



Op het scherpst van de snede

Masterclass Onderhandelen, Overtuigen en
Beïnvloeden voor Artsen.

Onderhandelen in de Gezondheidszorg

1. Inleiding

Om goed te onderhandelen in de gezondheidszorg is een breed scala aan inzichten en vaardigheden vereist. Binnen het veld van de gezondheidszorg zijn immers behoorlijk uiteenlopende deelgebieden te onderkennen. Aan de ene kant zijn daar de diverse vormen van vertegenwoordigend overleg, met onder andere zorgverzekeraar en andere instanties. Aan de andere kant is daar de onderhandeling met collegae over bijv. dienstenroosters.

Het situationele aspect is dan ook van groot belang bij de keuze van onderhandelingsstijl.

In deze workshop gebruiken we de term onderhandelen in de brede zin des woords. Onderhandelen vindt plaats, vanaf het moment dat het onzeker is of de andere partij akkoord is met de wensen van de ene.

Zodra de ene partij iets nastreeft, terwijl de andere partij dit niet nodig vindt, of andere bezwaren heeft, is er nadrukkelijk sprake van een belangentegenstelling. De wijze waarop partijen omgaan met dit spanningsveld beslist het succes van de onderhandeling.

Met onderhandelen zijn we eigenlijk de gehele dag bezig. Wie kleine kinderen wel eens bezig heeft gezien, kan het gedrag van een specifiek type onderhandelaar goed bestuderen. Jengelen, zeuren, driftig worden, ouders tegen elkaar uitspelen, en dat alles om je zin te krijgen. Waarom geven veel ouders dan maar toe? Omdat zij zich bezig houden met langere termijn gedachten als het te vriend houden van het kind, terwijl het kind zich uitsluitend en met volle overgave bezig houdt met het streven naar korte termijn succes!

Daarmee zijn twee begrippen geïntroduceerd, die voor deze workshop van groot belang zijn: korte- en lange termijn. Met deze begrippen kan worden aangeduid, dat er twee totaal verschillende onderhandelsituaties zijn, met verschillende aanpak en strategie. In een korte-termijn situatie gaat het blijkbaar om het resultaat ten koste van alles: geloofwaardigheid en betrouwbaarheid hoeven slechts een korte looptijd te hebben.

In lange-termijn situaties gaat het er om het relatie-aspect in de samenwerking optimaal te houden. Manipuleren om een goed onderhandelingsresultaat te verkrijgen is af te raden, als het risico bestaat dat de ander met een negatief gevoel blijft zitten.

De tragiek in onze samenleving is, dat beide onderhandelvormen slecht worden onderscheiden. Veel gedrag uit de “korte-termijn” aanpak geeft een verkeerd voorbeeld:

- trucjes uithalen
- emotionele manipulatie
- dreigen
- ruzie maken
- overdrijven
- dramatiseren

Maar hoe moet het dan wel? Deze workshop verschaft concrete tips om in diverse specifieke situaties, waarbij ook een machtsverschil van invloed kan zijn, zo goed mogelijk te functioneren. Daartoe zou eigenlijk ook geoefend moeten worden. Net als tennissen, kan je onderhandelen niet alleen uit een boekje leren, maar is het ook erg belangrijk in de praktijk te ervaren wat de uitwerking is van je geplande onderhandelingsaanpak.

De goede onderhandelaar:

- kent zichzelf (sterke en zwakke punten, persoonskenmerken e.d.)
- weet emoties (van zichzelf en van de ander), zoals spanning, druk en irritatie te kanaliseren
- gaat planmatig te werk
- bereid zich dus goed voor
- verdiept zich in de “markt”, waarin hij gaat onderhandelen
- beheerst alle relevante gesprekstechnieken zoals vragen stellen en andere exploratiemanieren
- beseft het belang van goede vastlegging (juridisch denken)
- beseft, dat goed onderhandelen een inspanningsverplichting inhoudt en niet automatisch tot succes hoeft te leiden.

2. Het eigen belang en het belang van de ander

Het is de doelstelling van lange-termijn onderhandelen om twee belangen zo goed mogelijk met elkaar te verenigen: het eigen belang en dat van de ander. Als het lukt om deze twee belangen te combineren is er sprake van de fameuze win-win situatie.

Wie het eigen belang te nadrukkelijk op de voorgrond zet, wordt beschouwd als een drammer met als gevolg een nadrukkelijke vechtsfeer.

Wanneer is het nodig een dergelijke stijl te hanteren? En aan de andere kant: hoe moet je met dat type onderhandelaar het beste omgaan? Lastige vragen, waar we later op terug komen en waar zeker een aantal concrete aanwijzingen voor is.

