

Deel nooit het verschil

Deel nooit het verschil

*Onderhandelen op het
scherpste van de snede*

Chris Voss
met Tahl Raz

SCRIPTUM

Oorspronkelijke titel: *Never Split the Difference:
Negotiating As If Your Life Depended On It*
Vertaling Vanja Walsmit

© 2016 Chris Voss
Copyright Nederlandse vertaling © 2018 Scriptum, Schiedam

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 090 9 / NUR 801 – Management

Voor mijn vader en moeder,
die onvoorwaardelijk van mij hielden
en die me het belang van hard werken en integriteit
hebben bijgebracht.

Inhoudsopgave

1	De nieuwe regels	9
	<i>Zo word je de slimste persoon... in elk gezelschap</i>	
2	Wees een spiegel	30
	<i>Zo bouw je snel een goede verstandhouding op</i>	
3	Niet meevoelen maar labelen	55
	<i>Zo creëer je vertrouwen met tactische empathie</i>	
4	Pas op voor Ja – word een meester in Nee	79
	<i>Zo genereer je momentum en onthul je veilig wat er echt op het spel staat</i>	
5	De twee woorden die elke onderhandeling transformeren	99
	<i>Zo stuur je aan op toestemming om te overreden</i>	
6	Buig de werkelijkheid van de gesprekspartner om	115
	<i>Zo geef je vorm aan wat eerlijk is</i>	
7	Creëer de illusie van controle	142
	<i>Zo kalibreer je vragen om conflict in samenwerking om te zetten</i>	
8	Zonder uitvoering ben je nergens	162
	<i>Zo pik je de leugenaars eruit en zet je de anderen tot actie aan</i>	
9	Hard tegen hard	187
	<i>Zo krijg je de prijs die je wilt</i>	
10	Vind de zwarte zwaan	212
	<i>Zo creëer je doorbraken door onvoorspelbare factoren boven tafel te krijgen</i>	

Dankwoord 244

Bijlage: Maak je eigen onderhandelingsformulier 247

Noten 254

Register 257

1 | De nieuwe regels

IK VOELDE ME geïntimideerd. Ik had meer dan twintig jaar bij de FBI gewerkt, waarvan vijftien jaar als gijzelingsonderhandelaar op uiteenlopende plekken als New York, de Filipijnen en het Midden-Oosten. Ik was de beste in mijn vak. Er werken zo'n tienduizend agenten bij de FBI, maar er is altijd maar één toponderhandelaar voor internationale ontvoeringen. Dat was ik.

Toch had ik nog nooit een gijzeling meegemaakt waarbij de situatie zo gespannen en zo persoonlijk was.

'We hebben je zoon, Voss. Geef ons een miljoen, of hij gaat eraan.'

Laat een stilte vallen. Knipper met je ogen. Breng je hartslag tot bedaren.

Natuurlijk had ik al eerder in dit soort situaties gezeten. Ontelbare keren. Geld voor mensenlevens. Maar dit keer was het anders; nu was mijn eigen zoon de inzet. Nu vroegen ze een miljoen. En nu stond ik tegenover mensen met welluidende functienamen en levenslange ervaring op het gebied van onderhandelen.

De mensen aan de andere kant van de tafel – mijn gesprekspartners bij deze onderhandeling – waren namelijk docenten van de Harvard Law School.

Ik had me bij Harvard aangemeld voor een korte cursus Zakelijk onderhandelen voor managers, om te zien of ik iets kon leren van hoe ze het in het bedrijfsleven aanpakten. Ik had verwacht dat het een rustige, weinig bewogen aangelegenheid zou worden, gewoon een stukje professionele ontwikkeling voor een FBI-man die zijn horizon wilde verbreden.

Maar toen Robert Mnookin, de directeur van het Harvard Negotiation Research Project, hoorde dat ik op de campus was, had hij me in zijn kantoor uitgenodigd voor een kop koffie. Gewoon om elkaar even te spreken, zei hij.

Ik was vereerd, maar ook een beetje bang. Mnookin is een indrukwekkende vent die ik al jaren volgde; hij is niet alleen rechtendocent

aan Harvard, hij is ook een van de grote namen op het gebied van conflictoplossing en auteur van het boek *Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight*.¹

Om eerlijk te zijn voelde het niet fair dat Mnookin over onderhandelen wilde discussiëren met mij, een ex-wijkagent uit Kansas City. Maar het werd nog erger. Vlak nadat Mnookin en ik waren gaan zitten, ging de deur open en kwam er een andere Harvard-docent binnen. Het was Gabriella Blum, een specialist op het gebied van internationale onderhandelingen, gewapende conflicten en contraterrorisme. Zij was acht jaar onderhandelaar geweest voor de Israëliische nationale veiligheidsraad en voor de Israëliische strijdkrachten. Voor de spijkerharde Israëliische strijdkrachten.

Direct daarna arriveerde ook Mnookins secretaresse. Ze zette een bandrecorder op tafel. Mnookin en Blum keken me glimlachend aan.

Ik was erin geluisd.

‘We hebben je zoon, Voss. Geef ons een miljoen, of hij gaat eraan,’ zei Mnookin glimlachend. ‘Ik ben de ontvoerder. Wat ga je doen?’

Ik voelde een vlaag van paniek, maar dat was ik wel gewend. Zoiets verandert nooit: ook na twee decennia onderhandelen over mensens levens blijf je angst voelen. Zelfs tijdens een rollenspel.

Ik dwong mezelf rustig te blijven. Ik was maar een doodgewone politieman die het tot FBI-agent had geschopt en die een paar echte zwaargewichten tegenover zich had. En ik was geen genie. Maar ik zat niet voor niets in deze kamer.

Door de jaren heen had ik me allerlei vaardigheden en tactieken eigengemaakt en had ik een complete onderhandelingsmethode ontwikkeld die me niet alleen levens had helpen redden maar die, zoals ik nu terugkijkend besef, ook mijn eigen leven fundamenteel had veranderd. Mijn jaren van onderhandelen hadden overal hun weerslag op, van de manier waarop ik met verkopers omging tot mijn opvoedstijl.

‘Schiet op. Hier met dat geld, of ik snijd ter plekke de keel van je zoon door,’ zei Mnookin. Hij klonk geïrriteerd.

Ik keek hem lang en doordringend aan. Toen glimlachte ik.

‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’

Mnookin was even stil. Op zijn gezicht las ik iets van geamuseerd medelijden, als een hond die plotseling wordt aangevallen door de kat

die hij achterna zat. Het was alsof we ieder een ander spel speelden, met andere regels.

Mnookin herpakte zich en nam me met gefronste wenkbrauwen op, alsof hij me duidelijk wilde maken dat het spel nog niet voorbij was.

‘Dus je hebt er geen problemen mee als ik je zoon ombreng, Voss?’

‘Sorry Robert, maar hoe weet ik of hij nog leeft?’ vroeg ik. Ik gebruikte een verontschuldiging en zijn voornaam om wat meer warmte in de interactie te brengen en het hem moeilijker te maken om over me heen te walsen. ‘Het spijt me echt, maar hoe kan ik je überhaupt geld bezorgen, laat staan een miljoen dollar, als ik niet eens weet of hij nog in leven is?’

Het was bijzonder om te zien hoe zo’n briljante man van zijn à propos raakte door wat ongekunstelde naïviteit van mijn kant moet hebben geleken. Maar in werkelijkheid was mijn reactie allesbehalve naïef. Ik bediende me van wat een van de meest effectieve onderhandelingsinstrumenten van de FBI was geworden: de open vraag.

Sinds mijn adviesbureau The Black Swan Group een paar jaar bezig is geweest om dit instrument voor de private sector te ontwikkelen, noemen we het de ‘gekalibreerde vraag’: een vraag waarop de andere partij kan reageren maar die geen vast antwoord heeft. Je wint er tijd mee. Je geeft je tegenstander de illusie van controle – hij is immers degene met de antwoorden en de macht – en dat doe je zonder hem te laten beseffen hoezeer hij er eigenlijk door wordt beperkt.

Wat ik verwacht had, gebeurde: Mnookin begon te hakkelen omdat het kader van het gesprek was veranderd. Het ging niet meer om hoe ik reageerde op het dreigement dat mijn zoon zou worden vermoord, maar om hoe Mnookin zelf omging met de logistieke problemen rondom de ontvangst van het geld. Om hoe hij *mijn* problemen zou oplossen dus. In reactie op elk dreigement dat hij uitte en elke eis die hij stelde, bleef ik vragen hoe ik hem zou moeten betalen en hoe ik kon weten dat mijn zoon nog leefde.

Nadat we dit spel drie minuten lang hadden gespeeld, kwam Gabriella Blum tussenbeide.

‘Je moet daar niet in meegaan,’ zei ze tegen Mnookin.

‘Probeer jij het dan,’ zei hij, terwijl hij hulpeloos zijn handen omhoog stak.

Blum ging er vol in. Zij was meer gehard, dankzij haar jaren in het Midden-Oosten. Maar ook zij koos voor de bulldozer-aanpak, en die leverde haar dezelfde vragen van mij op.

Mnookin mengde zich opnieuw in het gesprek, maar kwam evenmin verder. Zijn gezicht begon rood aan te lopen van frustratie. Ik kon merken dat hij zo geïrriteerd was dat hij niet meer goed kon nadenken.

‘Oké, oké, Bob. Genoeg nu,’ zei ik om hem uit zijn lijden te verlossen.

Hij knikte. Het zag ernaar uit dat mijn zoon opgelucht adem kon halen.

‘Mooi,’ zei hij. ‘Ik geloof dat de FBI ons wel wat dingetjes kan leren.’

Ik had me niet alleen staande weten te houden tegenover twee gerespecteerde kopstukken van Harvard; ik was de strijd aangegaan met de crème de la crème en was als winnaar uit de bus gekomen.

Maar was het puur een toevalstreffer geweest? Harvard was al meer dan dertig jaar het internationale epicentrum van de theorie en de praktijk van het onderhandelen. Het enige wat ik wist, was dat de technieken die we bij de FBI gebruikten werkten. In de twintig jaar dat ik bij het Bureau zat hadden we een systeem ontworpen waarmee we bijna elke ontvoering hadden opgelost. Maar voor hoogdravende theorieën moest je bij ons niet zijn.

Onze technieken waren het product van ervaring; ze waren ontwikkeld door agenten in het veld, die zich al onderhandelend door crises heen sloegen en die met elkaar uitwisselden wat er wel en niet werkte. Het was een proces dat gestoeld was op herhaling, geen intellectueel proces; we perfectioneerden de instrumenten die we dag in dag uit gebruikten. En dat was bittere noodzaak. Onze instrumenten *moesten* werken, want als ze niet werkten kon dat mensenlevens kosten.

Maar *waarom* werkten ze? Dat was de vraag die me naar Harvard had gebracht, naar dat kantoor met Mnookin en Blum. Buiten mijn beperkte wereldje was mijn zelfvertrouwen miniem. Ik wilde heel graag mijn kennis onder woorden brengen en leren hoe ik die kon combineren met hun kennis – die ze duidelijk bezaten – zodat ik dat wat ik wist kon begrijpen, systematiseren en uitbreiden. Onze technieken werkten duidelijk bij huurlingen, drugsdealers, terroristen en brute moordenaars. Maar werkten ze ook bij normale mensen?

Zoals ik al snel zou ontdekken in de legendarische collegezalen van Harvard, sneden onze technieken intellectueel gezien hout en werkten ze *overall*.

Onze manier van onderhandelen bleek de sleutel tot succesvolle menselijke interacties op elk gebied, bij elk contact en elke relatie in het leven.

In dit boek lees je hoe het werkt.

De slimste domme jongen van de klas

Om een antwoord te vinden op mijn vragen praatte ik me een jaar later, in 2006, naar binnen bij de wintercursus Onderhandelen van de Harvard Law School. De grootste bollebozen strijden om een plek op deze opleiding; ik zat tussen allemaal briljante Harvard-studenten die rechten en bedrijfskunde studeerden en uitblinkers van andere vooraanstaande universiteiten in Boston, zoals het Massachusetts Institute of Technology en Tufts. Het was de Olympische Spelen voor onderhandelen. En ik was de enige vreemde eend in de bijt.

Op de eerste cursusdag dromden we alle 144 een collegezaal binnen voor een introductie. Vervolgens splitsten we ons in vier groepen, ieder geleid door een onderhandelingsinstructeur. Na een korte kennismaking met onze instructeur – die van mij heette Sheila Heen, ze is nog steeds een goede vriendin van me – werden we in tweetallen opgedeeld die met elkaar moesten gaan onderhandelen. De opdracht was simpel: een van ons verkocht een product, de ander was de koper, en voor beide partijen was de prijs aan duidelijke beperkingen gebonden.

