



INHOUD

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 13 |
| | Waarom schrijven wij dit boek? | 14 |
| | Wat krijg je van ons? | 14 |
| 2 | De theorie van het onderhandelen | 16 |
| | Belangen | 17 |
| | Relatie | 17 |
| | Onderhandelen als een <i>zero-sum game</i> | 19 |
| 3 | De Harvard-methode | 21 |
| | Principe 1: Scheid de mens van het probleem | 23 |
| | Principe 2: Richt je op belangen, niet op posities | 24 |
| | Principe 3: Zoek naar oplossingen die in beider belang zijn | 25 |
| | Principe 4: Dring aan op objectieve criteria | 26 |
| | BAZO – beste alternatief zonder overeenkomst | 27 |
| 4 | De praktijk achter de theorie | 28 |
| | Tegenstelling tussen praktijk en theorie | 29 |
| | De cast | 31 |
| | De tien experts aan het woord | 33 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5 | Durf te vragen en te gunnen Frank Heemskerk | 34 |
| 6 | Druk op de emo-button Marjan van Loon | 42 |
| 7 | Als je iets voor elkaar wilt krijgen, moet je aan de bak Mark Rutte | 50 |
| 8 | Rust kenmerkt de zeeman Patrick Cammaert | 56 |
| 9 | De stijl van de loodgieter – creativiteit op de millimeter Hans Vijlbrief | 68 |
| 10 | Leun op een hark: de kunst van het niets doen Elske Doets | 76 |
| 11 | 360 graden netwerken Ed Kronenburg | 82 |
| 12 | Creëer een gezamenlijk probleem Edith Schippers | 88 |
| 13 | Wees de spin in het web Stientje van Veldhoven | 96 |
| 14 | Effectieve beïnvloeding Neelie Kroes | 104 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 15 | Methodisch onderhandelen[©] | 112 |
| | VeSPeR: Voorbereiding | 115 |
| | VeSPeR: Strategie | 116 |
| | VeSPeR: Proces | 117 |
| | VeSPeR: Resultaat | 118 |
| 16 | 45 tips van toponderhandelaars | 120 |
| | Hoe borg ik mijn belang, dat van de ander en dat van ons gezamenlijk? | 124 |
| | Hoe werk ik tijdens onderhandelingen effectief met emoties? | 126 |
| | Hoe ga ik om met machtsverschillen? | 129 |
| | Hoe krijg ik een vastgelopen gesprek weer op gang? | 132 |
| | Hoe ga ik om met druk? | 135 |
| | Hoe zorg ik ervoor dat ik het juiste zeg, op het juiste moment? | 138 |
| | Hoe ga ik om met mijn team en de andere actoren in een onderhandeling? | 140 |
| | Beeldbronnen | 144 |
| | Dankwoord | 145 |
| | Over de auteurs | 146 |

W

Waarom schrijven wij dit boek?

Onderhandelen is eigenlijk een van de meest interessante dingen die je kunt doen. En je doet het vanaf je geboorte. Wist je dat de beste onderhandelaars pasgeboren baby's zijn? Ze krijgen alles wat ze willen, en de relatie met de personen met wie ze onderhandelen, de jonge ouders, blijft goed! Wie wil dat nu niet?

Wij trainen veel professionals in anders en beter onderhandelen. Heel vaak zien we dat mensen zich oncomfortabel voelen tijdens het onderhandelen, en dat is jammer. De redenen daarvoor zijn zeer uiteenlopend, maar het meest gehoorde argument is toch vaak schaamte. Je schaamt je om zaken voor jezelf te vragen, of je schaamt je omdat je misschien wel te hard overkomt. Die schaamte komt voort uit het beeld dat de meeste mensen hebben van onderhandelen. Onderhandelen wordt vaak gezien als een strijd, een *zero-sum game*. Ik win, de ander verliest (of erger, andersom!).

Wij denken dat de oorzaak daarvan ligt in het feit dat de meeste Nederlanders nooit goed hebben leren onderhandelen. Wij pleiten ervoor dat je eigenlijk op school al onderhandelen als vaardigheid aangeleerd krijgt. Het is iets wat je iedere dag gebruikt, dus moet je het kunnen. Het is misschien wel net zo belangrijk als dat je de naamvallen in het Duits moet kunnen vervoegen ... (wat je wel leert op school).