Als je je eigen belang veronachtzaamt, geef je wellicht toe aan iets, waar je later spijt van hebt. Natuurlijk, de kool kan het sop niet waard zijn, en het negeren van een potentieel conflict kan dan de beste methode betekenen. Maar te duur kopen, of tegen heug en meug zaken accepteren druisen tegen het eigen belang in en ook dit wordt niet gerekend tot goed onderhandelen.

Een goede onderhandelaar probeert zoveel mogelijk beide belangen te verenigen.

Zodra er een spanningsveld optreedt is het belangrijk na te gaan, wat het belang van de ander nu precies is. Vaak drukken mensen zich niet goed uit, of realiseren ze zich niet, dat het bevorderend werkt voor de communicatie om hierover helderheid te verschaffen. Soms camoufleren mensen bewust hun echte belang. Ze zijn bang dat de ander hun echte belang als ongeldig zal beschouwen (soms terecht), en verdraaien hun motieven. Door een emotionele manipulatie te benutten, proberen ze hun zin te krijgen. Vader tegen kind: "Die radio moet zachter, want moeder heeft er zo'n last van". De kans is erg groot, dat vader er zelf last van heeft, maar met deze argumentatie camoufleert hij zijn eigen belang en probeert hij via "moeder" extra emotionele druk aan te leveren.

Iemand kan zich onhebbelijk gedragen, drammen en manipuleren, maar welk belang heeft hij bij dit gedrag? In het ene geval beseft hij, dat hij kansloos zou zijn indien hij de ware aard van zijn verzoek zou melden. Een patiënt wil een afspraak op het laatste nippertje verschuiven, want hij heeft net bedacht, dat hij dan even wil tennissen. In het andere geval moet die afspraak verschoven worden, omdat hij zo ongerust is over zijn kind. Juist die ongerustheid drijft hem tot extreem gedrag.

De startvragen in elk mogelijke conflictsituatie zijn dus:

- a. Welke belangen zijn van invloed?
- b. Wat is de vermoedelijke oorzaak van eventueel emotioneel gedrag

3. Communicatie en onderhandelen

Goed communiceren is normaal gesproken al lastig, laat staan in een spanningsveld. Te vaak zijn wij er ons niet van bewust, dat we altijd op vier niveaus communiceren:

1. De inhoud van het gesprokene; de tekst, het woordgebruik.
2. Het gevoel dat we uitzenden, de emotionele boodschap.
3. De wijze waarop wij ons vinden staan ten opzichte van de ander; het relationele aspect:
nederig/onderdanig – gelijkwaardig – superieur/bevelerig
4. De bedoeling, waarmee we iets zeggen; wat willen we bereiken met deze boodschap?

Het non-verbale gedrag: de toon, snelheid van spreken, stemvolume, gelaatsuitdrukking, lichaamshouding en hoeveelheid oogcontact e.d. lijken veel te vertellen over de meer verborgen niveaus, de relatie en de bedoeling. Meestal zijn wij er ons niet van bewust, hoe we overkomen op al deze niveaus, en dat leidt tot veel communicatie verstoringen en misverstanden.

En als wij goed zouden functioneren, dan nog is er een grote kans op “kromcommunicatie” door de vervorming tijdens de ontvangst. De ander moet namelijk continu de juiste interpretatie zien te vinden, en wordt daarbij gehinderd door de eigen emoties en vooroordelen. In een spanningsveld zijn de emoties zwaarder aangezet, wat dus tot grotere vervorming leidt. Ook het gevoel onmachtig te zijn is fruikend voor goede communicatie; dit gevoel kan geregeld bij patiënten geconstateerd worden. Dit is een veel voorkomende verklaring van slecht luisteren.

De beste manier van communiceren is dan ook middels herhaalde feedback en controle van de interpretatie:

- “Heb ik het goed begrepen en wilt u ...”
- “Uw bedoeling is dus...”
- “U bent erg ongerust, hè?”

Dit proces wordt de cirkelgang in de communicatie genoemd. Hieruit kan worden afgeleid, dat je dus altijd de keuze hebt om op één van de vier niveaus te reageren. Goed communiceren is op de eerste plaats je hier bewust van zijn en op de tweede plaats de juiste keuze te maken, in de juiste volgorde.

