dat er geen misverstand kan ontstaan bij de andere partij. Dit vergt dezelfde ik-dimensietechnieken als hiervoor beschreven: kort en krachtig presenteren wat voor jou van belang is, met de juiste lichaamstaal onderstrepen wat je wilt en door het gebruik van intonaties en stiltes onderstrepen dat dit punt voor jou van belang is. En dan blijkt het ineens heel effectief om in een onderhandeling je eigen behoeftes krachtig naar voren te brengen: 'Ik wil dat je me nu een korte pauze kunt, ik wil rustig op een rij kunnen zetten wat we bereikt hebben. Daarna kom ik terug op je voorstel.'

Het is een misverstand dat de ik-dimensie de enige dimensie is die nodig is om anderen te overtuigen. De voorbeelden van dit misverstand in bedrijven zijn legio. Wanneer we samenwerken met een groep collega's in Qatar zijn wij westerlingen geneigd hun onze processen en procedures op te leggen. En hoe moeizaam de samenwerking ook verloopt, we blijven toch alsmaar vertellen aan onze collega's hoe wij westerlingen verwachten dat zij hun werk doen. Het verbaast ons enorm dat ze zich niet even aanpassen aan onze werkwijze, en om dat toch af te dwingen blijven we onze ineffectieve boodschap herhalen. Dit was Einsteins definitie van krankzinnigheid: steeds hetzelfde blijven doen en toch een andere uitkomst verwachten. In onderhandelingen gebeurt dit vaak, wanneer een partij telkens weer haar standpunt herhaalt, zonder dat er bij de tegenpartij enige beweging ontstaat. De ik-dimensie onvermoeid blijven hanteren als de communicatie niet effectief is, is geen goede keuze. Je zult het patroon moeten doorbreken en méér moeten doen dan alleen zenden: controleren of je boodschap wordt begrepen, uitzoeken wat de standpunten en mandaten van de ander zijn in een onderhandeling, vragen of je wel duidelijk was in je uitleg en proberen de posities die de ander inneemt te verklaren vanuit diens dieperliggende intenties. Je zult je eigen visie moeten parkeren en je begeven in de jij-dimensie.

Jij-dimensie

In de jij-dimensie ligt de nadruk op de ander en help je de ander om zichzelf zichtbaar te maken. Dat is méér dan alleen het stellen van vragen. De jij-dimensie vraagt een actieve houding: het is hard werken om begrip op te bouwen voor de ander en na te gaan hoe hij tot zijn uitspraken komt. Op een actieve manier verplaatst je je in de positie van de ander, totdat je die helemaal begrijpt. Als ik de analogie met het theater uit de vorige paragraaf voortzet, betekent het dat je nu zélf in de zaal gaat zitten, de ander op het podium zet en actief bezig bent de ‘performer’ te volgen en te begrijpen waarom hij doet wat hij doet. De schijnwerper is gericht op de ander en je aandacht is onverdeeld bij hem, totdat hij aangeeft dat het pauze is. Een mooi moment om je eigen agenda en zorgen even opzij te zetten en te genieten van de voorstelling.

De jij-dimensie is de belangrijkste dimensie in onderhandelingen. Je zult de positie van de ander moeten begrijpen om zijn gedrag goed te kunnen interpreteren, zijn motivaties te doorgronden en waardevolle concessies te kunnen doen. Je zult actief moeten luisteren. Maar in de dagelijkse realiteit van het werk of in de spanning van onderhandelingen waarbij veel op het spel staat, is deze theoretische kennis meestal snel vergeten en ben je toch vooral druk bezig met je eigen agenda en belangen. In het heetst van de strijd verdampen goede voornemens en neemt het vechtgedrag dat velen onterecht associëren met onderhandelingen de overhand. De succesvolle onderhandelaar daarentegen schakelt geregeld – en bewust – zijn eigen agenda uit. De succesvolle interculturele onderhandelaar doet dat nóg vaker.

Profielschets 3: De succesvolle interculturele onderhandelaar ...
schakelt geregeld zijn eigen agenda even uit en richt zich
op het begrijpen van de agenda van de ander.

Je verplaatsen in de interne ervaringen van de ander is niet makkelijk, omdat je daarvoor alle aannames die je doet over de ander opzij moet zetten om onbevangen te beginnen aan het avontuur van het doorgronden. Maar het moment dat je je eigen belangen tijdelijk parkeert kan bijzonder waardevol zijn: het levert je belangrijke informatie op over het denkkader en de beweegredenen van de ander en leidt vaak tot momenten van grote inzichten. Dat gebeurde bijvoorbeeld in de onderhandelingen met de Koreaanse klant, die ik beschreef aan het begin van dit hoofdstuk.

