COMMUNICATIE Waarom je soms beter niet 'Ja, maar...' zegt tijdens een onderhandeling

'Hard zijn voor het probleem, zacht voor de mensen'

n (tijd) - Onderhandelingen zijn het meest complexe onderdeel van communicatie. 'Bij een onderhandeling kan alles ter discussie staan, zélfs de discussie zelf', zegt de Nederlandse organisatieadviseur Thomas Benedict. De Belgische politici illustreren hoe een geëscaleerd conflict er uitziet. 'Hoe hoger de spanning, hoe meer de partijen geneigd zijn een slechte uitkomst voor zichzelf te aanvaarden, zolang de ander er ook maar bij inschiet.'

Oud-kamervoorzitter Herman De Croo reist naar Congo om enkele diplomatieke plooien glad te strijken. Het dossier-BHV blijft na talloze onderhandelingsmarathons op de tafel liggen. Verwijten worden heen en weer geslingerd. Maar niet alleen in de politiek, ook in het bedrijfsleven is een efficiënte, resultaatgerichte gespreksvoering erg belangrijk. Als tijdens een discussie of onderhandeling emoties, manipulatie of weerstand de kop opsteken, is het volgens de Nederlandse bedrijfsconsultant Thomas Benedict noodzakelijk om de andere partij op hetzelfde (gespreks)niveau aan te spreken, ook al moet je daarvoor enkele stappen terugzetten. 'Voel je tegenwerking of heeft je gesprekspartner er nood aan zijn emoties te uiten, ga dan in op die tegenwerking of die emoties, in plaats van de onderhandelingen voort te zetten alsof er niets aan de hand is.'

POLITIEAGENTEN

Benedict geeft al ruim 15 jaar training en advies in diverse vakgebieden. Tijdens die periode viel het hem op dat hij vaak dezelfde dingen aan het trainen was. Of zijn doelpubliek nu bestond uit artsen of accountants, uit politieagenten of politici, uit managers of magazijnmeesters, steeds vroegen ze hem raad over hoe je efficiënt communiceert. Vrij snel kwam hij tot de conclusie dat het aantal situaties misschien ontelbaar is, maar het aantal soorten communicatie niet. In het zopas opnieuw uitgegeven (en met meer praktijkervaring gestoffeerde) managementboek 'De winnende dialoog' rangschikt Benedict de soorten communicatie volgens prioriteit.

Hij onderscheidt negen niveaus, van reactieve niveaus als 'omgaan met agressie' en 'reageren op weerstand' tot constructieve niveaus als 'informatie uitwisselen' en 'afspraken maken en afronden'.

Voor al die niveaus verschaft 'De winnende dialoog' praktijktips om de concrete gespreksvoering te verbeteren. Benedict spitst zich daarbij vaak toe op het (h)erkennen van gevoelens bij je gesprekspartners. Door de gesprekssituatie zo snel en correct mogelijk in te schatten en daar het (onder)handelen proactief op af te stemmen, boek je volgen hem de beste resultaten. Beïnvloedings- of manipulatietechnieken zijn uit den boze, ook al merkt hij tijdens trainingen dat mensen nog altijd willen leren hoe ze hun gesprekspartners kunnen aftroeven of onder druk zetten. Begin jaren negentig, toen hij als organisatieadviseur aan de slag ging voor het Nederlandse elektronicaconcern Philips, werd hem duidelijk waarom die zogenaamde vergadertrucs niet werken: 'Bij de inkoopafdeling werd toen een heel harde, doelgerichte onderhandelingsstijl gehanteerd. Ik herinner me dat men er tijdens gesprekken zo met de eigen agenda bezig was, dat men vergat om contact te maken met de gesprekspartner. Zo liepen niet alleen de emoties hoog op, er werden ook kansen gemist. Het leek alleen maar alsof men een taaie strijd leverde en fantastische resultaten boekte.'

> Thomas Benedict, organisatieadviseur
>
> 'Voel je tegenwerking van je gesprekspartner, ga daar dan op in, in plaats van de onderhandelingen voort te zetten alsof er niets aan de hand is.'

