

LISTIG IN LASTIGE SITUATIES

INCLUSIEF  
**GRATIS**  
E-BOOK

Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgevers Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide.

Je kunt je gratis e-book ophalen via [www.businezz.nl/klantenservice/gratis\\_ebook](http://www.businezz.nl/klantenservice/gratis_ebook). Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

## Meer Businezzboeken lezen?

Wil je meer boeken lezen die je helpen je business te laten groeien en je werk makkelijker te maken?

Met een abonnement op Businezzlink heb je toegang tot honderden boeken op het gebied van management.



Probeer Businezzlink  
een maand lang **gratis**.

[Businezzlink.nl](http://Businezzlink.nl)

 **Businezz  
Link**

# **LISTIG IN LASTIGE SITUATIES**

Verbluffende resultaten behalen  
met tact en diplomatie

**Jack van Minden**

**Boom**

*Opgedragen aan Sosha, Casey en Dexter: nu nog recht voor zijn raap,  
straks met een tikkeltje diplomatie.*



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
HOOFDSTUK 1	
<b>De noodzaak van tactvol en diplomatiek optreden</b>	<b>13</b>
HOOFDSTUK 2	
<b>Zijn het slechts woorden ...?</b>	<b>37</b>
HOOFDSTUK 3	
<b>Interactief luisteren is effectief luisteren</b>	<b>51</b>
HOOFDSTUK 4	
<b>Wijzer door non-verbale informatie</b>	<b>73</b>
HOOFDSTUK 5	
<b>Assertiviteit: laat je gelden!</b>	<b>83</b>
HOOFDSTUK 6	
<b>Conflicten slim beslechten</b>	<b>97</b>
HOOFDSTUK 7	
<b>Tactvol en diplomatiek onderhandelen loont</b>	<b>125</b>
HOOFDSTUK 8	
<b>Overtuigen met argumenten en emotie</b>	<b>163</b>

<b>Literatuur</b>	<b>185</b>
BIJLAGE 1	
<b>Direct toepasbare tactvolle en diplomatieke zinnen</b>	<b>187</b>
BIJLAGE 2	
<b>Tact en diplomatie zelftest: hoe tactvol en diplomatiek ben je?</b>	<b>191</b>
BIJLAGE 3	
<b>Competenties voor de tacticus en de diplomaat</b>	<b>201</b>



## Inleiding

Iets eruit flappen, op of buiten het werk, is niet altijd even verstandig. Of je nu gelijk hebt of niet. Intuïtief weet je dat je onomstotelijk gelijk hebt, de ander daarvan te overtuigen, dat is geheel andere koek ...

Maar draait het eigenlijk wel om jouw gelijk? Het gaat er toch meestal om dat je je doel realiseert! Het zal je vaak worst wezen hoe je dat bereikt. Natuurlijk wel binnen de wettelijke, ethische en fatsoensgrenzen, en bij voorkeur tactvol. Zelfs als je tot je eigen onmetelijke vreugde behoort tot de zeldzame categorie die altijd gelijk heeft, hoef je dat nog niet van de daken te schreeuwen. Botheid en zelfingenomenheid zijn weinig gewaardeerde eigenschappen. Met een portie tact en de inzet van diplomatieke middelen, die je in vrijwel elke lastige situatie kunt inzetten, bereik je eerder meer en het resultaat zal in het algemeen langer beklijven.

Over diplomaten wordt vaak beweerd dat zij de kunst verstaan om met veel woorden absoluut niets te zeggen. Dat is niet onze opvatting. Dikwijls wordt verondersteld dat de meeste mensen van goede wil en constructief zijn. Die aanname loopt soms op de klippen. Er bestaan lieden met een foute agenda, ordinaire rotzakken, en zij die zich alleen als hufter ontpoppen wanneer ze jouw tegenstander zijn.