Mijn onderhandelingspartner was een slome roodharige kerel die Andy heette (een pseudoniem), zo'n man die zijn intellectuele overwicht draagt als een korte broek: relaxed en met zelfvertrouwen. Hij en ik trokken ons terug in een leeg lokaal dat uitkeek op een van de Engels ogende pleinen van de Harvard-campus, en we haalden allebei de instrumenten uit de kast die we tot onze beschikking hadden. Andy gooide een bod op tafel en gaf er een toelichting bij waar rationeel gezien geen speld tussen te krijgen was – een onvermijdbare logica-alkuil – en ik antwoordde met een of andere variatie op 'Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?' Dat ging een paar keer over en weer totdat we een eindbedrag overeenkwamen. Toen we klaar waren, was ik tevreden.

den. Ik vond dat ik het behoorlijk goed had gedaan voor een domme jongen.

Nadat we ons allemaal weer in de collegezaal hadden verzameld, deed Sheila een rondje langs de studenten om te horen op welke prijs elke groep was uitgekomen. De resultaten schreef ze op het bord.

Uiteindelijk was het mijn beurt.

‘Chris, hoe ben jij gevaren met Andy?’ vroeg ze. ‘Hoeveel heb je gekregen?’

Ik zal nooit Sheila’s uitdrukking vergeten toen ik haar vertelde wat Andy mij uiteindelijk had willen betalen. Eerst werd haar hele gezicht rood, alsof ze geen adem meer kreeg, en toen ontsnapte haar een benauwd kreuntje, als de hongerige roep van een babyvogeltje. Uiteindelijk begon ze te lachen.

Andy kromp ineen.

‘Je hebt hem letterlijk elke cent afhandig gemaakt die hij had,’ zei ze. ‘En dat terwijl hij de opdracht had gekregen om een kwart als reserve achter de hand te houden voor de toekomst.’

Andy zakte heel diep weg in zijn stoel.

De volgende dag gebeurde hetzelfde met een andere partner.

Ik maakte die vent gewoon zijn hele budget afhandig.

Het was niet logisch. Eén keer een toevalstreffer, dat kon altijd. Maar dit was een patroon. Met mijn praktijkkennis oude stijl vermorzelde ik jongens die elke geavanceerde truc kenden die er in de boeken te vinden was.

Het gekke was dat de geavanceerde technieken die deze studenten gebruikten mij juist gedateerd en ouderwets voorkwamen. Ik had het gevoel dat ik Roger Federer was en met een tijdmachine terug was geflitst naar de jaren twintig van de vorige eeuw om een tennistoernooi te spelen tegen gedistingeerde heren met witte broekpakken en houten rackets en parttime trainingsschema’s. Daar stond ik met mijn titanium racket, mijn personal coach en mijn door de computer berekende service- en volleytactieken. De mannen tegen wie ik speelde waren net zo slim als ik – nog slimmer eigenlijk – en in principe speelden we hetzelfde spel met dezelfde regels. Maar ik bezat vaardigheden die zij misten.

‘Jouw speciale stijl is beroemd aan het worden, Chris,’ zei Sheila nadat ik mijn resultaten van de tweede dag had meegedeeld.

Ik grijnsde als de kat in Alice in Wonderland. Winnen was leuk.

‘Waarom vertel je de anderen niet hoe je het aanpakt?’ vroeg Sheila. ‘Het lijkt erop dat je alleen maar “nee” tegen die Harvard Law School-studenten zegt en ze aanstaart, en dat ze zich dan al gewonnen geven. Is het echt zo eenvoudig?’

Ik begreep wat ze bedoelde: hoewel ik niet letterlijk ‘nee’ zei, klonken de vragen die ik maar bleef stellen wel als zodanig. Ze leken te insinueren dat mijn gesprekspartners oneerlijk en niet fair bezig waren. En dat was genoeg om ze aan het wankelen te brengen en met zichzelf in onderhandeling te gaan. Het beantwoorden van mijn gekalibreerde vragen vereiste grote emotionele kracht en diepgaand tactisch psychologisch inzicht, en die dingen zaten niet in de gereedschapskist die zij hadden meegekregen.

Ik haalde mijn schouders op.

‘Ik stel gewoon vragen,’ zei ik. ‘Het is een passief-agressieve benadering. Het enige wat ik doe is steeds weer opnieuw dezelfde drie of vier open vragen stellen. Op een gegeven moment worden ze het antwoorden moe en geven ze me alles wat ik wil.’

Andy sprong op van zijn stoel alsof hij door een wesp was gestoken.

‘Verdomme!’ zei hij. ‘Dat gebeurde dus. Ik had het totaal niet door.’

Tegen de tijd dat ik de wintercursus aan Harvard had afgerond, had ik vriendschap gesloten met een aantal medestudenten. Zelfs met Andy.

Als mijn tijd op Harvard iets duidelijk had gemaakt, was het wel dat wij bij de FBI de wereld een heleboel te leren hadden over onderhandelen.

Tijdens mijn korte verblijf daar realiseerde ik me dat bij het complexe, dynamische samenspel tussen twee onderhandelende mensen alle pure intelligentie en wiskundige logica ter wereld van weinig nut zijn als er geen sprake is van diepgaand inzicht in de menselijke psychologie, van het besef dat wij allemaal gestoorde, irrationele, impulsieve, door emoties gedreven dieren zijn.

Misschien zijn wij het enige dier dat onderhandelt – geen enkele aap ruilt zijn portie banaan tegen de noten van een andere aap. Maar met

hoeveel wiskundige theorieën we onze onderhandelingen ook omkleeden, we blijven altijd dieren, dieren die eerst en vooral handelen en reageren vanuit hun diepste gewortelde maar grotendeels onzichtbare rudimentaire angsten, behoeften, percepties en verlangens.

Toch was dat niet zoals die lui bij Harvard het hadden geleerd. Hun theorieën en technieken waren gebaseerd op intellectuele kracht, logica, gezaghebbende acroniemen als BATNA en ZOPA, rationele ideeën over waarde en morele denkbeelden over wat fair was en wat niet.