CONFLICTSPIRAAL

Cruciaal in Benedicts winnende-dialoogsysteem is dat wat je zegt en de manier waarop je dat doet, invloed heeft op je gesprekspartner. Hij raadt iedereen dus aan om een flink deel van zijn aandacht op de belangen, de situatie en het gevoel van die gesprekspartner te richten. 'Iedereen haalt profijt uit een win-winsituatie, maar een conflict loopt soms zo hoog op dat partijen neigen naar een situatie waarin ze de ander schade kunnen toebrengen, zelfs ten koste van de eigen belangen. Ze komen dan in een conflictspiraal terecht, die de spanning alleen maar verhoogt. Hoe hoger de spanning, hoe meer de partijen geneigd zijn een slechte uitkomst voor zichzelf te aanvaarden, zolang de ander er ook bij inschiet. Om dergelijke situatie te ontmijnen, is het belangrijk de basis van de onderhandelingen steeds te onderhouden. Anders loop je het risico dat de situatie escaleert.'

De huidige politieke malaise in België is volgens Benedict een typisch voorbeeld van een sterk geëscaleerd conflict. 'Alles wat iemand zegt, wordt bij voorbaat vervormd. Er heerst wantrouwen aan beide kanten. Het heeft kortom geen zin meer om te discussiëren over de inhoud. Eerst moet het vertrouwen hersteld worden. Dat kan alleen maar als de onderhandelaars hun ego's laten varen.' Benedict ziet dat in het bedrijfsleven voorlopig beter lukken dan in de politieke wereld. 'Op het moment dat een gesprek onprettig wordt, als er iemand weerstand biedt, heeft nog harder duwen op het eigen standpunt geen zin. Dan moet je even stoppen, maar dat vereist een zekere kwetsbaarheid, die zeldzaam is in de politiek. In het bedrijfsleven is men beter in staat het eigen standpunt even te parkeren en te luisteren naar de ander. Dat helpt spanning van de onderhandelingstafel te krijgen. Het is zoals een knoop in een touw: als je er even de spanning aflaat, kan je het makkelijker losknopen.'

VERLANGLIJSTJE

Benedict verwijst ook naar de talrijke fusies en overnames in de financiële sector, genre 'Fortis slokt ABN Amro op'. 'Bij veranderingsprocessen ontstaat er altijd wantrouwen tussen management en medewerkers. Wanneer een overname gecommuniceerd wordt, dan zijn de stellingen meteen ingenomen. Dan staat iedereen pal tegenover elkaar in een 'Ja, maar...'-positie. Beide partijen voelen zich niet gehoord, en hun beeld over de ander wordt alleen maar versterkt in de negatieve zin. Dan is het meestal wachten op het moment waarop iemand zich hardop afvraagt: 'Jongens, wat zijn we nu eigenlijk aan het doen?' en er een ontlading kan volgen.'

De organisatieadviseur concludeert dat je er zowel in het zakenleven als in de politiek zelf baat bij hebt als de ander merkt dat je ook naar zijn verlanglijstje kijkt. 'Je reputatie is toch meer waard dan de onderhandelingsresultaten die je aan tafel haalt. In de meeste gevallen wordt de soep bovendien veel minder heet gegeten dan ze wordt opgediend. Uiteindelijk kan je altijd hard zijn voor het probleem en zacht voor de mensen.'