In het vermogen je te verplaatsen in de ander ligt ook de basis voor empathie en medeleven; ook al zijn dit begrippen die strikt genomen bij de wij-dimensie horen (zie pag. 29), je zult nooit empathie en medeleven kunnen opbrengen als je de ander niet begrijpt. Om dat begrip op te bouwen, zul je al je energie moeten richten op de ander en zijn belevingswereld, en daar kun je alleen je aandacht bij houden als je de eigen agenda tijdelijk hebt dichtgeklapt en weggelegd.

De jij-dimensie wordt alleen effectief toegepast als er een oprechte interesse is om het denkkader van de ander te doorgronden; het slechts suggereren dat je dat doet is voor de ander evident. Toch wordt dit aan de lopende band gedaan: ‘Ik begrijp wat je zegt, maar ...’ Het gebruik hiervan getuigt meestal van oppervlakkig of niet luisteren en van innerlijke onrust om zélf weer spreektijd te kunnen claimen. Om de woorden van de ander écht binnen te laten komen en te begrijpen wat die persoon drijft, is een heel actieve en vooral oprechte houding nodig: je bent volledig geïnteresseerd en staat open voor de verrassing die dat kan opleveren. Je zoekt niet langer een snelle bevestiging van datgene wat je toch al dacht te weten, maar probeert uit te vinden ‘hoe dit werkt bij hem’. Nieuwsgierigheid is de eigenschap die effectiviteit van de jij-dimensie bepaalt: je bent oprecht nieuwsgierig naar wat je zult aantreffen wanneer je achter het masker kijkt en op onderzoek uitgaat. Helaas zijn veel onderhandelaars slechte onderzoekers.

Actief luisteren, aanwezig zijn bij de ander met je volle aandacht, doorvragen, aangeven of je begrijpt wat de ander zegt, nog eens doorvragen, testen van veronderstellingen en steeds maar vragen ‘waarom?’ De jij-dimensie gaat veel verder dan slechts het stellen van vragen. Als je bijvoorbeeld zegt: ‘Thanks, but do you really think that your approach makes any sense?’, stel je weliswaar een vraag, maar je bent meer bezig met je eigen agenda; je maakt duidelijk dat in jouw ogen de voorgestelde aanpak onzinnig is. De vraag was niet bedoeld om meer te leren begrijpen van de positie van de ander. ‘Wil je me meer vertellen over je voorstel, ik ben benieuwd te horen hoe je ertoe gekomen bent?’ zal de ander meer uitnodigen te delen wat hem bezighoudt. Daarnaast leidt een vraag als deze tot minder defensieve reacties, de kans op escalatie is kleiner en de motivatie van de partijen om zich in te graven in eigen standpunten neemt af.

Tijdens onderhandelingen met een Italiaanse klant die ik enkele jaren geleden begeleidde, werd een lid van mijn team erop gewezen dat hij niet luisterde, door een zeer uitgesproken en confronterende stijl van een Italiaanse manager. Toen hij mompelde ‘I am listening’ werd hij onmiddellijk van repliek voorzien met de mededeling ‘Yes, you are, but you are not processing.’

Er is een groot verschil tussen luisteren in de betekenis van ‘geluiden tot je laten doordringen’ en luisteren in de zin van ‘actief proberen te begrijpen wat de ander je vertelt’. Het was dát verschil dat zeer effectief werd benadrukt door de Italiaanse manager, en mijn collega is nog vaak herinnerd aan dit voor hem pijnlijke moment. Had hij op dat moment gezegd ‘I am listening, but I don’t yet grasp what you intend to say. Can you explain again?’, dan zou de bijeenkomst daarna effectiever zijn verlopen. Zorg ervoor dat je als onderhandelaar nooit hoeft te worden neergezet als degene die niet luistert; je geeft er dan immers blijk van een van de meest essentiële competenties van een succesvolle onderhandelaar niet te bezitten.