Op dit misleidende bouwwerk van rationaliteit hadden zij natuurlijk hun proces geconstrueerd. Ze hadden een script dat ze moesten volgen, een vooraf vastgestelde volgorde van handelingen, boden en tegenboden in een specifieke volgorde om een specifieke uitkomst tot stand te brengen. Het was alsof ze een robot tegenover zich dachten te krijgen; dat als je *a*, *b*, *c* en *d* in een bepaalde vaste volgorde uitvoerde, je *x* kreeg. Maar in de praktijk is onderhandelen veel onvoorspelbaarder en complexer. Daar moet je soms *d* doen na *a*, en vervolgens misschien *q*.

Als ik de beste studenten van het land eronder wist te krijgen met slechts één van de vele op emoties gebaseerde onderhandelingstechnieken die ik voor terroristen en ontvoerders had ontwikkeld en gebruikt, waren die vast ook in de zakenwereld toe te passen. Wat was het verschil tussen een bankovervaller die mensen gijzelde en een CEO die hard tegen hard speelde om de kosten van een miljardenovername naar beneden te krijgen?

Uiteindelijk zijn ontvoerders gewoon zakenlui die de beste prijs proberen te krijgen.

Onderhandelen oude stijl

Gijzelaars gevangennemen – en over ze onderhandelen – gebeurt al sinds het begin der tijden. Het Oude Testament staat vol met verhalen over Israëlieten en hun vijanden die elkaars burgers krijgsgevangen nemen bij wijze van oorlogsbuit. De Romeinen op hun beurt dwongen de prinsen van vazalstaten vaak om hun zoons naar Rome te sturen voor hun opleiding om zich ervan te verzekeren dat die prinsen loyaal bleven.

Maar tot aan het presidentschap van Nixon was onderhandelen over krijgsgevangenen een proces dat beperkt bleef tot het sturen van troe-

pen en pogingen om de gevangenen al schietend te bevrijden. Als wets-handhavers bleven we meestal net zo lang praten tot we hadden achterhaald hoe we ze met een vuurwapen konden bevrijden. Het draaide allemaal om brute kracht.

Tot het moment dat een reeks noodlottig verlopen gijzelingen ons tot een andere aanpak dwong.

In 1971 kwamen 39 gijzelaars om het leven toen de politie met vuurwapens een einde probeerde te maken aan de opstanden in de Atticagevangenis in de staat New York. Daarna, tijdens de Olympische Spelen in München in 1972, werden elf Israëliische atleten en coaches door hun Palestijnse gijzelnemers gedood na een mislukte reddingspoging van de Duitse politie.

Maar de grootste aanzet tot fundamentele veranderingen bij de Amerikaanse wetshandhavers vormden de gebeurtenissen op een landingsbaan in Jacksonville, Florida, op 4 oktober 1971.

In de Verenigde Staten was in die tijd sprake van een epidemie van vliegtuigkapingen; in 1970 vonden er in drie dagen tijd vijf plaats. In die beladen sfeer kaapte een krankzinnige man die George Giffe jr. heette een chartervliegtuig dat vanuit Nashville, Tennessee, op weg was naar de Bahama's.

Tegen de tijd dat het incident voorbij was, had Giffe twee krijgsgevangenen vermoord – zijn van hem vervreemde echtgenote en de piloot – en had hij ook zichzelf van het leven beroofd.

Dit keer lag de schuld echter niet bij de kaper, maar onomstotelijk bij de FBI. Twee gijzelaars hadden Giffe ervan weten te overtuigen hen vrij te laten op de landingsbaan in Jacksonville, waar ze geland waren om te tanken. Maar de agenten waren ongeduldig geworden en hadden de motor van het vliegtuig kapotgeschoten. En dat had Giffe tot zijn noodsprong aangezet.

De schuld werd heel duidelijk bij de FBI neergelegd; de rechtbank gaf de echtgenote van de piloot en de dochter van Giffe zelfs gelijk toen zij een rechtszaak aanspanden wegens dood door schuld door nalatigheid van de FBI.

In de historische uitspraak in de zaak *Downs v. United States* uit 1975 schreef het Amerikaanse Hof van beroep: 'Er was een geschikter alternatief voor de bescherming van het welzijn van de gijzelaars.' Ook zei

het Hof dat de FBI ‘dat wat een succesvolle kwestie van geduld betrachten was geweest’, waarbij twee personen het vliegtuig veilig hadden verlaten, tot een ‘schietwedstrijd had gemaakt waarbij drie personen de dood hadden gevonden.’ De rechtbank concludeerde dat er ‘een redelijke poging tot onderhandelingen moet worden gedaan alvorens tot een tactische interventie kan worden overgegaan.’

De Downs-gijzelingszaak kwam symbool te staan voor alles wat je *niet* moest doen in een crisissituatie. Hij werd een inspiratiebron voor de hedendaagse theorieën, training en technieken voor onderhandelingen bij gijzelingen.

Niet lang na de tragische gebeurtenissen in Jacksonville werd de New York City Police Department (NYPD) het eerste politiekorps in de Verenigde Staten dat een apart specialistenteam in het leven riep om een proces te ontwerpen voor crisisonderhandelingen en die onderhandelingen ook te voeren. De FBI en andere instanties volgden hun voorbeeld. Een nieuw onderhandelingstijdperk was aangebroken.

Hart tegenover hoofd

Begin jaren tachtig van de vorige eeuw was Cambridge, Massachusetts het epicentrum van de onderhandelingswereld. Wetenschappers uit verschillende disciplines sloegen de handen ineen en ontwikkelden opwindende nieuwe concepten. De grote sprong voorwaarts had plaatsgevonden in 1979, toen het Harvard Negotiation Project werd opgezet met het mandaat om theorie, training en praktijk van onderhandelen zodanig te verbeteren dat alle mogelijke onderhandelingsituaties, van vredesverdragen tot bedrijfsovernames, effectiever konden worden benaderd.

Twee jaar later brachten Roger Fisher en William Ury – twee van de oprichters van het project – *Getting to Yes*² uit. Dit baanbrekende boek over onderhandelen heeft de visie van onderhandelaars op hun vakgebied ingrijpend veranderd.

Wat Fisher en Ury in feite deden, was probleemoplossing zodanig systematiseren dat onderhandelende partijen deals konden sluiten – tot een ‘ja’ konden komen dus, zoals de titel van het boek aangeeft – waar zij wederzijds profijt van hadden. De basisgedachte was dat het emotionele brein – dat animalistische, onbetrouwbare en irrationele

beest – overstemd kon worden door een rationelere mentaliteit die gericht was op gezamenlijke probleemoplossing.