Als je onderhandelen gaat zien als een gezamenlijk

proces waarin je waarde toevoegt en elkaars problemen oplost, dan ga je ervan genieten. Je haalt simpelweg meer uit je onderhandelingen en meestal verbetert de relatie met degene met wie je onderhandelde ook nog eens.

Wij hopen dat we met dit boek jou, en via jou de rest van Nederland, kunnen overhalen om een andere methode van onderhandelen te gaan gebruiken: methodisch onderhandelen. Na wat oefening wordt dit als het goed is je tweede natuur, en ga je zaken die je normaliter zag als lastig of zelfs als potentiële conflicten juist zien als iets positiefs, als bronnen van waarde. Waarde die je tot nu toe op straat hebt laten liggen.

Wat krijg je van ons?

Eerst leiden we je kort door de theorie van onderhandelen. We leggen deze aan je uit en geven je handvatten om ermee te gaan oefenen. Als je hoofdstuk 2 tot en met 4 doorleest, dan beheers je de theorie. Daar kun je mee aan de slag.

Wij analyseren vaak onderhandelingen. Eén ding viel ons steeds op. Met de theorie kun je maar deels verklaren wat er tijdens onderhandelingen gebeurt. Een groot deel van wat zich afspeelt aan de onderhandeltafel, is gebaseerd op irrationele keuzes. Zeg maar, emotioneel gedrag. Je baseert je keuzes niet op feiten, maar op dat je je tijdens de onderhandelingen vaak ongemakkelijk voelt. Soms voel je je in het nauw gedreven of gun je de ander iets om-

dat het een betrouwbare of aardige gesprekspartner is. Dat is normaal menselijk gedrag, maar het is voor je onderhandeling niet altijd de beste leidraad. Want één ding hebben al deze keuzes gemeen: ze zijn niet objectief verdedigbaar. Met andere woorden, je kunt ze niet in elke onderhandelings situatie toepassen en je kunt je keuzes niet uitleggen aan anderen.

En toch zien we die keuzes in elke onderhandeling terug. Zelfs de meest ervaren onderhandelaars zijn en blijven mensen. En ook zij stappen in valkuilen. En dat is de reden voor dit boek! We willen ons juist op die irrationele keuzes concentreren. Die belangrijke keuzes bepalen namelijk de praktijk van het onderhandelen. Wij willen voor jullie die praktijk die achter de theorie schuilgaat, in kaart brengen.

Dat hebben we gedaan door een aantal van de beste onderhandelaars van Nederland te interviewen. Wij hebben hen gevraagd naar hun aanpak in onderhandelingen. Samen met hen zijn we gekomen tot een lijst van gulden regels en gouden tips. Dat zijn dus geen wetenschappelijke wetmatigheden, maar ervaringen van absolute toponderhandelaars. En die regels en tips zetten we voor jou om in methodisch onderhandelen, geïllustreerd met hun verhalen uit grote onderhandelingen die je waarschijnlijk alleen uit het nieuws kent. Als je hun tips toepast in je eigen nieuwe manier van onderhandelen, wie weet zien we jou dan terug in de tweede druk van dit boek!

Maarten van Rossum, Tim Masselink

« Onderhandelen
wordt vaak ten onrechte
gezien als een strijd,
een zero-sum game. »



De Harvard-methode is beschreven door William Ury en Roger Fisher. We behandelen in dit hoofdstuk de basis van de methode; je kunt er online veel over terugvinden als je van een bepaald onderdeel meer wilt weten.

Volgens de Harvard-methode heeft een succesvolle onderhandeling altijd drie resultaten:

- 1 | Er komt een verstandige overeenkomst uit.
- 2 | Het gebruikte proces is efficiënt.
- 3 | De relatie tussen partijen is niet geschaad, maar verbeterd.

1 VERSTANDIGE OVEREENKOMST

Van veel overeenkomsten die worden gesloten, is het resultaat niet objectief te verdedigen of uit te leggen aan een ander. Een subjectieve uitkomst is op de lange termijn een potentieel risico. De ene partij wint wellicht relatief te veel, de andere partij verliest enorm. Vergelijkbare deals tussen andere personen leveren een heel ander resultaat op. De overeenkomst die je sluit met deze methode, is gebaseerd op een open proces, met objectieve(re) en externe normen. Daarmee is de uitkomst vaak voor beide partijen bevredigend en is heel goed uit te leggen hoe je verstandig tot dit resultaat gekomen bent. Dat is belangrijk met het oog op je relatie met de wederpartij, je reputatie als onderhandelaar en de toekomst.