Als je op de automatische piloot met een rechttoe rechtaan aanpak door blijft vliegen, bereik je misschien nooit je eindbestemming in (potentieel) lastige situaties (door desinteresse? tegenwerking? sabotage?). Het loont dan om na te denken over een geraffineerdere benadering. Je wilt daarom tact en diplomatie aanwenden om personen, groepen, organisaties (schriftelijk, maar vooral mondeling) te beïnvloeden, te overtuigen. Tact en diplomatie vormen hiervoor het perfecte gereedschap, niet



alleen voor beroepsdiplomaten of leiders, maar binnen ieders handbereik, dagelijks en voor elk menselijk contact. Op de volgende bladzijden kun je deze stukken grijpen.

⋮ Diplomatie is beter dan oorlog,  
⋮ tact is beter dan lompheid.

## Waarom dit boek geschreven?

Dit boek is als de laatste trap van een viertrapsraket. Het begon met de waarneming dat het dagelijks leven vele – vaak onnodige – botsingen tussen mensen kent. Twisten die in de loop van de tijd nogal eens, onvoorspelbaar, in hevigheid toenemen. Dat verschijnsel doet zich ook voor in het zakenleven, op elke werkvloer, waarbij mensen zich ongewild onduidelijk, bot of onvriendelijk uitdrukken, onbewust van de negatieve effecten die hun gedrag oproept. Met als resultaat bijvoorbeeld dat zij ter plekke worden neergesabeld, zodat zij hun eigen plan of idee niet meer kunnen ‘verkopen’ of uitvoeren. Ze houden er minstens een slechte reputatie aan over. Soms zelfs brengt de voortdurend ondermaatse uitdrukingsvaardigheid het UWV-loket in zicht. Maar het kan ook anders ...

Zo belandden we bij trap 2, het ontwerpen van een training tact en diplomatie, waarin je leerde hoe je je in talloze, sterk uiteenlopende situaties (zowel actuele problemen als kansen van de deelnemers) het beste kunt opstellen en communiceren om je doel te bereiken, of netelige situaties te vermijden of daaruit te geraken. Een handboek maakte deel uit van deze training, de derde trap. Zoals vaker gebeurt, wilden sommige cursisten nog meer over dit boeiende onderwerp leren, en die wens werd ingewilligd. Het resultaat is dit boek waar je zojuist bent ingedoken.

## Wat leer je? Wat kun je daarmee bereiken?

Dit is het *need to know* boek, vol tips, trucs, een test en principes en bevindingen uit de psychologie, voor iedereen die in bijeenkomsten en ge-

sprekken succesvol wil opereren. Als diplomaat (tegen wil en dank?) moet je op *subtiele* wijze mensen mee zien te krijgen, te winnen voor jouw zaak, doel of voor de partij die je vertegenwoordigt of waarvan je het onderhandelingsmandaat bezit. Waarom subtiel? Omdat het op een andere manier kennelijk niet lukt. Dit vergt vaak een *indirecte* benadering; met een omweg het probleem tackelen.

Dit boek van acht hoofdstukken pretendeert niet jou om te toveren in een groots en internationaal gelauwerd diplomaat. Wél iemand die diens wapens kent en, wanneer wenselijk, hanteert om zowel zakelijk als privé mensen mee te krijgen. Dit vooral in lastige, pijnlijke, penibele en vrijwel onmogelijke situaties, waarin je openingen moet opsporen die tot een doorbraak kunnen leiden. Er ligt evenmin een spreektraining voor je. Maar wel een boek dat je bijstaat de juiste toon te vinden en aan te slaan en de passende bewoordingen te kiezen, vooral bij gevoelige bijeenkomsten, gesprekken en onderwerpen. Hoe moet je je opstellen? Wat moet je beslist nalaten? Soms helpt het al een andere bril op te zetten...

Naast het bereiken van de beoogde resultaten zul je als hobbydiplomaat ook een imago verwerven als effectief communicator – of méér dan dat. Je treft geen bezweringsformules, gouden pillen, altijd en universeel werkende panacees. Wel ogenblikkelijk bruikbare adviezen en kant-en-klare zinnen (kopieer en plak).