We denken in de praktijk vaak dat we betere luisteraars zijn dan we echt zijn. Het verschil tussen ‘geluiden laten doordringen’ en ‘oprecht luisteren met je hart’ is erg groot. In trainingen ‘effectief communiceren’ besteden we veel aandacht aan deze competentie, die ook voor onderhandelingen van groot belang is. De positie van de ander kun je alleen begrijpen door veel te vragen en de antwoorden die je krijgt diep tot je te laten doordringen. Leren luisteren ‘met je hart’ is vaak een erg mooie ontdekking voor deelnemers aan onze trainingen. En ook al heb ik zelf al deze wijsheid op theoretisch niveau in pacht, het gebeurt ook mij nog vaak dat ik denk door te kunnen gaan met het lezen van de krant, terwijl mijn vrouw me iets probeert te vertellen: effectieve communicatie is echter gebaat bij volledige aandacht voor de ander. Dát in de praktijk brengen vraagt innerlijke rust en oprechte aandacht, maar dat vergeten we wel eens.

OEFFENING: Neem je voor om vandaag iemand aan te spreken die je niet kent en die je op het eerste zicht niet interessant voorkomt en nieuwsgierig maakt. Ga vervolgens oprecht in gesprek, vraag de persoon wat zijn drijfveren zijn om te doen wat hij doet en verplaats je actief in die positie. Begrijp, door je te verplaatsen in het innerlijk theater van de ander, en ontdek vanzelf dat er eigenlijk een heel boeiend en mooi persoon tegenover je staat. Wanneer je deze tip tot uitvoer brengt weet ik zeker dat het vandaag een heel bijzondere dag voor je wordt.

Communicatie in de jij-dimensie kan bestaan uit:

- Luisteren: ‘Ik krijg de indruk dat je niet tevreden bent over de voortgang. Klopt dat, Nico?’ Hiermee nodig je de ander uit om te vertellen wat er voor hem speelt op dat moment.

- **Onderzoeken:** ‘Wil je me meer vertellen over je redenen om te vragen om een levertermijn van twee weken?’ nodigt de ander uit veel meer te vertellen over zijn positie. Onderzoeken doe je door vervolgens dóór te vragen: ‘Wat is de consequentie van een levertijd van vier weken?’ en ‘Stel nu dat we drie weken zouden kunnen realiseren, wat zou dat opleveren?’ Gegarandeerd dat je na een paar van dit soort vragen veel beter begrijpt waarom de ander zoveel belang hecht aan een korte levertijd.

Ook om communicatie in de jij-dimensie effectief te maken is er een aantal richtlijnen:

Oprechte interesse

De aandacht is volledig bij de ander en je eigen agenda is tijdelijk uitgeschakeld. Dat kan alleen als de interesse in de ander – en zijn positie – volledig oprecht is. Geveinsde interesse kan tot op zekere hoogte de indruk wekken dat je geïnteresseerd bent, maar de non-verbale signalen die je uitzendt maken het voor de ontvanger volledig duidelijk dat je met je gedachten ergens anders bent, namelijk bij jezelf. Geen fraaie indruk.

Neem de tijd om écht te begrijpen

Wij zijn gericht op snel tot de kern komen en snel zakendoen; de westerse maatschappij draait om dit principe, hetgeen we zien in uitdrukkingen als ‘tijd is geld’. Ook in onderhandelingen zijn we gericht op het einddoel en proberen dat zo snel mogelijk te bereiken: we gaan er vaak van uit dat anderen óók die behoefte hebben om snel tot een deal te komen. Die aanname is – in het werken met veel andere culturen – niet terecht: in de meeste Aziatische landen, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten wordt veel waarde gehecht aan de relatie tussen de partners en die relatie wordt zorgvuldig opgebouwd. Dat het tijd kost die relatie op te bouwen en tijd te investeren in het leren kennen en begrijpen van elkaar is geen probleem; het begrijpen van elkaar is eerder een voorwaarde om straks aan de onderhandelingstafel plaats te kunnen nemen.

Denk als de ander

Het is – zeker in onderhandelingen – niet ongebruikelijk om het op inhoud volledig oneens te zijn: dat is immers het uitgangspunt van een onderhandeling, waarin verschillende standpunten verenigd dienen te worden. Maar zelfs wanneer je het inhoudelijk oneens bent kun je proberen te achterhalen hoe de andere partij tot haar positie komt. Welke ervaringen met andere leveranciers hebben geleid tot deze stellingname? Welke aannames doe je? Hoe zijn de ontwikkelingen in jouw markt? Op welke feiten baseer je je? Hoe is de

beschikbare informatie geordend en op welke wijze leidt dat tot de conclusie die wordt getrokken? Het volgen van de gedachtelijn van de ander levert cruciale informatie op over de onderhandeling en bevat vaak veel aanwijzingen over de drijfveren van de ander, die van groot belang blijken te zijn als we een gestrande onderhandeling weer vlot willen trekken.