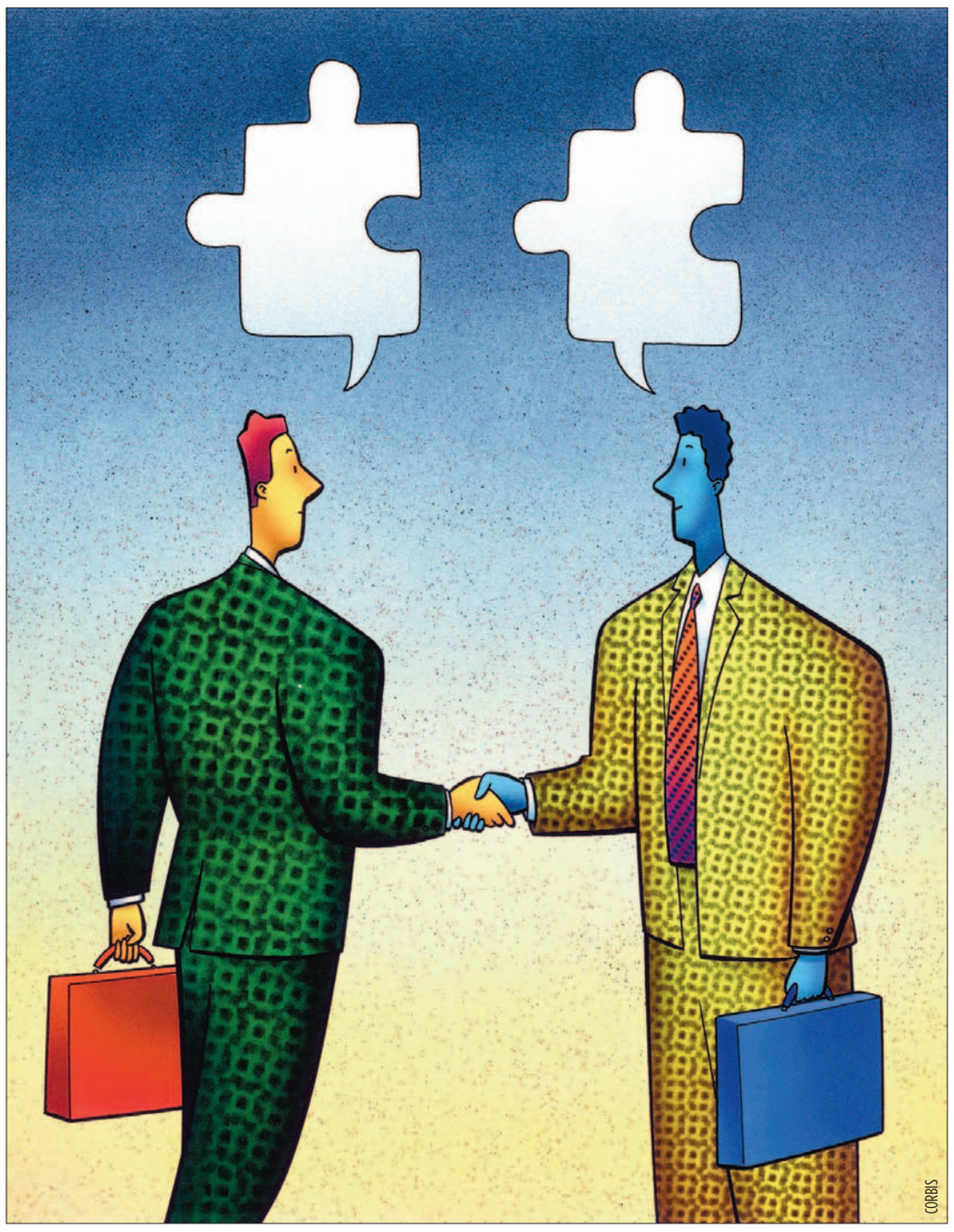
Tom PEETERS

De winnende dialoog - onderhandelen voor professionals, Thomas Benedict - Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2008 - 192 blz., 19,90 euro, ISBN: 9789047000747

Zes tips

Hoe kun je wél efficiënt onderhandelen? Zes tips van het winnende-dialoogsysteem:

1. Ga niet te snel onderhandelen. Zorg vooraf dat je goed geïnformeerd bent.
2. Bekijk hoe je de koek kan vergroten voor je hem gaat verdelen.
3. Beweeg mee met je onderhandelingspartner. Als het niet loopt zoals je wil, zet dan een stap terug. Als iemand weerstand biedt of aan het manipuleren is, stop met onderhandelen en geef daar eerst aandacht aan.
4. Behandel de andere partij zoals je zelf behandeld wil worden.
5. Ken de onderhandelingstrucs (omdat ze ook bij jou gebruikt worden), maar pas ze zelf niet toe.
6. Wees niet bang. Krampachtig gedrag tijdens onderhandelingen komt vaak voort uit de angst om te verliezen.



TECHNOLOGIE Wat zijn de juridische en operationele gevolgen wanneer een werknemer betrapt wordt?

