

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

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*.<sup>1</sup>

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 contraterorisme. 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 vlag 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 overall 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