Na het inleidende hoofdstuk bespreekt hoofdstuk 2 het brede gebied van diplomatiek taalgebruik. Hoofdstuk 3 beschrijft de vaardigheid die je in huis *moet* hebben vóór je zelfs maar overweegt diplomatieke middelen aan te wenden. Daar hoort aandacht voor non-verbale signalen ofwel lichaamstaal bij (hoofdstuk 4). Dit levert immers ook bruikbare, soms zelfs noodzakelijke informatie om de juiste en tactvolle toon aan te slaan en tot passende actie over te gaan.

Je moet de durf, het zelfvertrouwen en de assertiviteit bezitten én uitstralen om met tact en diplomatie te kunnen communiceren en beïnvloeden, zoals hoofdstuk 5 stelt. Er is een tijd van zwijgen en een tijd van spreken. Als je je mond houdt tijdens een bijeenkomst, ga je dan af of scoor je juist hiermee? De veilige weg (onder de radar blijven) is niet het tracé van de winnaars.

Vooral bij conflicten, crises en uit de hand gelopen meningsverschillen (hoofdstuk 6) bewijzen tact en diplomatie onmiskenbaar hun diensten, of zijn ze zelfs vereist om deze nare zaken tot een voor partijen bevredigend einde te brengen. We hebben het dan zowel over situaties waarin je een neutrale derde (bemiddelaar) bent, als over omstandigheden waarin je behoort tot de conflictanten. Hoofdstuk 7 schrijft voor hoe tact en diplomatie moeten worden ingezet wanneer de zaak muurvast zit, hoe op te treden als er *hard ball* wordt gespeeld en er openingen moeten worden gezocht (soms: geforceerd). En hoe misleiding via de zogenaamde onderhandelingstactieken te herkennen is en hoe je je hiertegen kunt verweren. Het slothoofdstuk helpt je anderen te overtuigen, bijvoorbeeld door een beroep te doen op emotionele appels, als zakelijke of rationele argumenten niet aanslaan.

Amstelveen, september 2016



## HOOFDSTUK 1

# De noodzaak van tactvol en diplomatiek optreden

Je neemt jezelf overal mee naartoe. Maar dat kan weleens onvoldoende zijn om op korte of lange termijn succesvol te communiceren, laat staan te overtuigen. Wellicht beschik je over te weinig tact en diplomatie of zet je deze niet, onvoldoende of niet op de juiste momenten in.

Waarom zou je deze kwaliteiten moeten bezitten? Omdat er situaties zijn waarin je mensen *subtiel* wilt beïnvloeden, zodat ze de zaken zullen zien zoals jij ze ziet (en vaak is jouw bijbehorende wens: het hierbij passende gedrag vertonen). Dat lukt niet altijd door rechtstreeks op je gekozen doel af te stevenen. (Als dat wel een slaagkans heeft: vooral doen.) Was het maar zo eenvoudig dat de mensen om je heen marionetten waren. Je trekt aan een koordje en prompt voeren ze jouw bevelen en instructies stipt uit. Je zult dus uit een ander vaatje moeten tappen als je mensen voor je wilt innemen.

Het gaat er niet alleen om wat je zegt maar ook hoe – en wanneer. *Leer* deze handigheid nu, en *profiteer* er de rest van je leven van. Tactvol en diplomatiek optreden kost je geen cent extra, terwijl dit het verschil kan betekenen tussen slagen en falen, resultaten behalen, waar dat anders waarschijnlijk onmogelijk lukt. De tact-en-diplomatiedenkmodus kan ook voor jou de smeerolie zijn om *lastige* situaties en gesprekken behendig vlot te trekken. Wie niet sterk is, moet ... diplomatiek zijn.

⋮ Soms helpt het als je iemand bent die n et even anders  
⋮ en verder denkt.

## Onwilligheid en onverenigbare ideeën en visies

Het is niet ongebruikelijk dat mensen het (soms hartgrondig) met elkaar oneens zijn. Daarnaast bestaan er situaties waarin akelige problemen schreeuwen om een oplossing. Hoe doorbreek je de patstelling wanneer een enkeling of één partij zijn poot stijf houdt? Niet bereid is tot een vergelijk te komen? Of jouw plan verwerpt, *omdat* het uit jouw koker komt? Of misschien is de ander erop uit jou pootje te lichten. De ‘zachte’ diplomatieke aanpak biedt dan de begeerde oplossing. Het goede nieuws: als diplomaat behoeft je hiervoor geen diploma op zak te hebben.