Het systeem van Fisher en Ury was aantrekkelijk en gemakkelijk te volgen. Het had vier grondbeginselen. Eén, scheid de persoon – de emotie – van het probleem; twee, verlies je niet in het standpunt van je gesprekspartners (in wat ze vragen) maar concentreer je in plaats daarvan op hun belangen (op waarom ze het vragen) zodat je kunt achterhalen wat ze werkelijk willen; drie, werk met elkaar samen om win-win-oplossingen te creëren; en vier, stel voor beide partijen acceptabele standaards vast om die oplossingen te evalueren.

Het was een briljante, rationele en kernachtige synthese van een vergaand ontwikkelde speltheorie en de juridische denkbeelden in die tijd. Nog jaren na het verschijnen van dit boek koos iedereen – inclusief de FBI en de NYPD – voor de probleemoplossende manier van onderhandelen. Dat leek gewoon heel modern en slim.

Maar in een ander gedeelte van de Verenigde Staten bekeek een tweetal hoogleraren van de University of Chicago alles (van economie tot onderhandelen) vanuit een compleet andere invalshoek.

Het waren de econoom Amos Tversky en de psycholoog Daniel Kahneman. Samen ontwikkelden zij het vakgebied ‘gedragseconomie’ – en Kahneman won een Nobelprijs – door aan te tonen dat de mens een uiterst irrationeel dier is.

Voelen, ontdekten zij, is een vorm van denken.

Toen business schools als die van Harvard in de jaren tachtig les begonnen te geven in onderhandelen, presenteerden zij het proces als een simpele economische analyse. Het was een periode waarin de meest gerenommeerde academische economen ter wereld verklaarden dat wij allemaal rationeel handelende wezens (‘rational actors’) zijn. En dat had ook zijn weerslag op de onderhandelingslessen: men ging er vanuit dat de andere partij rationeel en zelfzuchtig handelde en er het beste voor zichzelf uit probeerde te halen. Het doel was dus om te achterhalen hoe men in verschillende situaties moest reageren om zelf zo veel mogelijk uit een onderhandeling te slepen.

Deze mentaliteit verbijsterde Kahneman. Dankzij zijn jarenlange ervaring in de psychologie wist hij: ‘Mensen zijn overduidelijk vol-

ledig rationeel noch volkomen zelfzuchtig, en hun smaak is alles-behalve stabiel.’

Dankzij tientallen jaren onderzoek met Tversky bewees Kahneman dat alle mensen onderhevig zijn aan cognitieve vertekening, onbewuste – en irrationele – hersenprocessen die de manier waarop zij de wereld zien letterlijk vervormen. Kahneman en Tversky ontdekten er meer dan 150.

Je hebt bijvoorbeeld het framing-effect, dat aantoont dat mensen verschillend reageren op dezelfde keuze, afhankelijk van hoe die is verpakt (mensen hechten bijvoorbeeld meer waarde aan veranderingen van 90 naar 100 procent – van hoge waarschijnlijkheid naar zekerheid – dan van 45 naar 55 procent, ook al gaat het in beide gevallen om 10 procentpunten). Een ander voorbeeld is de vooruitzichttheorie, die verklaart waarom mensen ongerechtvaardigde risico's nemen als ze geconfronteerd worden met onzekere verliezen. En het beroemdste voorbeeld is verliesaversie, die aantoont dat de kans statistisch gezien groter is dat mensen in actie komen om een verlies af te wenden dan om een winst van dezelfde omvang te boeken.

Kahneman legde zijn onderzoek later vast in de bestseller *Thinking, Fast and Slow* (2011).³ De mens, zo schreef hij, heeft twee gedachten-systemen: systeem 1, onze dierlijke geest, is snel, instinctief en emotioneel; systeem 2 is langzaam, bedachtzaam en rationeel. En systeem 1 heeft veel meer invloed. Sterker nog: het leidt en stuurt onze rationele gedachten.

De rudimentaire opvattingen, gevoelens en indrukken van systeem 1 vormen de basis van de expliciete overtuigingen en bewuste keuzes van systeem 2. Ze zijn de bron die de rivier voedt. We reageren emotioneel (systeem 1) op een suggestie of vraag; vervolgens bepaalt de reactie van systeem 1 het antwoord dat systeem 2 geeft.

Stel dat je van dit model uitgaat. Als je weet hoe je systeem 1, de onuitgesproken gevoelens, van je gesprekspartner kunt beïnvloeden door de manier waarop je je vragen en opmerkingen formuleert en brengt, kun je zijn rationele systeem 2 dus sturen en daarmee zijn reacties beïnvloeden. Dat is wat mijn medecursist Andy op Harvard overkwam: door hem te vragen ‘Hoe moet ik dat voor elkaar krijgen?’ beïnvloedde ik zijn emotionele systeem 1, waardoor hij accepteerde dat zijn aanbod

niet goed genoeg was. Vervolgens rationaliseerde zijn systeem 2 de situatie zodanig dat het voor hem een logische stap was om mij een beter aanbod te doen.

Volgens Kahneman was het voeren van onderhandelingen puur gericht op systeem 2, zonder de emotionele onderbouwing van systeem 1 te duiden, te begrijpen en te manipuleren, vergelijkbaar met proberen een omelet te bakken zonder te weten hoe je een ei moet breken.

De FBI wordt emotioneel

Toen het nieuwe FBI-onderhandelingsteam voor gijzelingen zich in de jaren tachtig en negentig uitbreidde en meer ervaring kreeg met probleemoplossingsvaardigheden, werd duidelijk dat er een cruciaal ingrediënt aan ons systeem ontbrak.

We waren in die tijd in de ban van *Getting to Yes*. En als ervaren onderhandelaar, consultant en docent sta ik nog steeds achter veel van de effectieve onderhandelingsstrategieën uit dit boek. Het bevatte destijds baanbrekende ideeën op het gebied van coöperatieve probleemoplossing, en sommige concepten, zoals onderhandelingen ingaan met een BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), waren absoluut onmisbaar.

Het was een geniaal boek.

Maar na de rampzalig verlopen belegeringen van de boerderij van Randy Weaver op Ruby Ridge in Idaho in 1992 en van de compound van de Branch Davidians van David Koresh in het Texaanse Waco in 1993, viel niet meer te ontkennen dat de meeste gijzelingsonderhandelingen allesbehalve rationele probleemoplossingssituaties waren.

Zeg nou zelf: denk jij ooit tot een wederzijds bevredigende win-win-oplossing te kunnen komen met iemand die denkt dat hij de messias is?