2 HET GEBRUIKTE PROCES IS EFFICIËNT

Vaak zie je dat er een overeenkomst wordt gesloten na onderhandelingen die in een ongemakkelijke, niet-transparante sfeer hebben plaatsgevonden. Behalve dat die onderhandelingen vaak langer duren dan noodzakelijk, levert die sfeer een vruchtbare bodem op voor conflict in de periode die volgt. Dat conflict zelf kost geld (personele inzet, mogelijk juridische procedures) maar mogelijk ook ergernis (waardoor potentiële vervolgttransacties in gevaar kunnen komen) en is dus niet efficiënt.

3 DE RELATIE IS VERBETERD

In plaats van een begeerde buit leg je een gezamenlijk probleem op tafel. Doordat je gaat samenwerken, vanuit een perspectief dat je gezamenlijk dat probleem gaat oplossen, kom je niet tegenover elkaar te staan. In de onderhandeling zul je elkaar beter begrijpen en elkaar ook zaken willen gunnen. Daarnaast is de kans groot dat je elkaar na deze onderhandeling weer opzoekt en dat je een relatie voor de lange termijn hebt opgebouwd.

Een prettig bijeffect van onderhandelingen in een constructieve sfeer is dat je reputatie erdoor verbetert bij de wederpartij. De kans dat je gesprekspartner negatief over je spreekt richting derde partijen, is dan klein. Je reputatie en geloofwaardigheid zijn je enige vaste gereedschappen als onderhandelaar.

De methode wordt ook wel principieel onderhandelen genoemd. Dat komt omdat de methode bestaat uit vier principes/regels:

- Principe 1:** Scheid de mens van het probleem.
- Principe 2:** Richt je op belangen, niet op posities.
- Principe 3:** Zoek naar oplossingen die in beider belang zijn.
- Principe 4:** Dring aan op objectieve criteria.

PRINCIPE 1: SCHEID DE MENS VAN HET PROBLEEM

Zoals we eerder beschreven, spelen belangen en relaties een centrale rol in elke onderhandeling. Scheid je belangen en relaties niet van elkaar, dan worden de zakelijke belangen overheerst door de persoonlijke gevoelens van de onderhandelaars. Het is jullie opdracht om de relatie goed te houden en samen op zoek te gaan naar een overeenkomst. Zo verbeter je de relatie!

Hoe doe je dat?

Erken emoties. Bij iedere onderhandeling komen emoties kijken. Mensen worden vaak boos of verdrietig als ze het gevoel hebben dat hun belangen worden bedreigd. Dat soort emoties kunnen je objectiviteit verstoren. Signaleer ze, begrijp ze en erken ze, bij jezelf en bij de ander. Heftige emoties of dreigementen moet je neutraliseren door ze separaat te behandelen. Symbolische daden (zoals expliciete excuses of gevoelsreflectie) helpen daarbij. Doe nooit concessies op de inhoud om zo de relatie te

verbeteren. De relatie staat los van de inhoud, de relatie behandel je in het relatiespoor.

Begrijp de ander echt. Verschil in perceptie kan een grote bron van conflict zijn. Zie jezelf als consultant voor je gesprekspartner. Je hebt samen een uitdaging op tafel liggen, en alleen als je erachter komt wanneer de ander bereid is om te komen tot een oplossing, ga je vooruitgang boeken. Beschouw je 'tegenstander' als partner bij het oplossen van jullie probleem en behandel hem ook zo.

Leef je in je wederpartij in. De argumenten van je gesprekspartner zijn voor hem net zo valide als jouw argumenten dat voor jou zijn. Begrijp de kracht en de zwakte van zijn argumenten en ga met elkaar in gesprek hierover. Als je uitspreekt dat je de ander begrijpt, betekent dat nog niet dat je het met hem eens bent. Hoed jezelf voor iets heel anders: het rotsvaste geloof in je eigen positie. Te vaak zien we dat mensen rotsvast geloven in hun eigen (objectief gezien) onredelijke positie. Dit is een psychologisch effect van onderhandelingen, maar ga dat tegen door je onderhandelingen met anderen te bespreken om zo te toetsen of je redelijk blijft.