Tact en diplomatie manifesteren zich in jouw behendigheid: wat en hoe je iets formuleert en presenteert. Dat staat los van je privégedachten, bijvoorbeeld over de geringe waardering die je hebt voor de voortdurend negatieve houding van de ander, zodat je in staat bent een vervelend patroon of een negatieve spiraal te doorbreken.

Werken tact en diplomatie altijd? Nee, een goudgerande garantie bestaat niet, want je moet uiteindelijk de ander(en) meekrijgen om tot een deal te komen. Blijft hij dwarsliggen, dan is het einde verhaal.

Onze optimistische denkmodus is dat vrijwel élk probleem (vooral tussen mensen, partijen, landen) oplosbaar is of moet zijn. De ervaring leert dat wijzen op onoplosbaarheid zelden goed valt, eigenlijk onacceptabel is. Toch is het verstandig om, als alle strategieën zijn uitgeput, te aanvaarden dat alleen de status quo overblijft. Ondanks de vurige wens van menig politicus blijkt de maatschappij niet volledig maakbaar. Maar dat wisten we al van onze tegeltjeswijsgeren.

## Verkrijg je gelijk

Er bestaan talloze manieren om de strijd om het gelijk te winnen. Je kunt bijvoorbeeld met geweld of met hel en verdoemenis dreigen. In sommige kringen wordt een kogelbrief wonderen toegedicht. Omkopen werkt ook. Hoe meer geld verhuist, des te glorieuzer de resultaten. En over een andere boeg: sleep er lobbyartiesten en experts bij, die vervolgens jouw (betaalde) woord verkondigen. Het kan ook anders, subtieler.

Want misschien draait een zaak helemaal niet om wie gelijk heeft, en dus wie ongelijk. En wat als beiden gelijk of ongelijk hebben – deze mogelijkheden moet je niet uitvlakken. Het is dan ook beter te speuren naar de *belangen* van personen. Dat geldt evenzeer als je de rol van bemiddelaar vervult.

## Begripsafbakening

Van Dale, het bekende woordenboek, definieert tact als: ‘het gevoel voor hetgeen gepast of wenselijk is. Fijn gevoel voor kiesheid.’ Diplomatie staat omschreven als: ‘(figuurlijk) tactvolle behendigheid. Het handelen als een diplomaat. Behendige sluwheid in de omgang.’

Wanneer we hier over tact en diplomatie spreken, doelen we op tactvol en diplomatiek *interpersoonlijk contact*. Dat is veel ruimer dan geraffineerd en glad praten. Een tactvol iemand blijft altijd respectvol jegens de (gevoelens van de) ander, ook als standpunten mijlenver uiteenliggen. Hij laat zich niet verleiden tot een binaire uitspraak als ‘Wil je dat ik de waarheid spreek of dat ik tactvol ben?’

Tactvol en diplomatiek optreden is een gracieuze, ridderlijke en hoffelijke manier van communiceren, waarbij wordt vermeden iemand voor het hoofd te stoten. (Deze stijl klinkt enkelen misschien als stijf en ouderwets in de oren.) Bij sommigen zit het in de genen (geboren diplomaat), anderen hebben het meegekregen in hun opvoeding en opleiding. De meesten verwerven het in een latere periode (soms nogal hardhandig). Het hele leven is één groot trainingskamp. Anderen leren het nooit of volharden in hun botte (of: geen) stijl...

## Onuitputtelijke toepassingen

Bij veel problemen ken je de beginsituatie en de (door jou of anderen) gewenste uitkomst of oplossing, de middelen en het traject daarheen. Waarom lukt het desondanks niet het nastrevenswaardige resultaat te boeken? Omdat de andere partij op al deze punten er een geheel andere

visie op na houdt! Misschien is er zelfs sprake van desinteresse, minachting of sabotage.