Het was zonneklaar dat *Getting to Yes* bij ontvoerders niet werkte. Al onze agenten lazen het boek met de markeerstift in de hand, maar de manier waarop wij als gijzelingsonderhandelaars overeenkomsten probeerden te sluiten werd er niet beter van.

Er zat duidelijk een discrepantie tussen de briljante theorie van het boek en de dagelijkse praktijk waar wij als FBI mee te maken kregen. Hoe kon het dat iedereen die deze bestseller had gelezen het één van de beste onderhandelingsboeken noemde die ooit waren geschreven,

terwijl toch maar zo weinig mensen de ideeën eruit met succes in praktijk konden brengen?

Waren we echt zo stom?

Na Ruby Ridge en Waco stelden een heleboel mensen zich die vraag. Philip B. Heymann, plaatsvervangend procureur-generaal in Amerika, wilde weten waarom onze onderhandelings technieken bij gijzelingen zulke slechte resultaten opleverden. In oktober 1993 bracht hij een rapport uit met de titel 'Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement'.⁴ In dit rapport analyseerde een deskundigenpanel het onvermogen van de federale politie en andere federale instanties om complexe gijzelingssituaties tot een goed einde te brengen.

In reactie hierop richtte FBI-directeur Louis Freeh in 1994 de Critical Incident Response Group (CIRG) op, een gecombineerde divisie samengesteld uit het Crises Negotiation-, Crises Management-, Behavioral Sciences- en Hostage Rescue-team. Deze divisie ging voor een fundamenteel andere benadering van onderhandelen in crisissituaties.

De vraag was alleen, welke technieken gingen we gebruiken?

Rond deze tijd gaven twee van de succesvolste onderhandelaars in de geschiedenis van de FBI, mijn collega Fred Lanceley en mijn voormalige baas Gary Noesner, een cursus Onderhandelen bij gijzelingen in Oakland, Californië. Daarin stelden zij hun groep van 35 ervaren politiemensen en agenten een simpele vraag: wie had er weleens een klassieke onderhandelings situatie meegemaakt waarbij probleemoplossing de beste techniek was?

Geen enkele hand ging de lucht in.

Vervolgens stelden ze een tweede vraag: wie van de studenten had gijzelingsonderhandelingen moeten voeren in een dynamische, heftige, onzekere omgeving terwijl de gijzelnemer in een emotionele crisis zat en geen duidelijke eisen had?

Alle handen gingen de lucht in.

Het was duidelijk: als de meeste politie-onderhandelaars in verreweg de meeste gevallen te maken kregen met emotionele incidenten en niet met rationele onderhandelingsinteracties, moesten we onze onderhandelingsvaardigheden op het dierlijke, het emotionele en het irrationele gaan richten.

Vanaf dat moment zou de nadruk niet meer moeten liggen op training in quid pro quo-onderhandeling en -probleemoplossing, maar op het bijbrengen van de psychologische vaardigheden die nodig waren bij crisisinterventie. Emoties en emotionele intelligentie moesten centraal staan bij onderhandelingen, geen dingen die overwonnen moesten worden.

Er waren simpele en praktisch werkbare psychologische tactieken en strategieën nodig om de andere partij te kalmeren, een goede verstandhouding op te bouwen, zijn vertrouwen te winnen, hem zijn behoeften onder woorden te laten brengen en hem van onze empathie te verzekeren. We hadden behoefte aan een methode die gemakkelijk over te brengen, aan te leren en uit te voeren was.

De doelgroep bestond immers uit agenten en politiemensen, en die hadden er geen behoefte aan om academici of therapeuten te worden. Wat ze wilden, was het gedrag van de gijzelnemer veranderen, wie dat ook was en wat hij ook wilde, zodat ze de emotionele sfeer rond de crisis net genoeg konden beïnvloeden om de veiligheid van alle betrokkenen te kunnen waarborgen.

In de beginjaren experimenteerde de FBI met zowel nieuwe als oude technieken die afkomstig waren uit de psychische hulpverlening. Deze technieken waren erop gericht om positieve relaties met mensen te ontwikkelen door begrip te tonen voor hun gevoelens en voor wat ze doormaakten.

Het begint allemaal met de universeel toepasbare veronderstelling dat mensen begrepen en geaccepteerd willen worden. Luisteren is de goedkoopste maar tegelijkertijd meest effectieve concessie die we kunnen doen om dat te bereiken. Door intensief te luisteren toont een onderhandelaar empathie en geeft hij blijk van een oprecht verlangen om beter te begrijpen wat de andere partij ervaart.

Psychotherapeutisch onderzoek toont aan dat wanneer mensen het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt, ze vaak ook beter naar zichzelf gaan luisteren en openhartiger zijn over hun eigen gedachten. Bovendien worden ze minder snel defensief en dwars en zijn ze eerder bereid om naar andere standpunten te luisteren. Dat verschaft ze de kalmte en de tegenwoordigheid van geest om goede probleem-

oplossers á la *Getting to Yes* te kunnen worden.

Dit concept, waarvan je zult merken dat het de kerngedachte van dit boek is, wordt tactische empathie genoemd. Het is luisteren als gevechtscunst, toegang krijgen tot de geest van een ander door een evenwicht te vinden tussen de subtiele gedragsmatige gevolgen van emotionele intelligentie en de assertieve vaardigheden van beïnvloeding. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht is luisteren geen passieve activiteit. Het is het actiefste wat je kunt doen.

Toen we onze nieuwe technieken begonnen te ontwikkelen, viel de onderhandelingswereld in twee stromingen uiteen: op de meest prestigieuze school van het land werd vastgehouden aan de weg van rationele probleemoplossing, terwijl wij minkukels van de FBI onze agenten begonnen te trainen in een onbewezen systeem dat gebaseerd was op psychologie, counseling en crisisinterventie. De Ivy League doceerde wiskunde en economie, maar wij werden experts op het gebied van empathie.

En onze manier werkte.

Het leven is één grote onderhandeling

Je bent misschien best nieuwsgierig naar hoe FBI-onderhandelaars soms de zwaarste jongens zo ver krijgen dat ze hun gijzelaars overdragen, maar je vraagt je waarschijnlijk ook af wat onderhandelen over gijzelaars met jouw eigen leven te maken heeft.

Gelukkig belanden maar heel weinig mensen in de situatie dat ze met islamitische terroristen moeten communiceren die hun naasten hebben ontvoerd.