Voorkom problemen in de relatie. Je hebt eigenlijk altijd de keuze om moeilijk te gaan doen, boos te worden, of juist mee te gaan en begrip te tonen. Dwing jezelf in die keuzemomenten steeds tot coöperatief gedrag. Zo voorkom je een hoop extra hobbels die ontstaan door negatieve emoties.



De praktijk achter de theorie

Een van de grootste dilemma's van onderhandelaars is: hoe zorg ik dat ik rationeel blijf handelen tijdens onderhandelingen, en hoe zorg ik tegelijkertijd dat ik me niet laat verleiden tot emotionele ingrepen. Mensen zijn nu eenmaal mensen. In onderhandelingen staan je belangen op het spel, en dat roept vaak emoties op. Het gedrag van zowel jezelf als de andere partijen heeft een enorme impact op het onderhandelingsproces.

Daarnaast zijn mensen natuurlijk heel bekwaam in iets begrijpen en toch heel anders handelen in de praktijk. Iedereen die weleens ruzie heeft met een partner, weet dat rustig blijven en actief luisteren nogal lastig is als je iemand achter het behang wilt plakken. In onze onderhandelstrainingen komt die mismatch tussen 'iets begrijpen' en 'handelen' heel vaak terug.

Zo was ik een paar maanden geleden voor een training in Bangkok. Ik trainde daar een groep Aziatische jongeren die allemaal druk bezig waren om de regio veiliger te maken. Idealistische, gedreven mensen.

Ik was, denk ik, nog geen twee uur bezig toen uit het niets een zacht pratend, jong Indiaas meisje haar hand opstak en mij vroeg of ze een gedicht mocht voorlezen. Iets verbaasd zei ik: 'Natuurlijk, ga je gang.' Het gedicht dat ze voordroeg, ging over de liefde en 'dat als er maar voldoende van iedereen gehouden zou worden, er geen conflicten meer zouden zijn in de wereld'. Oké. Na dit ongebruikelijke intermezzo ging ik weer door met de training.

Diezelfde middag ging dit rustige meisje in een simulatie heftig tekeer tegen een van haar collega's. Ze was het niet eens met zijn – in haar ogen – oncoöperatieve houding tijdens de onderhandelingen en maakte dit duidelijk door tegen hem te schreeuwen en druk te gebaren. Ik vroeg haar toen: 'Wat is er nou gebeurd met je gedicht over de liefde en je wijze les over conflicten?' 'Oh ja,' zei ze lachend, 'dat was ik even vergeten.'

Je gedrag tijdens onderhandelingen moet je rationeel houden. Daarmee bedoelen we dat emotie vaak een slechte raadgever is, en dat wanneer woede of andere gemoedstoestanden de boventoon voeren, dit vaak ten koste gaat van de uitkomst van de onderhandelingen.

Dat wil niet zeggen dat het soms niet ontzettend nuttig kan zijn om een 'kwade' interventie te doen, zolang je je hier maar bewust van bent.

TEGENSTELLING TUSSEN PRAKTIJK EN THEORIE

Deze tegenstelling tussen weten en handelen leidde bij ons ook tot de vraag: hoe doen Nederlandse top-onderhandelaars dat dan? Zijn zij wel in staat om volledig volgens de principes methodisch te onderhandelen of zijn er ook momenten waarop zij, net als het Indiase meisje, in het heetst van de strijd de principes en de methode overboord gooien en keuzes maken op basis van emoties?

Toen we het daarover hadden, kwamen we tot nog een andere ontdekking, namelijk dat de aandacht bij

DE CAST

.....

Mark Rutte, minister-president. Voor een minister-president is goed onderhandelen een onmisbare vaardigheid. Mark Rutte heeft talrijke complexe onderhandelingen gedaan, maar in dit boek bespreken we met hem de onderhandelingen over de gevolgen van het 'nee' in het Oekraïne-referendum. Hij laat zien hoe je de externe druk die op je wordt gelegd, juist kunt inzetten tijdens onderhandelingen waarin jij een centrale rol speelt.

.....

Marjan van Loon, president-directeur Shell Nederland en de meest invloedrijke vrouw van Nederland volgens de Volkskrant Top 200. Marjan onderhandelt vaak voor Shell, onder meer met bestuurders, technici en belangengroeperingen. Marjan deelt haar tips over emoties die kunnen opspelen tijdens onderhandelingen, en hoe je vastgelopen onderhandelingen weer open kunt breken.

.....