Bedrijfssoftware rapporteert kinderporno

(tijd) - Sinds kort brengt een Nederlandse verdeler een Zweeds softwareprogramma op de markt waarmee een bedrijf snel kan opmerken of er op zijn computers kinderpornobeelden worden bekeken. Bedrijven kunnen de software inzetten vanuit een morele bekommernis, om hun steentje bij te dragen in de strijd tegen kinderporno. Maar juridisch of zelfs operationeel is de kans gering dat een bedrijf veel hinder ondervindt als een werknemer wordt betrapt.

'Roep kinderporno een halt toe', zo spoort de Nederlandse softwareverdeler Crypsys bedrijven aan. Het lanceerde daarvoor recent het softwareprogramma NetClean van de gelijknamige Zweedse firma op de Belgische markt. Dat programma werkt met zogenaamde digitale vingerafdrukken van kinderpornobeelden: elk beeld wordt geanalyseerd en krijgt een unieke code. Zodra zo'n beeld op een computer wordt bekeken, merkt het systeem dat op en informeert het een beheerder.

'Het voordeel tegenover programma's die bepaalde internetadressen blokkeren, is dat NetClean ook werkt wanneer andere bronnen worden gebruikt dan websites. Ook als beelden worden uitgewisseld via bijvoorbeeld mail, dvd of usb-sticks, merkt NetClean ze op zodra ze op een beeldscherm worden geopend. Gebeurt dat op de laptop thuis, dan volgt het alarmsignaal zodra de machine opnieuw op het netwerk wordt aangelogd, zelfs al werden de beelden enkel van op een usb-stick bekeken en niet gedownload.' Dat het programma enkel beelden herkent die al bekend zijn, zou geen grote handicap zijn. 'In de meeste pakketten zit een combinatie van oude en nieuwe kinderpornobeelden, dus meestal zit er genoeg tussen dat herkend wordt.'

RISICO VOOR BEDRIJF?

Maar wat zijn de gevolgen voor een bedrijf waar bijvoorbeeld een werknemer tijdens de lunchuren kinderporno bekijkt, of waarvan servers worden misbruikt om zulke beelden te verspreiden? 'Een bedrijf dat daarvan niet op de hoogte was, wordt niet aansprakelijk gesteld voor een misdrijf door iemand anders, ook al wordt zijn IT-infrastructuur ervoor gebruikt', zegt advocaat Hans Graux van het kantoor time.lex dat zich onder meer specialiseert in IT-recht. 'Het grootste risico zit vooral op het operationele vlak. Komt er een politieonderzoek met een inval, dan kan apparatuur verzegeld en in beslag genomen worden. Zo kan het gebeuren dat je tijdelijk geen toegang hebt tot bepaalde programma's of bestanden.'

Maar bij de federale politie wordt ook dat risico genuanceerd. Niet dat er nooit een politieonderzoek naar kinderporno binnen bedrijfsmuren gebeurt, integendeel. 'Ik kan er geen cijfer op plakken, maar bij elk groot onderzoek met enkele tientallen of honderden verdachten zijn er altijd wel een handvol gelieerd aan bedrijfsapparatuur', weet een woordvoerder. In dat geval gaat de politie inderdaad ook in die bedrijven op onderzoek.

> Hans Graux, advocaat time.lex
>
> Bij een politieonderzoek met een inval, kan apparatuur verzegeld en in beslag genomen worden.

'Verzegeling gebeurt echter niet vaak, en zeker niet massaal. Meestal is wel duidelijk om welk individu het gaat en op welke computer die werkt. De politie zal dan veeleer ter plaatse de infrastructuur onderzoeken en kopiëren.'

Overigens moet een bedrijf dat ontdekt dat een werknemers zich schuldig maakt aan het bekijken van kinderporno, dat melden aan de politie. Dat is een gevolg van de wet die voorschrijft dat je misdrijven moet aangeven waardoor mensen in nood zijn. Intern afhandelen, zoals in zekere mate kan bij bijvoorbeeld illegaal downloaden van muziek of films, is daarom geen optie.