Maar laat me je een geheim vertellen: het leven is één grote onderhandeling. De meeste interacties thuis of op het werk zijn onderhandelingen die neerkomen op een simpele, dierlijke drang: *Ik wil*.

‘Ik wil dat je de gijzelaars vrijlaat,’ is natuurlijk een relevant voorbeeld in het kader van dit boek.

Maar hetzelfde geldt voor:

‘Ik wil dat jij dat contract van een miljoen accepteert.’

‘Ik wil dat jij 20.000 euro voor die auto betaalt.’

‘Ik wil dat je mij een salarisverhoging van 10 procent geeft.’

en

‘Ik wil dat jij om negen uur gaat slapen.’

Onderhandelen staat in dienst van twee afzonderlijke, vitale levensfuncties – informatie verzamelen en gedrag beïnvloeden – en komt om de hoek kijken bij bijna elke interactie waarbij de ene partij iets van de andere wil. Je carrière, je financiën, je reputatie, je liefdesleven, zelfs het lot van je kinderen – al deze dingen zijn in meer of mindere mate afhankelijk van je vermogen om te onderhandelen.

Onderhandelen zoals je het hier zult leren is niets anders dan resultaatgericht communiceren. Uit het leven halen wat jij eruit wilt halen heeft alles te maken met krijgen wat je wilt van – en met – andere mensen. In alle relaties met anderen zijn conflicten onvermijdelijk. Dus is het nuttig – cruciaal zelfs – om te weten hoe je zulke conflicten moet aangaan om te krijgen wat je wilt zonder jezelf of de ander te beschadigen.

In dit boek put ik uit mijn meer dan twee decennia beslaande carrière bij het Federal Bureau of Investigation. Ik destilleer de principes en technieken die ik in het veld heb ingezet tot een fascinerende nieuwe aanpak waarmee je je gesprekspartner bij vrijwel elke onderhandeling kunt ontwapenen, bijsturen en ontmantelen. En dat ook nog eens op een manier die jullie relatie sterker maakt.

Je komt te weten hoe we succesvol hebben onderhandeld over de veilige vrijlating van talloze gijzelaars. Maar je leert ook hoe je inzicht in de menselijke psychologie kunt gebruiken om succesvol te onderhandelen over de prijs van je auto, een salarisverhoging en de bedtijd van je kind. Dit boek leert je hoe je de regie kunt nemen bij gesprekken die bepalend zijn voor je leven en je carrière.

Om je dagelijkse onderhandelingsvaardigheden te verbeteren moet je allereerst je aversie tegen onderhandelen te boven komen. Je hoeft er geen plezier in te hebben; je moet alleen beseffen dat de wereld één grote onderhandelingstafel is. Bovendien is onderhandelen niet hetzelfde als iemand intimideren of met de grond gelijk maken. Het is gewoon het emotionele spel waarvoor de menselijke samenleving is gemaakt. In deze wereld krijg je waar je om vraagt; je moet het alleen op de juiste manier vragen. Dus eis je recht op om te vragen om dat wat in jouw ogen goed is.

Waar het in dit boek dan ook werkelijk om draait, is dat je onderhandelen leert accepteren en op een psychologisch bewuste manier

leert krijgen wat je wilt. Je leert bij elke ontmoeting je emoties, instincten en inzichten gebruiken om een beter contact tot stand te brengen met anderen, om ze te beïnvloeden en om meer te bereiken.

Effectief onderhandelen is toegepaste mensenkennis. Het geeft je een psychologische voorsprong op elk terrein van het leven: hoe je iemand beoordeelt, hoe je diens oordeel over jou beïnvloedt en hoe je die kennis gebruikt om te krijgen wat je wilt.

Maar pas op: dit is geen populair-wetenschappelijk psychologieboek. Het is een diepzinnige en weldoordachte (en vooral praktische) visie op een toonaangevende psychologische theorie, gebaseerd op een 24-jarige carrière bij de FBI en tien jaar lang lesgeven en adviseren bij de beste business schools en ondernemingen ter wereld.

En die visie werkt om één simpele reden: ze is ontwikkeld in en voor de echte wereld. Ze zag niet het levenslicht in een klaslokaal of een trainingszaal, maar is gebaseerd op en heeft het stadium van bijna-perfectie bereikt dankzij jarenlange ervaring.

Vergeet niet dat een onderhandelaar bij een gijzeling een unieke rol speelt: hij moet winnen. Hij kan moeilijk tegen een bankovervaller zeggen, 'Oké, jij hebt vier mensen gegijzeld. Laten we het verschil delen: ik twee, jij twee, en dan praten we er niet meer over.'

Nee. Een succesvolle onderhandelaar moet alles krijgen waar hij om vraagt zonder daar iets substantieels voor terug te geven, en op een manier die de tegenpartij het gevoel geeft dat de relatie goed is. Zijn werk is emotionele intelligentie op steroïden. Daarvoor krijg je in dit boek de instrumenten aangereikt.

Het boek

Net als een aannemer die een huis bouwt, heb ik dit boek van de grond af opgebouwd: eerst de funderingsplaten, dan de noodzakelijke dragende muren, vervolgens het elegant ogende maar ondoordringbare dak en tot slot de leuke interieurdecoraties.

Elk hoofdstuk bouwt voort op het vorige. Allereerst maak je kennis met de verfijnde technieken van actief luisteren, daarna stap je over op specifieke instrumenten, op zinswendingen en op de ins and outs van de laatste fase, het bieden en tegenbieden. Tot slot leer je hoe je de

zeldzame parel ontdekt die je tot een echt succesvolle onderhandelaar maakt: de Zwarte zwaan.

In Hoofdstuk 2 lees je hoe je de aannames vermijdt waardoor nieuwbakken onderhandelaars zich vaak laten verblinden en hoe je ze vangt door technieken voor actief luisteren als spiegelen, stiltes en de stem van de nacht-dj. Je komt te weten hoe je situaties kunt vertragen en hoe je je gesprekspartner zich veilig genoeg laat voelen om zich bloot te geven; hoe je onderscheid maakt tussen verlangens en behoeften (het absolute minimum voor een deal) en hoe je inzoomt op wat de andere partij te zeggen heeft.

Hoofdstuk 3 gaat dieper in op tactische empathie. Je leert het perspectief van je gesprekspartner (h)erkennen en vertrouwen en begrip kweken door te labelen – door hem zijn perspectief terug te geven. Ook leer je hoe je negatieve dynamieken kunt ontcrachten door ze te benoemen. Tot slot leg ik uit hoe je de klachten die je gesprekspartner over jou heeft kunt pareren door ze hardop uit te spreken in een beschuldigingsaudit.