Ed Kronenburg is onze ambassadeur in China, en heeft als topdiplomaat vele onderhandelingen succesvol afgerond. We bespreken met hem de onderhandelingen die hij deed in Libië, waar een jaar na het ongeluk met een vliegtuig van Afriqiyah Airways ook nog een Nederlandse helikopter met bemanning strandde, die hij, als secretaris-generaal van Buitenlandse Zaken, terug moest halen.

.....

Elske Doets is CEO van reisorganisatie Jan Doets en is verkozen tot zakenvrouw van het jaar 2017. Elske is een zeer ervaren onderhandelaar, die in de internationale omgeving waarin zij opereert, de kracht heeft ontdekt van het niets doen tijdens onderhandelingen. Ook deelt zij tips over hoe je in een ongelijkwaardige relatie, bijvoorbeeld met veel grotere spelers, de controle kunt houden.

.....

Neelie Kroes heeft verschillende bestuurlijke adviesrollen voor grote bedrijven zoals Salesforce en Uber. Haar ruime onderhandelervaring deed zij op tijdens haar ministerschap en in de periode dat zij de machtigste Nederlander was in Brussel. Eerst was zij eurocommissaris voor Mededinging en later voor de Digitale agenda. In die laatste functie heeft ze onder andere de onderhandelingen over 'roam-like-home' gedaan, waardoor wij allemaal tegen thuis-tarieven mobiel kunnen bellen en internetten in de Europese Unie.

.....

Frank Heemskerk is de hoogste Nederlander bij de Wereldbank (Executive Director) in Washington. Frank was voordat hij naar de Verenigde Staten vertrok, lid van de Raad van Bestuur van Royal HaskoningDHV en daarvoor staatssecretaris van Economische Zaken in het kabinet-Balkenende IV. In die

hoedanigheid was hij verantwoordelijk voor onderhandelingen over de liberalisering van de post-bezorging. Frank leert ons hoe je vragen moet durven stellen tijdens onderhandelingen om tot resultaten te komen.

.....

Stientje van Veldhoven is staatssecretaris van Infrastructuur en Waterstaat. Daarvoor was ze Kamerlid voor D66 en lid van het Presidium van de Tweede Kamer. In de politiek onderhandel je permanent. Stientje heeft voor haar Kamerlidmaatschap als diplomaat in Brussel gewerkt, waar zij voor Nederland onderhandelde over Europese wetgeving. Met Stientje spreken we over hoe je je invloed kunt vergroten als je een kleine speler bent.

.....

Edith Schippers was minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de kabinetten-Rutte I en II, en was een van de machtigste vrouwen van ons land. Zij heeft de complexe onderhandelingen rondom de zorgakkoorden gedaan en was na de verkiezingen in 2017 als eerste informateur betrokken bij de onderhandelingen tussen VVD, CDA, D66 en GroenLinks over de vorming van een nieuw kabinet. Edith laat ons zien hoe je eerst het besef moet creëren van een gezamenlijk probleem, voordat je een moeilijke onderhandelopdracht kunt uitvoeren.

.....

Hans Vijlbrief was de thesaurier-generaal van het ministerie van Financiën, de schatkistbewaarder van ons land. Niet alleen was hij onder meer verantwoordelijk voor het financieel-economische beleid van Nederland, hij ondersteunde ook Eurogroep-voorzitter Jeroen Dijsselbloem bij de vele onderhandelingen tijdens de Eurocrisis. Hans is na de crisis benoemd tot de belangrijkste toezicht-houder bij het Europees Financieel Stabiliteitsfonds (EFSF). Hij is onlangs benoemd tot vaste voorzitter van de Euro Working Group, en is daarmee een van de machtigste personen in Brussel geworden. Hans bespreekt met ons het belang van creativiteit op de vierkante millimeter.

.....

Patrick Cammaert is een van onze topmilitairen. Als generaal van het korps mariniers was hij onder andere militair adviseur van de secretaris-generaal van de Verenigde Naties. In het veld trad hij diverse malen op als de hoogste commandant bij VN-vredesmissies, onder andere in Ethiopië, Eritrea en Congo. Het is met name in die rol dat hij onder extreem zware omstandigheden moest onderhandelen met strijdende partijen. Met de generaal bespreken we het belang van geloofwaardigheid en transparantie in moeilijke onderhandelingen.