Parkeer eigen gedachten en doelen

Zoals je in een parkeergarage je auto wegzet, parkeer je in de jij-dimensie je eigen agenda een poosje. Je geeft vanaf dat moment ruimte aan de ander. Terwijl je staat geparkeerd zijn tijdelijk je eigen gedachten, stellingen, posities en aanvallen niet van belang: ze worden mentaal gedirigeerd naar een parkeer vak. Hierin kun je jezelf letterlijk trainen, bijvoorbeeld met technieken uit het neurolinguïstisch programmeren (NLP). Hiermee leer je om eigen beelden en aannames in gedachten te verschuiven, waardoor je voor jezelf ruimte creëert voor een andere werkelijkheid, waarin andere dingen centraal staan. Doe je ogen even dicht en visualiseer letterlijk een parkeerplaats, met een groot blauw bord met een witte 'P' erop. Schuif vervolgens denkbeeldig alle voorwerpen die je bij je hebt in de onderhandeling (laptops, papier, aantekeningen, rapporten etc.) naar de parkeerplaats. Zo, vanaf nu is er écht ruimte om je helemaal te richten op de ander.

Nieuwsgierigheid

Een harde voorwaarde om de ander te kunnen begrijpen is oprechte nieuwsgierigheid. Om straks concessies te doen die voor de ander van waarde zijn, of om concessies af te dwingen, is het nodig die ander compleet te begrijpen. Dat kan alleen wanneer je nieuwsgierig bent en interesse hebt in de ander als persoon. In mijn ervaring zijn de mensen die het meest succesvol zijn in het werken met andere culturen, ook de mensen die de karaktereigenschap 'nieuwsgierigheid' bezitten.

Het referentiekader van de ander is niet hetzelfde als dat van jou

In de context van 'oprecht begrijpen' is een ander concept uit NLP van belang. Een van de uitgangspunten van NLP is het principe 'the map is not the territory', ofwel 'de kaart is niet het gebied'. We bouwen allemaal onze eigen 'wereldkaart' op, op basis van wat we meemaken; aan onze ervaringen en belevenissen kennen we een persoonlijke, unieke betekenis toe. Als twee mensen exact dezelfde dingen meemaken slaan ze toch allebei een verschillende versie van die gebeurtenis op in hun hoofd. Hun ervaringen van dezelfde gebeurtenis zijn daadwerkelijk anders. Zo slaan ook twee mensen die deelnemen aan een onderhandeling allebei verschillende herinneringen op aan momenten en

gebeurtenissen in die onderhandeling. Mijn kaart ziet er anders uit dan die van jou, ook al baseren we ons op dezelfde feiten. In deze context kan de jij-dimensie worden gezien als schatzoeken: je wilt de unieke kaart die de ander heeft opgebouwd ontrafelen en decoderen, om bij de schat te komen: een kist vol 'ultiem begrip'.

Onderzoek kritisch wat de ander zegt

Dóórvragen levert belangrijke informatie op, zeker in onderhandelingen, waar het uitgangspunt 'kennis is macht' belangrijk is. Wanneer gaat dit model in productie? Zit er al een klant met concrete orders achter uw product? Op welke prijspunten heeft onze concurrentie ingezet (je zult verbaasd zijn hoe vaak je gewoon antwoord krijgt op die vraag)? Welke criteria hanteert uw management bij het nemen van een definitief besluit? Wat hebt u nodig van mij om die beslissing goed voor te bereiden? Blijf vervolgens de antwoorden die je krijgt kritisch onderzoeken, herhaal wat de andere partij heeft gezegd en test je begrip door samen te vatten wat je net hebt gehoord. 'Als ik u goed begrijp, is wat u werkelijk nodig hebt voor uw management ...'

Bovenstaande technieken maken het communiceren in de jij-dimensie, waarbij de ander centraal staat en voorrang heeft, effectief. Toch wordt het tijdelijk ondergeschikt maken van de eigen agenda in de dagelijkse praktijk ervaren als 'soft'. We vinden dat het getuigt van een ondergeschikte houding. Het beeld dat veel westerlingen hebben van een succesvolle onderhandelaar is namelijk dat van iemand die de eigenschappen van de ik-dimensie duidelijk etaleert en assertief en efficiënt op zijn doel af gaat. Toch is juist veel winst te behalen door dit stereotype beeld los te laten. Je denkkraft besteden aan het écht begrijpen van de belangen van de ander heeft niets met 'soft' te maken. In tegendeel, het is een voorwaarde om keiharde resultaten te behalen.