In Hoofdstuk 4 buig ik me over manieren om je gesprekspartner zich tijdens een onderhandeling begrepen en positief bevestigd te laten voelen en een onvoorwaardelijke positieve verstandhouding te creëren. Hier leer je waarom je in elk stadium van een onderhandeling moet streven naar ‘Dat klopt’ in plaats van naar ‘Ja’, en hoe je het wereldbeeld van je gesprekspartner identificeert, in je eigen woorden vat en emotioneel bevestigt door samen te vatten en te parafraseren.

Hoofdstuk 5 gaat in op de schaduwzijde van *Getting to Yes*. Je leest waarom het essentieel is om tot ‘Nee’ te komen omdat ‘Nee’ het startpunt is van elke onderhandeling. Ook ontdek je hoe je je ego achter je laat en onderhandelt in de wereld van je gesprekspartner, de enige manier om tot afspraken te komen die de ander echt zal implementeren. Tot slot leer hoe je je gesprekspartner betrokken krijgt door zijn recht om te kiezen te erkennen, en breng ik je een e-mailtechniek bij die ervoor zorgt dat je nooit meer genegeerd wordt.

In Hoofdstuk 6 maak je kennis met de kunst van het ombuigen van de realiteit. Ik bespreek verschillende instrumenten om een onderhandeling zodanig vorm te geven dat je gesprekspartner de beperkingen die jij de discussie oplegt onbewust accepteert. Je leert omgaan met

deadlines om urgentie te creëren, je leert het concept eerlijkheid inzetten om je gesprekspartner op een subtiele manier in een bepaalde richting te bewegen, en je leert zijn emoties verankeren zodat het als een verlies voelt als hij jouw aanbod niet accepteert.

Hoofdstuk 7 is gewijd aan dat ongelooflijk effectieve instrument dat ik op Harvard gebruikte: gekalibreerde vragen, vragen die beginnen met vraagwoorden als Hoe, Wat of Welke. Doordat je gesprekspartner er geen Ja of Nee op kan antwoorden, dwingen ze hem zijn mentale energie in te zetten om jouw problemen op te lossen.

In Hoofdstuk 8 laat ik zien hoe je deze gekalibreerde vragen kunt inzetten om te voorkomen dat het fout gaat in de implementatiefase. 'Ja', zeg ik altijd, is niets zonder 'Hoe'. Daarnaast ontdek je het belang van non-verbale communicatie. Je leert Hoe-vragen gebruiken om op een vriendelijke manier Nee te zeggen, hoe je je gesprekspartner zo ver kunt krijgen dat hij tegen zichzelf gaat bieden en hoe je stoorzenders beïnvloedt die niet aan tafel zitten.

Op een bepaald punt moeten er bij elke onderhandeling spijkers met koppen worden geslagen en komt het aan op ouderwets marchanderen. In Hoofdstuk 9 tref je hier een stapsgewijs proces voor aan, van hoe je je erop voorbereidt tot hoe je een agressieve gesprekspartner de pas kunt afsnijden en in de aanval kunt gaan. Je maakt kennis met het Ackerman-systeem, het meest effectieve proces dat de FBI in huis heeft voor het formuleren en het presenteren van een aanbod.

Tot slot lees je in Hoofdstuk 10 hoe je het zeldzaamste onderhandeldier kunt vinden en inzetten: de Zwarte zwaan. Bij elke onderhandeling is er sprake van drie tot vijf stukjes informatie die, als ze worden blootgelegd, alles veranderen. Ze kunnen een onderhandeling een volkomen nieuwe wending geven. De invloed van deze Zwarte zwanen kan zo groot zijn dat ik mijn bedrijf zelfs The Black Swan Group heb genoemd. Ik leer je hoe je de signalen herkent die de weg wijzen naar het verborgen nest van de Zwarte zwaan, en hoe je Zwarte zwanen kunt inzetten om meer vat te krijgen op je gesprekspartner en de mooiste deals te sluiten.

Elk hoofdstuk begint met een waargebeurd verhaal over een gijzelingsonderhandeling, dat ik vervolgens ontleed en waarbij ik uitleg wat er wel en niet werkte. Ik licht de theorie en de instrumenten toe en

beschrijf praktijksituaties waarin ik of anderen deze instrumenten hebben gebruikt om met succes te onderhandelen over een salaris, de aankoop van een auto of de oplossing van een lastig privéprobleem.

Ik ben in mijn opzet geslaagd als je de cruciale technieken uit dit boek gaat toepassen om je carrière en je leven te verbeteren. Ik ben ervan overtuigd dat dat gaat lukken. Vergeet vooral niet dat elke onderhandeling valt of staat met de voorbereiding. In de bijlage vind je een waardevol instrument dat ik al mijn studenten en cliënten aanreik en dat ik het onderhandelingsformulier noem: een beknopte samenvatting van bijna al onze tactieken en strategieën, die je kunt aanpassen aan elke deal die je wilt sluiten.

Het belangrijkste vind ik dat je beseft hoe urgent, essentieel en mooi onderhandelen kan zijn. Door de transformerende mogelijkheden van onderhandelen te omarmen kun je krijgen wat je wilt en anderen in een betere positie manoeuvreren.

Onderhandelen vormt de kern van samenwerken. Het maakt conflicten voor alle partijen potentieel betekenisvol en productief. Het kan je leven veranderen, zoals het ook het mijne heeft veranderd.

Ik heb mezelf altijd als een doorsnee jongen gezien. IJverig en bereid om te leren weliswaar, maar niet speciaal talentvol. En ik heb altijd het gevoel gehad dat het leven fantastische mogelijkheden biedt. In mijn jongere jaren wist ik alleen nog niet hoe ik die mogelijkheden kom benutten.

Maar dankzij de vaardigheden die ik mezelf heb eigengemaakt bleek ik tot bijzondere dingen in staat en zag ik ook de mensen die ik trainde levensveranderende resultaten boeken. Ik weet dat ik met wat ik de afgelopen dertig jaar heb geleerd de loop van mijn leven kan veranderen en anderen kan helpen hetzelfde te doen. Dertig jaar geleden voelde ik al wel dat dat mogelijk was, maar wist ik nog niet hoe.

Inmiddels weet ik dat wel. En ik ga het je laten zien.