



■ Het dossier Brussel-Halle-Vilvoorde is een op-en-top Belgisch 'compromisdossier'.

(Foto Belga)



■ Voor kappers is het verre van voor de hand liggend om compromissen te sluiten met klanten die niet of net te goed weten wat ze willen.

(Foto The New York Times)



■ Naar de markt gaan in een zuiders land is een goede leerschool in het onderhandelen en compromissen sluiten.

(Foto Tim Dirven)



■ Onderhandelingen bij het VBO. Geen sociaal akkoord zonder compromissen.

(Foto Thomas Vanhaute)



★★ WOENSDAG 19 JANUARI 2005

DE KUNSTGREPEN VAN HET COMPROMIS

Water bij de wijn doet de wereld draaien

Het is een kunstvorm met

Belgische allures.

Tegelijkertijd is het een zeer

alledaagse bezigheid en

voor velen, bijvoorbeeld

kunstenaars, ook iets

verachtelijks. Het

compromis. Terwijl verbeten

politici hun tanden

stukbijten op het al even

op-en-top Belgische dossier

Brussel-Halle-Vilvoorde

zetten professionele

'compromissluiters' de

regels van die kunst

op een rijtje.

DOOR BARBARA DÉBUSSCHERE

SOEK

Een goede trainingsschool voor de leek is wellicht naar de markt gaan in een zuiders land. Wie bijvoorbeeld in een zoek in Marokko probeert om een zitzak in handgeschilderd leer te kopen aan een 'aanvaardbare' prijs, moet wel meedoen aan een rondje negociëren. Meteen verschijnt daaruit een van de principes van onderhandelen: overdrijf een beetje, maar ook niet te veel, zoek hoe je zoveel mogelijk voordeel kunt halen zonder de ander te beledigen. "Een compromis zoeken is in essentie ruilen. Als jij een beetje toegeeft, geef ik ook een beetje toe", zegt professor Dirk Van Poucke. Hij doceert negotiatie & conflictmanagement aan de Vlerick Leuven Gent Management School en de U Gent en werkt als onderhandelaar bij fusies en overnames, commerciële contracten en conflictantering.

Van Poucke: "Dat ruilprincipe zorgt evenwel meteen ook voor een van de grootste misverstanden over compromissen sluiten. Wat je vaak ziet, is dat mensen denken dat een compromis een nederlaag is, dat je dan 'toegeeft', 'plooit', 'verliest'. Compromissen sluiten is misschien gebaseerd op ruilen, maar het is geen exacte wiskunde. Veel mensen die naar een compromis zoeken, denken dat als de andere een euro meer krijgt, zijzelf een euro minder zullen krijgen. Het is een beetje een lelijk woord, maar een goed compromis betekent een win-winsituatie. Wie ervan overtuigd is dat je hoe dan ook iets gaat verliezen, staat al van meet af aan

niet sterk. Dat iedereen er iets bij kan winnen, moet het uitgangspunt zijn, anders loop je al snel vast."

Scheidingsbemiddelaar Luce Nackaerts en gezins- en relatietherapeut Rob Dewulf beamen dat. "Vaak denken mensen die het bij een scheiding niet eens worden in termen van 'alles moet tussen twee verdeeld worden, dus ik verlies zeker de helft'. Dat zorgt sowieso voor een vijandige houding", zegt Nackaerts. Dewulf: "Bij een puber-ouderconflict zeg ik bijvoorbeeld tegen die puber dat hij zeker iets zal verliezen, namelijk die eeuwige machtsstrijd met zijn ouders, maar dat hij ook iets zal winnen, namelijk dat er 'eindelijk' echt naar hem zal geluisterd worden."

Een compromis dat voor beide partijen goed smaakt, is vooral ook uiterst inventief, maar net creatief denken lukt mensen die met getrokken messen tegenover elkaar staan vaak niet. "Als de emoties hoog oplopen, lijken mensen selectief blind voor alle mogelijke oplossingen. Ze zitten vastgeroest in een tweestrijd, nemen standpunten in en houden daar aan vast, willen per se gelijk krijgen", zegt Nackaerts. Of je er nu zelf opkomt, het aanleert of er een bemiddelaar voor inhuurt, op dat moment moet je wel op zoek naar een gemeenschappelijk belang. Nackaerts: "Waarom willen beiden per se het huis houden? Niet geld, maar misschien de kinderen zijn een reden, zo blijkt als je erop doorvraagt. Een oplossing is dan bijvoorbeeld dat de moeder het huis aan de laagste prijs koopt en dat de kinderen erin blijven wonen, maar dat

zij het huis zullen erven en dat de moeder, wanneer ze het huis toch zou verkopen, het verschil uitbetaalt aan de vader. Het gaat erom dat de appelsien niet per se in tweeën moet om te achterhalen wie misschien meer heeft aan het sap en wie beter gediend zou zijn met de schil."

EGO-KWESTIE

Zelfs in de meest uitzichtloze situatie valt er wel een gemeenschappelijk belang te vinden. Dewulf: "Bij een moeder en een dochter die altijd ruzie maken, stel ik voor om het eens te hebben over tot hoe laat de dochter mag uitgaan. Dat heeft er op het eerste gezicht niets mee te maken, maar in dat onderhandelingsproces krijg je gedaan dat er toenadering is, dat ze zich beiden gehoord en erkend voelen in hun positie als ouder en kind." Claudia Van Kalleveen van het Nederlandse bemiddelingskantoor Midi-Action ziet het zo: "Als je het eerst hebt over iets waarover je beiden niet in totale tweestrijd ligt, over waarin je min of meer kunt overeenkomen, dan is twee derden van het werk gebeurd. Daarna, bij het werken aan de pijnpunten, gaat het dan vlotter."

Ten slotte is er nog een ego-kwestie. "De reden waarom het nu zo moeizaam ging met de interprofessionele akkoorden, is dat sommigen duidelijk hun eigen kunnen wilden benadrukken. De eigen ambitie om te laten zien 'ik ben een harde' fruikt dan de onderhandeling. Het stomste wat je kunt doen, is uit pure geldingsdrang je tegenstrever vernederen", zegt vakbondsmann Walter Cornelis. Van Poucke: "Ook in persoonlijke conflicten is het een klassieke fout om je eigen frustraties of ambities en gevoelens jegens de andere te laten meespelen. De beste onderhandelaars kunnen meesterlijk de man van de feiten en van hun eigen gevoelens scheiden, dat is iets wat we van de diplomaten geleerd hebben." Cornelis: "Wie onopgeloste problemen of wrijvingen met iemand niet buiten de onderhandelingsruimte kan laten, moet er niet aan beginnen. Bovendien is het essentieel om je in de plaats van de tegenpartij te kunnen stellen. Alleen zo kun je toenadering vinden en alleen zo kun je ook zelf doorhebben wat de wensen, eisen en voorwaarden van die andere zouden kunnen zijn."

Gemakkelijk is dat niet, want je moet dus tegelijk hard en empathisch zijn. Van Poucke: "Een kunst, ja, maar in dit geval baart oefening ook kunst. Je kunt het wel leren. Empathie is een absoluut voordeel, maar wie te empathisch is, kan ervoor zorgen dat hij de volgende keer net iets meer eist dan hij eigenlijk wil en dat hij net iets langer wacht met toegeven op een bepaald punt dan hij zou willen. Maar ja, in de 'onderhandelingsbusiness' komt eerder het omgekeerde voor: haantjes die er bekaaid afkomen doordat ze altijd 'gelijk' willen krijgen."