Hoe meer tijd je besteedt in de jij-dimensie, hoe makkelijker het wordt om voorstellen te doen die meer aansluiten bij het belang van de andere partij en die een gereede kans van slagen hebben. Grote kans dat je ontdekt helemaal niet in te hoeven zetten op het laagste prijspunt, maar dat de werkelijke belangen aan de andere kant van de tafel op een ander vlak liggen. Ik ben meerdere keren tegengekomen dat het echte belang van de andere partij was dat ze al een concrete toezegging aan hun management en aan hun klant hadden gedaan over een productiedatum, en dat de tijdige beschikbaarheid van een product van groter belang was dan de prijs. Jammer als je strategie als leverancier volledig bestaat uit het over de streep trekken van de klant met concessies op prijs, want dan doe je onnodig de verkeerde concessies. Zonde

van het geld dat je daarmee weggooit, daar had je vast ook andere leuke dingen mee kunnen doen.

Een realistische angst van veel mensen bij het toepassen van de jij-dimensie in onderhandelingen is om zélf niet meer gehoord te worden; je eigen agenda verdwijnt letterlijk naar de achtergrond. Inderdaad, het zou zomaar kunnen dat je je eigen opinie en conclusies moet aanpassen naar aanleiding van wat je hebt geleerd van de ander. Onderhandelen is zelden gedefinieerd als 'het laten winnen van je eigen denkbeelden ten koste van die van de ander'. Veel vaker is onderhandelen 'gezamenlijke doelen en ambities verenigen met een zo goed mogelijke uitkomst voor beiden'. Dat is onmogelijk zonder je te verdiepen in de unieke representatie van de wereld die de ander hanteert.

Toen we een klant ooit te weinig producten konden leveren en daarmee zijn bedrijfsvoering in gevaar brachten, moesten we onderhandelen over een financiële compensatie voor de verliezen. Mijn manager – die de onderhandeling leidde – was het eerste uur uitsluitend bezig met het stellen van vragen en proberen de markt en de dynamiek in de business van de klant te begrijpen. Mij leek dat redelijk zinloos, er moest tenslotte gewoon een bedrag vastgesteld worden dat de verliezen die onze klant leed enigszins zou compenseren. Toch bleek de investering die mijn manager had gedaan de juiste: op basis van wat hij gehoord had, begreep hij dat als we tijdelijk een ander deelproduct zouden leveren en de kwaliteitscontrole zouden overnemen van de klant, de fabrieken van de klant konden doordraaien. Daarmee was de noodzaak van een financiële compensatie van de tafel, hoefden de fabrieken niet stilgelegd te worden en was er ook veel waardering ontstaan voor het begrip dat we toonden voor de situatie waarin onze klant zich bevond. Zonder diep doorvragen en oprecht willen begrijpen was dat niet gelukt.

Je verdiepen in de wereld van de ander en nieuwsgierig en aandachtig luisteren hoeft nadrukkelijk niet te betekenen dat je de wensen van de ander ook volgt. Onderhandelen is voortdurend beslissen wat je doet met de informatie die de ander je geeft. De beslissing kan natuurlijk heel goed zijn dat je niet akkoord gaat met zijn wensen en dat je de onderhandeling afbreekt. Zo'n verregaande stap zet je echter alleen wanneer je goed geluisterd hebt en zeker weet dat je de ander volledig begrepen hebt.

De jij-dimensie maakt het proces van interpersoonlijk communiceren, communiceren met andere culturen en intercultureel onderhandelen veel boeiender: op het moment dat je eigen agenda naar de achtergrond verdwijnt, ontdek je ineens

een mooi en uniek persoon op de voorgrond, die het waard is om naar te luisteren. Een persoon met wie je een waardevolle relatie wilt opbouwen om effectief te communiceren. Iemand met wie je graag samen de wij-dimensie betreedt.

Wij-dimensie

In deze laatste dimensie gaat het niet langer om het begrijpen of begrepen worden, maar om het scheppen van het klimaat om begrip überhaupt mogelijk te maken. Een brug slaan met de gedachte- en gevoelswereld van de ander en werkelijk waardevol contact tot stand brengen. In deze dimensie draag je uit dat je elkaar respecteert, door te investeren in de relatie met de ander.

Deze verbinding komt alleen tot stand als er vertrouwen is, en vertrouwen is veel meer dan betrouwbaarheid. Vertrouwen gaat voorbij vaardigheden en competenties, en gaat veel meer om het géven van vertrouwen in het karakter van de ander. Door vertrouwen te schenken kun je een waardevolle relatie opbouwen die gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid. De sfeer van vertrouwen die ontstaat is het resultaat van het detecteren, erkennen en respecteren van de gevoelens van de ander, en het zelf open zijn over je eigen gevoelens en behoeftes.