DE TIEN EXPERTS AAN HET WOORD

Durf te vragen en te gunnen

Frank Heemskerk over durf 34

Druk op de emo-button

Marjan van Loon over emoties tijdens onderhandelingen 42

Als je iets voor elkaar wilt krijgen, moet je aan de bak

Mark Rutte over strategie in onderhandelingen 50

Rust kenmerkt de zeeman

Patrick Cammaert over onderhandelen in conflictsituaties en teamdynamiek 56

De stijl van de loodgieter – creativiteit op de millimeter

Hans Vijlbrief over de Eurocrisis-onderhandelingen en het belang van getrapt onderhandelen 68

Leun op een hark: de kunst van het niets doen

Elske Doets over het belang van observatievermogen tijdens onderhandelingen 76

360 graden netwerken

Ed Kronenburg over machteloos onderhandelen en de onverwachte hoek waarin je oplossing kan zitten 82

Creëer een gezamenlijk probleem

Edith Schippers over moeilijke onderhandelopdrachten en open deuren 88

Wees de spin in het web

Stientje van Veldhoven over effectief invloed uitoefenen als kleine speler 96

Effectieve beïnvloeding

Neelie Kroes over effectieve beïnvloeding en omgaan met je onderhandelingsteam 104

10

Elske Doets

Elske Doets is CEO van Jan Doets America Tours. Ze studeerde Nederlands recht en begon in 1986 als vakantiekracht bij Jan Doets, het bedrijf van haar vader. Sinds 2001 is ze directeur en eigenaar. Elske is zakenvrouw van het jaar 2017. In die rol helpt ze jonge vrouwen hun leiderschapstalent te ontwikkelen.

Met Elske spraken we over de harde onderhandelingen in de reiswereld en hoe je je het beste opstelt in onderhandelingen met veel grotere spelers. Ze spreekt over het belang van het checken van het mandaat en de kracht van het niets doen.



Leun op een hark: de kunst van het niets doen

Wanneer is bij jou een onderhandeling echt misgegaan?

Dat was in 2000. Omdat wij veel zakendoen in de VS, hebben we heel veel dollars om onze leveranciers mee te betalen. We hadden bij de bank cylinderopties afgenomen, om het valutarisico te beperken. Op het moment dat de koers te veel begon te schommelen, werden wij een risico voor de bank. We moesten gaan afdekken. De bank stuurde een lokale directeur op ons af, die met een soort overvaltaktiek ons het mes op de keel zette. We moesten van die positie af. Dat kostte ons destijds miljoenen. Hij legde een papiertje neer, dat wij direct moesten tekenen. Op dat moment was de familie Doets een paar miljoen armer.

Ik had dat niet goed voorbereid. We hadden de rust moeten nemen en hem een paar dagen later terug moeten laten komen. De koers herstelde zich ook. Doordat we ons niet goed hadden voorbereid, hebben we getekend en mochten we op de blaren zitten. Tot overmaat van ramp bleek ook nog eens dat die lokale directeur niet eens het mandaat had om deze overeenkomst met ons te sluiten. Hij was gemandateerd tot maar een ton, en dit ging over miljoenen. Ook dat had ik beter moeten checken, want dan hadden we een procedurele reden gehad

om een paar dagen voorbereidingstijd te kopen. En als we een paar dagen hadden gewacht, had ons dat ook alweer miljoenen kunnen schelen in de pijn die wij leden.

Een jaar later, in 2001, werd ik eigenaar van Jan Doets.

In september van dat jaar veranderde de wereld na de aanslagen in New York en Washington. Wij deden uitsluitend zaken met de VS en Canada. Die cylinderoptiegrap van de bank had ons al miljoenen gekost, en binnen tien dagen na de aanslag kwam de bank op de koffie en kreeg ik een judaszoen. De mededeling was dat het feest over was voor de familie Doets. Ik zei tegen die bankier: 'Nou, ik denk het niet; het feest is pas net begonnen.' Ik liet

me niet nog een keer pakken door diezelfde bank. Die bank is ten onder gegaan in 2008 ...

Wat doe je nu anders in een onderhandeling met een veel grotere partner?

Ik check het mandaat en we maken samen de regels. Een bank is natuurlijk machtig in een relatie met een mkb'er. Maar dit heeft mij doen realiseren dat je in zulke gesprekken altijd de macht naar je toe kunt

Elske Doets over het belang van observatie- vermogen tijdens onderhandelingen