Er zijn oneindig veel situaties waarin je je tact en diplomatie wilt aanwenden, waaronder deze veelvoorkomende:

- Als betrokkene in een een-op-eencontact.
- Gelijktijdig naar meerdere mensen toe.
- Als neutrale persoon die boven twee conflictanten staat en de bemiddelaarsrol vervult (bijvoorbeeld wanneer je beiden eerst dichterbij elkaar wilt zien te brengen en vervolgens een of andere samenwerking tussen hen tot stand wilt brengen).
- Wanneer groepen tegenover elkaar staan en jij de strijd tussen de kampen wilt beëindigen.

De inzet van tact en diplomatie kent drie doelen:

1. Jezelf en anderen door (potentieel) lastige situaties loodsen. Denk aan conflicten en slechtnieuwsgesprekken. (Of juist het tijdig vermijden hiervan.)
2. Consensus tussen uiteenlopende partijen opbouwen (en handhaven). Zij zijn hand in hand beter af dan met gebalde vuisten.
3. Geloofwaardigheid en wederzijds respect behouden, zodat relaties intact blijven.

Door het juiste gebruik van tact en diplomatie vergroot je jouw reputatie als behendig communicator. Toch niet slecht voor je imago?

## Kosten-batenanalyse

Via diplomatiek gedrag overtuig je anderen gemakkelijker, privé en zakelijk. Je kunt mensen ook behoeden voor het maken van fouten door ze op alternatieven te wijzen. Zolang je dat op een niet-bedreigende of plezierige wijze doet. Soms betreft het niets anders dan plooiën gladstrijken, ruwe kanten polijsten. Dat kan zowel door het veranderen van de 'echte wereld' als van de perceptie.

Ga ervan uit dat jouw logica niet per se gelijk is aan die van de ander.

Wijs er in voorkomende gevallen op dat samenwerking voor alle betrokkenen beter uitpakt dan tegenwerking of ieder voor zich.

Wat kost dit diplomatieke gedrag jou? Niet veel. Je hoeft er geen biefstuk of veggieburger minder om te eten. Je zult je wel extra moeten inspannen, maar verder profiteer je alleen maar van je ‘nieuwe’ gedrag. Er is geen afbreukrisico.

## Een kwestie van manipuleren?

Tact en diplomatie vormen beslist geen manipulatietechniek. Het gaat er niet om iemand of hordes mensen in de val te laten lopen, op te lichten, te intimideren of keihard aan te pakken. Integendeel. Het doel is juist geraffineerde *beïnvloeding*, waarbij je nog steeds als oprecht, integer en betrouwbaar wilt en kunt overkomen. Je bent niet sluw of oneerlijk, wel listig of gewiekst. Je beseft dat je de juiste snaar moet raken. Soms door ontwapenend op te treden, om zo een meestal van tevoren bepaald doel te bereiken, soms door mee te buigen als riet in een bries.

Je overtuigt de ander ervan dat zijn nieuwe visie of gedrag uiteindelijk in zijn eigen belang is. Bij manipulatie is dat nooit het geval.

### *Charmes*

Soms wordt van baby's gezegd dat ze volwassenen om hun vinger weten te winden. Wat doen die ukkies dan, dat grote mensen smelten? (En behouden ze deze gave de rest van hun leven?) Het Engelse woord voor slangenbezweerder is *snake charmer*. Zelfs slangen laten zich dus charmeren, zodat ze niet bijten!

Terug naar de mens. Er zijn ook mannen en vrouwen die al dan niet opzettelijk hun charmes in de strijd werpen. Maar dat is niet per se een effectief wapen, noch tactvol of diplomatiek. Het gaat evenmin om vleiën, wel soms om gericht paaien.

### *Mooi aanbod?*

Een andersoortige manipulatie is wanneer iemand jou met klem verzoekt (wat een eer, goed voor mijn ego en mijn reputatie!) om als neutra-



le derde, bijvoorbeeld in een geschil, op te treden. Soms gaat zo'n instantie nog een stap verder door de bemiddelaar een schitterend honorarium of een fantastische baan te beloven. Omkoping? Nee hoor ... Pas op dat je niet geleidelijk tot spreekbuis verwordt van de uitnodigende partij in het bepleiten van zijn zaak.