Deze dimensie wordt erg mooi verwoord in het boek *Creating We* van Judith Glaser (Glaser, 2005):

Jezelf openstellen voor anderen en de emotionele ruimte creëren voor anderen om zich open te stellen, kan alleen als er diepgaand vertrouwen is. Wanneer we twifelen over de goede intenties van anderen – om welke redenen dan ook – is het belangrijk het soort conversaties te voeren die het vertrouwen terug kunnen brengen. Ruimte maken voor open dialoog maakt het mogelijk om vertrouwen te herwinnen daar waar dat verloren was gegaan.

Bijdragen in de wij-dimensie kunnen bestaan uit:

- Erkennen: ‘Ik begrijp dat het moeilijk voor je is mijn laatste voorstel zomaar te accepteren, in jouw positie zou ik dat ook heel lastig vinden. Kan ik iets doen om je daarbij te helpen?’
- Gevoelens delen: ‘Ik voel me gefrustreerd over het gebrek aan voortgang. Ik merk dat het me onrustig maakt.’
- Behoeftes delen: ‘Als we dit voorstel bespreken, vind ik het belangrijk dat we écht proberen elkaar te begrijpen, zodat we tot een optimaal resultaat voor ons allebei kunnen komen.’

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

Het valt op dat in deze beschrijving het woord 'ik' veelvuldig voorkomt. Toch ben je tijdens het delen van gevoelens en behoeftes in de wij-dimensie; je bouwt actief een brug tussen de verschillende werelden waarin 'jij' en 'ik' leven.

Het zal duidelijk zijn dat deze dimensie veel meer behelst dan alleen het goed luisteren naar de ander en laten zien dat je de ander gehoord hebt. Het gaat om het vermogen en de bereidheid je kwetsbaar op te stellen in het bijzijn van de ander en verder te werken vanuit een gezamenlijke band die is ontstaan. Het delen van je eigen gevoelens is vaak essentieel om de ander de ruimte te geven om ook te laten zien waar hij staat en hoe hij zich voelt.

Om communicatie in de wij-dimensie effectief te maken is er een aantal richtlijnen:

Openheid en vertrouwen

De ander je vertrouwen schenken en het klimaat scheppen waarin de ander jou dit vertrouwen ook dúrft te geven. In zo'n klimaat heersen de eerlijkheid en openheid die nodig zijn om vanuit een gezamenlijke relatie te opereren en werkelijk wederzijds afhankelijk te zijn.

Bereidheid om je kwetsbaar op te stellen

Het is in een zakelijke omgeving gebruikelijk om onzekerheden - die we allemaal kennen - te verbergen en een uiterlijk vertoon van zelfvertrouwen en soms bravoure te hanteren. We doen dit vanuit de aanname dat kwetsbaarheid niet wordt gewaardeerd. Deze aanname blijkt in een gezonde bedrijfscultuur onjuist; de eigen kwetsbaarheid etaleren kan bijdragen aan een klimaat van wederzijds vertrouwen. De bereidheid je kwetsbaar op te stellen komt - paradoxaal genoeg - voort uit zelfvertrouwen; als je durft te vertrouwen op jezelf en je toegevoegde waarde, is het ook niet bedreigend een keer iets niet te weten, een misser te begaan of een verkeerde inschatting te maken. De ander zal daar echt niet altijd misbruik van maken en je een dolk in de rug steken. In een onderhandeling zal iemand die zich kwetsbaar opstelt, zelden ook daadwerkelijk gekwetst worden. Dit heeft alles te maken met attitude; jezelf in een toestand van rust en zelfvertrouwen brengen, die je de kwetsbaarheid en menselijkheid meegeeft die nodig is om diepgaande relaties aan te gaan met anderen.

De aanname in onderhandelingen is toch vaak dat we de wijsheid in pacht moeten hebben. Dat ik strijd voor mijn belang en jij voor het jouwe. De onder-

handelaar die een brug weet te bouwen tussen deze verschillende werelden en die werkt aan wederzijds respect, is vaak degene die ook de belangen van de partijen bij elkaar weet te brengen. De kwetsbare opstelling die daarbij hoort straalt uit: 'Ik weet het ook niet allemaal, maar ik vertrouw erop dat wij samen een oplossing kunnen bedenken die ons beiden helpt.' Je zult versteld staan van de bereidheid die de andere partij doorgaans heeft om met je mee te denken. Vanaf dat moment ben je één met de andere partij; een gezond uitgangspunt voor een succesvolle onderhandeling.