IDENTIFICATIE

Het verbaast de federale politie wel dat de Zweedse politie een commercieel bedrijf toegang zou geven tot haar databanken, zoals Crypsys beweert. Beelden die onder meer de Belgische politie met buitenlandse collega's deelt via Interpol, mogen alleszins niet via de Zweedse politie naar een commercieel bedrijf doorstromen. 'De doelstelling van het delen van politiedatabanken is anders: ons gaat het vooral om de identificatie van slachtoffers en daders. Het kan wel dat het bedrijf beeldinformatie krijgt van meldpunten of hotlines, in sommige landen hebben die een mandaat om te oordelen of het aangemelde materiaal inderdaad kinderporno is.'

ER

COLUMN

Inge Geerdens

Het grote gelijk

Wie zijn hoofd boven het maaiveld steekt, moet opletten dat het er niet genadeloos afgehakt wordt. Zeker in ons land. Ik merk dat Belgen vaak kritiek spuien op mensen die de dingen aanpakken en personen die hun nek durven uit te steken in het belachelijke trekken. 'Braaf in het gareel lopen', 'horen, zien en zwijgen' zijn deviezen die goed opgaan voor de gemiddelde Belg. Zo helpen we de zaken alleszins niet vooruit.

Onlangs was ik op een lezing van Rudy Aernoudt bij de Christelijke werkgeversorganisatie VKW. De voormalige kabinetschef kwam er de grote lijnen van zijn nieuwe boek, 'Wedervaren van een cabinetard', toelichten. Hij stelt zich ernstige vragen over de werking van kabinetten en administraties. Ik weet te weinig van de politieke zeden af om te oordelen of zijn hele verhaal klopt. Daar gaat het mij ook niet om.

Waarmee ik problemen heb, is dat mensen die de platgetreden paden durven te ontwijken, overal op hoongelach worden getrakteerd. Wie zijn nek uitsteekt, wordt in ons land doorgaans scheef bekeken. Ironisch genoeg geldt dat ook voor wie niets onderneemt. Consequent? Verre van. 'You're damned if you do and you're damned if you don't.' We schieten al te vaak op de boodschapper. Als pijnlijk gevolg komt de boodschap niet aan. Frustrerend.

> Wie zijn nek uitsteekt, wordt in ons land scheef bekeken. Ironisch genoeg geldt dat ook voor wie niets onderneemt.

Wat trouwens met de vrijheid van meningsuiting? Oké, dat begrip wordt al te vaak naar voren geschoven en niet altijd om de juiste reden, maar mensen met het hart op de tong willen gewoon een aantal zaken aankaarten. Dat wordt ons niet altijd in dank afgenomen. We willen daarmee nochtans enkel discussies aanzwengelen, niet iedereen overtuigen van ons eigen grote gelijk. Wij hebben de waarheid niet in pacht. Niemand overigens. Maar waarom doet iedereen zo zijn best om politiek correct te zijn? We weten toch dat dat niet helpt. Integendeel, ik begin stilaan te vrezen dat het een oorzaak is van onze stilstand, omdat we niets of niemand nog kritisch durven aan te pakken.

Mensen met een uitgesproken mening leggen vaak de vinger op de pijnlijke wonde. Niet om zomaar gratuite kritiek te formuleren, maar om de zaken te doen veranderen. 'Change we can believe in', luidt de slogan van de Amerikaanse, Democratische presidentskandidaat Barack Obama. Daarin kan ik mij helemaal terugvinden. Door foutlopende situaties aan te kaarten en constructieve oplossingen te formuleren willen we de dingen doen bewegen. In goede zin.

Jammer genoeg steken al te veel mensen hun kop in het zand en blijft daardoor alles bij het oude. Die vorm van struisvogelpolitiek helpt ons helemaal niet vooruit. Daarom ben ik altijd opgetogen wanneer ik mensen zie die hun mond durven open te trekken. Het helpt zeker en vast om de logge tanker die onze samenleving is, van koers te doen veranderen. Geen overbodige luxe.

Inge Geerdens (37) staat aan het hoofd van het selectie- en wervingsbureau Executive Research. Vorig jaar kreeg ze de WoMED Award als meest verdienstelijke vrouwelijke ondernemer. Met www.cvwarehouse.com is ze ook actief op de online-rekruteringsmarkt.

Reageren ?
managementcolumn@tijd.be