## Etiquette

Ingebakken in tactvol optreden zit de eeuwenoude etiquette over prettige omgangsvormen tussen mensen. Het is eigenlijk een set van spelregels over hoe je je respectvol en welwillend gedraagt, de ander in zijn waarde laat, rekening houdt met zijn gevoelens. Sommigen vinden dit misschien wat oubollig – de tijden zijn immers veranderd, verhard. Voor anderen gaat het om vanzelfsprekende goede manieren die al honderden jaren als sociale olie fungeren. (Als je precies wilt weten 'hoe het heurt', raadpleeg dan een boek over etiquette.)

## Doelgerichtheid

Er is niets mis met doelgerichtheid (te zien als een attitude, persoonlijkheidstrek of *mindset*), maar de frontale aanval geniet niet altijd de voorkeur, omdat dat *weerstand* oproept, terwijl je die juist wilt wegnemen. De anderen waarden jouw doel niet, zijn het met jou oneens, je vijandig gezind, hebben een verborgen of dubbele agenda, willen wellicht wel met je mee (ondersteuning), maar hebben moeite met de weg ernaartoe, met het proces – niet per se met het einddoel.

Soms moet een doel ogenblikkelijk worden bereikt, en op een diplomatieke manier, zoals de volgende anekdote illustreert. De toenmalige minister-president Wim Kok (1994-2002) en wijlen prins Claus zaten naast elkaar bij een internationaal staatsbanket. De scherp observerende prins zag dat Kok heimelijk een zilveren mes in de binnenzak van zijn colbert stak. (Een souvenir? Een aanvulling op zijn karige salaris? Kleptomanie? We zullen het nooit weten.) De prins wilde de premier of het

land behoeden voor een schandaal. Hij vroeg daarom de aandacht van zijn tafelgenoten en informeerde hen over zijn goochelhobby. ‘Kijk,’ zei hij, ‘ik heb hier een zilveren mes en dat laat ik verdwijnen.’ Vervolgens stopte hij het razendsnel in zijn jasje. ‘Ik kan het ook weer terugtoveren.’ Nu greep Claus in Koks jasje, haalde daaruit het mes, tot verbijstering van de premier, en toonde dat onder luid applaus. Naar verluidt speelde Kok het spel mee, toen hij zijn weinig flatteuze positie begreep. Het is onbekend of Kok de prins eeuwig dankbaar was voor diens list of dat hij treurde over het verloren mes.

## Berend Botje

Waarom kun je het je niet permitteren om tegen iedereen bot en direct te zijn, of als een dolle stier tekeer te gaan, als dat jouw natuurlijke stijl is? (Of denk je daarmee weg te komen?) Omdat je daar geen enkele veldslag, laat staan een oorlog, mee zult winnen. Hooguit een tijdelijk, bescheiden, eenmalig succesje. Diplomaten zijn geen beulen; ze houden niet van afslachtgesprekken en voeren die niet – daar zijn desgewenst anderen voor.

- Vooral ingewikkelde en controversiële zaken, of zaken die een forse investering of een kolossale beleidsombuiging vereisen, moeten uitgebreid worden gemasseerd. En dat kost nu eenmaal tijd en overredingskracht. Mensen en organisaties zijn niet altijd op hetzelfde ogenblik rijp voor veranderingen. (Hoe groter de verandering, des te meer ‘massagetijd’ vereist is.)
- In sommige culturen en talen is altijd sprake van omstandig en bloemrijk communiceren, gebruikelijk in landen als Engeland, Japan en de Arabische staten. Soms draait het er vooral om iemands werkelijke bedoelingen te verbergen. Houd er rekening mee dat Nederland niet de maat der dingen is. Vooral in den vreemde zullen tact en diplomatie buitengewoon nuttige reisgezellen blijken.
- Er bestaat zelden een gemakkelijke uitweg in netelige en complexe situaties. Die kun je alleen met grote navigeerkunst bereiken, in elke cultuur.