OEFENING: Ben je zelf bereid je kwetsbaar op te stellen op kantoor, of specifiek in onderhandelingen die je voert? Wanneer dat niet zo is, of maar in zeer beperkte mate, vraag je dan eens af wat het gevolg zou zijn van een kwetsbaardere opstelling. Op welke aanname is het idee gebaseerd dat je je niet kwetsbaar mag opstellen? Is die aanname terecht? Wil je meewerken aan het in stand houden van die aanname, of is er een alternatief dat voor jou waardevoller is? Heb je het lef dat alternatief toe te laten in je leven?

Zie relaties als gelijkwaardig

Hiervoor is het nodig je niet superieur op te stellen - of erger: te voelen - ten opzichte van de ander. Met name in interculturele contacten doen we dat vaak wel: vanuit onze veronderstelde technologische voorsprong, gedegen processen, goede opleiding en uitstekende kennis van de Engelse taal voelen we ons superieur ten opzichte van de bankwerker uit Bombay, de kwaliteitsengineer uit Qingdao of de afdelingsmanager uit Bratislava. Die superieure houding staat het aangaan van diepe en kwalitatieve relaties in de weg. Ook al zullen we problemen die optreden op de werkvloer vaak wijten aan culturele verschillen, de realiteit is dat het onvermogen om waardevolle interpersoonlijke relaties aan te gaan de kern van het probleem vormt. Net zomin als een superieure houding zal een ondergeschikte of onderdanige opstelling leiden tot waardevolle relaties: de wij-dimensie is effectief wanneer beide partijen elkaar als gelijkwaardig zien.

Neem de tijd om de relatie op te bouwen

Net als in de jij-dimensie is er tijd nodig om effectieve communicatie tot stand te brengen en zoals in dit geval, om een diepgaande relatie op te bouwen. We maken onszelf graag wijs die tijd niet te hebben: chit-chat en small talk leveren immers niets op. Plaats dit tegenover het concept van tijd dat andere culturen hanteren: Japanners hebben alle tijd van de wereld om een goede en

waardevolle relatie op te bouwen. Sterker: het 'hebben van tijd' is geen bekend concept voor de Japanner; tijd is geen schaars goed, er is meer dan voldoende van (zie voor een verdere beschrijving van dit fenomeen hoofdstuk 7, de algemene inleiding over Azië). Ook veel Arabischspreekende landen en moslimculturen zullen tijd investeren om een goede relatie op te bouwen, gebaseerd op vertrouwen. Om een waardevolle relatie met andere culturen op te bouwen, moet vrijwel iedere westerling flink uit zijn 'comfort zone' komen en de tijd nemen, waarvan hij vindt dat hij die niet heeft. Ons gehaaste tijdsbesef - en de beperkte waarde die we doorgaans toekennen aan diepgaande relaties met anderen - is echter de uitzondering in de wereld, niet de regel: in de meeste culturen is het bouwen aan een sterke relatie, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, een voorwaarde waaraan eerst voldaan moet worden om later te kunnen onderhandelen. Zonder dat vertrouwen zul je vele uren samen doorbrengen, maar niets bereiken.

Uit je emoties, maar voorkom een uitbarsting van emoties

In onderhandelingen worden expressies van emotie vaak gewaardeerd; uitbarstingen van emotie daarentegen niet. Houd je emoties in de hand, maar verberg ze niet. In de hoofdstukken 3 en 7 beschrijf ik dat verschillende culturen op verschillende manieren omgaan met het al dan niet etaleren van hun emoties. 'Ik voel me onzeker door je opstelling; die komt op mij over als onbuigzaam' is een krachtige interventie, die ook in culturen waarin emoties niet openlijk worden getoond tot veel resultaat kan leiden. Dit is zelfs de meest effectieve techniek om 'hard tactics' en 'dirty tricks' in onderhandelingen te beantwoorden: benoem de tactiek, laat zien dat je deze kent en wat het effect ervan op jou is. Bestempel agressief gedrag van de andere partij als agressief, beschrijf dat je je erdoor geïntimideerd voelt en stel voor op een coöperatieve manier met elkaar om te gaan. Dat is zonder uitzondering een effectievere reactie dan het agressieve gedrag te beantwoorden met meer agressie. Ervan uitgaande natuurlijk dat de lezer van dit boek onderhandelt aan tafel en niet met een of andere straatbende in de buitenwijken van Durban of Sao Paulo.

Profielschets 4: De succesvolle interculturele onderhandelaar ...
durft zich geregeld kwetsbaar op te stellen en 'het niet te weten'. De kwetsbare opstelling is de sleutel tot een waardevolle interpersoonlijke relatie op basis van wederzijds vertrouwen. Een relatie die in veel culturen de voorwaarde is om überhaupt te kunnen onderhandelen.

Begrijpen dat deze technieken de effectiviteit van de wij-dimensie bevorderen is niet moeilijk. Maar hoe wenselijk is die wij-dimensie op de werkvloer? Zeer

wenselijk, maar helaas is de perceptie vaak dat het delen van gevoelens en het uiten van emoties niet hoort. Dit is een perceptie, gecreëerd in ons eigen hoofd, maar daarom nog niet waar. Wanneer het delen van gevoelens en het tonen van kwetsbaarheid 'not done' is en dit leidt tot spot en ironie, is er sprake van een bedrijfscultuur waarin innerlijke motivatie en betrokkenheid ver te zoeken zijn en waarin effectieve interpersoonlijke communicatie niet tot stand komt. Dit heeft directe impact op de bedrijfsresultaten: creatieve nieuwe productideeën komen niet tot stand, relaties met klanten verlopen stroef en besluitvorming verloopt traag.

Communiceren vanuit werkelijk respect en met ruimte voor emotie is niet moeilijk, maar we doen het zo weinig omdat we denken dat het niet hoort. En door dat maar genoeg te denken houden we dat idee vrolijk met elkaar in stand. Wie veel onderhandelt met andere culturen moet deze aanname laten varen, want de werkvloer wint aan kleur (diversiteit) en oprechtheid als er ruimte is voor emotie en diepgaande relaties met elkaar. Sterke bedrijfsresultaten gedijen op de lange termijn alleen op een bodem van diversiteit en wederzijds respect.

Het is boeiend te zien hoe in veel oosterse culturen (Midden-Oosten, Azië) het uiten van gevoelens en het tonen van emoties juist bijdragen aan relaties van respect en vertrouwen: dit is dé manier waarop langetermijnrelaties worden opgebouwd. Voor ons westerlingen is het van belang om in te zien dat een langetermijnrelatie in óns beeld vaak betekent: we tolereren elkaar al jaren. In die interpretatie zijn wij de uitzondering op de regel. De ander laten weten dat je verward bent, dat je de redenatie niet kan volgen, of juist dat je oprecht tevreden bent met het behaalde resultaat voelt voor ons vreemder aan dan voor de meeste andere culturen.

Het belang van een waardevolle en diepe interpersoonlijke relatie in een onderhandeling is evident. Onderzoek van Leigh Thompson en Janice Nadler van Northwestern University (Thompson, 2002) is in dit opzicht baanbrekend; voor het onderzoek werden een-op-eenonderhandelingen per e-mail uitgevoerd. De groep van onderhandelaars die eerst tijd hadden gehad voor persoonlijk contact en kennismaking, was coöperatiever, behaalde meer deals en de deals kwamen efficiënter tot stand.

De drie dimensies van communicatie vormen een krachtig hulpmiddel om de juiste balans te vinden tussen het zenden, ontvangen en opbouwen van een sterke relatie die nodig is om elkaar écht te begrijpen. De onderhandelaar moet leren steeds weer ruimte te geven, te nemen en te delen. Het model van de drie dimensies heeft zich bewezen in vele communicatietrainingen in een diversi-

WERKEN MET ANDERE CULTUREN

teit aan organisaties en is representatief voor de communicatie zoals die ook in onderhandelingen wordt gehanteerd. Ik heb het model veelvuldig ingezet om interculturele communicatieproblemen op te lossen.

In deze ervaring ligt een belangrijke les verscholen voor hr-managers en Learning & Development-professionals: stuur medewerkers niet zomaar naar een 'Intercultural Awareness-training', maar onderzoek eerst of ze in het dagelijks werk duidelijk spreken, aandachtig luisteren en respectvolle relaties opbouwen. Als dat niet zo is maximaliseer je de 'Return On Learning' door eerst dát probleem aan te pakken, in plaats van lukraak interculturele competenties te gaan trainen.

In hoofdstuk 2 beschrijf ik technieken die je kunt inzetten op het moment dat je communicatie niet effectief blijkt en je het patroon waarin je je bevindt moet doorbreken om een goed resultaat te behalen in de onderhandeling.