- Mensen zitten niet bepaald te wachten op onprettige nieuwstijdin- gen of mededelingen, die mogelijk hun eigen belangen schaden of in gevaar zullen brengen. Als manager met een stralende lach of juist een Siberische blik een medewerker ontslaan, valt gegarandeerd slecht. Zelfs als hierbij een zak gouden dukaten van eigenaar wisselt. Een rechtstreekse aanval op het eigen ego wordt zelden gewaardeerd.
- Sommigen staan lijnrecht tegenover jou. Er is sprake van verborgen antipathie of openlijke vijandschap. Zoals politici stellen: je sluit geen vrede met je vrienden, maar wel met je vijanden – hoe doe je dat dan? Hoe overbrug je met name fikse en fundamentele verschillen? Zeker niet door er onbehouden op in te hakken, tenzij je alle macht bezit. Dan is het slechts een kwestie van te vuur en te zwaard je ijzeren wil opleggen.
- Je wilt de ander beïnvloeden, overtuigen, goodwill kweken of geleide- lijk aan in de juiste stemming brengen. Dat lukt zelden door ruw, hard of onbeholpen over mensen heen te walsen.
- Ten slotte, botheid wakkert het gevoel van gezichtsverlies aan bij de ander. Het is altijd verstandig dat te vermijden. Dat geldt voor de be- woners van Joure en Jisp net zoals voor die van Japan en Jordanië.

## Vorbereidende en verkennende activiteiten

Soms lukt het niet meteen om te beginnen met wat in jouw ogen de logi- sche, gewenste en ogenblikkelijke actie zou moeten zijn, zoals recht- streeks praten met de tegenpartij. Denk hierbij aan een langdurige staat van (wederzijds) *wantrouwen* of *angst*. Dat vereist het nodige voorwerk en dat kost tijd. Twee voorbeelden uit de wereldpolitiek.

In de aanloop van de Parijse vredesbesprekingen tussen de VS en Viet- nam in 1972 om de jarenlange oorlog te beëindigen (via het slagveld luk- te dat niet), moest eerst lang over de tafelschikking (stoelenopstelling) worden ‘vooronderhandeld’. De toenmalige Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken, Henry Kissinger, schreef hierbij internationale di- plomatiegeschiedenis. De sleutel was: eerst *confidence building* bewerk- stelligen tussen twee gezworen vijanden. Vertrouwen opbouwen vergt

tijd: het komt te voet en vertrekt te paard, zo luidt het gezegde uit vroeger eeuwen.

Vergelijkbaar waren de bemoeienissen van James Baker, *Secretary of State* onder president Bush sr. Hij verzette bergen werk om een coalitie te smeden met apathische Arabische landen om de eerste Perzische Golfoorlog te gaan voeren, met als doel het binnengevallen Iraakse leger uit het olierijke (dat wel) Koeweit te verdrijven. Hoe heeft hij dat gefikt? Door zich eerst te vergewissen van steun van allerlei andere partijen (landen), die zijdelings bij het conflict waren betrokken en/of invloed konden of wilden uitoefenen op de twee hoofdrolspelers. Met andere woorden, eerst commitment verkrijgen van relevante derden.

⋮ ‘Geloof niet iets wat de politiek beweert,  
⋮ totdat het officieel wordt ontkend.’  
⋮ (Otto von Bismarck, Duits politicus, 1815-1898)

## Géén opgelegd dictaat

Diplomatie is geen dictatuur. Je legt jouw visie, plan of argument niet op. Maar doseert een en ander met mate, zoals in onderhandelingssituaties. (Zie hoofdstuk 7.) Het is evenmin zelden handig om alleen twee extreme alternatieven te schetsen: voor of tegen. Rijkdom of armoede. Oorlog of vrede. Vrijwel altijd zijn er allerlei tinten grijs denkbaar. Een flauw compromis is bijna altijd superieur aan de keuze *my way or the highway*.

Tact en diplomatie zijn ook belangrijke vaardigheden voor de derde partij, bij mediation bijvoorbeeld, wanneer zaken nogal gevoelig liggen. Dat is vaak vlak voordat de rechter wordt ingeschakeld of wanneer hij partijen van harte ‘aanbeveelt’ (of anders ...) om vooral onderling eruit te komen.