4. Psychologie en onderhandelen

De goede onderhandelaar moet ook enig inzicht in de psychologie van de mens bezitten. Een vereenvoudigde vorm van trans-actionele analyse kan erg behulpzaam zijn. Deze algemeen erkende theorie gaat ervan uit dat ons gedrag vorm gegeven wordt door drie systemen:

1. Het gevoel

Dit systeem bestaat uit alle basisgevoelens die een mens maar kan bezitten. Bij ieder mens zijn deze dezelfde, maar de kracht en de uitingvorm verschillen. Je wordt er mee geboren, en aangezien een klein kind louter gevoelsmatig in de wereld staat, wordt dit systeem ook wel eens “het Kind” genoemd.

2. De normen en de waarden.

Dit systeem wordt aangeleerd. Eerst is de omgeving, bij monde van de ouders, de belangrijkste bron van normen, en later voegen opvoeders, vriendenkringen, studie en werksituatie er nog het nodige aan toe.

Ondanks het feit, dat je ook zelf “knutselt” aan je normen en waarden systeem, wordt dit symbolisch “de Ouder” genoemd. Uitingen vanuit dit systeem zijn te herkennen aan de toonzetting of de letterlijke woorden waarin het woord “Moeten” te beluisteren valt. De strekking is, dat de ander aangestuurd wordt.

3. De ratio.

Dit systeem lost de problemen op, of probeert ze op te lossen. Dit systeem onderhandelt en zoekt naar compromissen en wordt symbolisch “de Volwassene” genoemd. De goede onderhandelaar zal altijd proberen zijn eigen ratio maximaal in te schakelen, en gedrag ten toon te spreiden, dat er op gericht is de ander uit te nodigen datzelfde te doen. Pas dan kan er van een goed onderhandelingsproces sprake zijn.

Onderhandelen kan dus psychologisch gezien worden vanuit de vraag, welk van de hierboven beschreven systemen door de onderhandelaar wordt ingeschakeld, ofwel het meeste dominant is:

Onderhandel je vanuit het gevoel gedreven door afkeuring en haat aan de ene kant, en blijdschap en goedkeuring aan de andere?

Onderhandel je vanuit jouw normstellingpatroon, waarbij je ervan overtuigd bent dat de wederpartij een visie MOET overnemen, jou gelijk MOET geven, MOET inzien dat het zo niet langer gaat e.d.?

Onderhandel je vanuit de ratio, waarbij je ervan uitgaat, dat er gezamenlijk een probleem opgelost wordt, met een variëteit aan oplossingen?

De efficiënte onderhandelaar ziet in, dat een intuïtieve vormgeving van het onderhandelgedrag een groter risico op ineffectiviteit met zich meebrengt dan een bewust gekozen methodiek.

5. Macht en onderhandelen

Machtsverschil is vaak een belangrijke invloedsfactor bij het onderhandelen. Als dat verschil niet officieel is vastgelegd, zoals in een werknemerscontract, vinden er vaak gevechten plaats om de hoogste machtspositie. Zelfs in huwelijksrelaties kan dat van grote invloed zijn. Dit gedrag gaat onbewust uit van de gedachte, dat wie de meeste macht bezit, automatisch zijn zin krijgt.

Over het begrip “macht” bestaan vele misverstanden. Macht is een invloedsmogelijkheid. Wie meer macht heeft, kan meer invloed uitoefenen.

Machtsverschil wordt door de betrokken partijen vaak verschillend ervaren. De mindermachtige zal vaak het gevoel hebben dat hij totaal afhankelijk is, en de eigen machtsreserves onvoldoende waarderen.

De belangrijkste typen macht zijn:

1. Hiërarchische macht.
Dit is de afspraak, dat de één zal gehoorzamen als de ander vraagt bepaalde taken uit te voeren.
2. Kennismacht.
Door meer te weten van een onderwerp, ben je machtiger dan de onwetende. Door informatie te verschaffen kan je dus diens gedrag beïnvloeden.
3. Sanctiemacht.
Dit is het vermogen te straffen en te belonen. Dit kan officieel vastgelegd worden. Het kan ook officieus worden toegeëigend.
4. Argumentatiemacht.
Dit is het vermogen door goede argumenten iemand te beïnvloeden. Hierbij kan met name gedacht worden aan op verborgen behoeften gerichte argumenten, zoals reclamemensen plegen te gebruiken.
5. Identificatiemacht.
Dit is de kunst, iemand te beïnvloeden door als voorbeeldmodel op te treden, of voorbeeldgedrag te tonen.

6. Irritatiegevoelens bij het onderhandelen

Veel artsen vinden onderhandelen niet leuk. Daardoor besteden ze er te weinig aandacht of te weinig tijd aan, waardoor het proces en het resultaat weer tegenvallen. Uiteindelijk is de cirkel rond en is bewezen, dat onderhandelen een frustrerende activiteit is. Hoe komt dat toch?

- Het is vervelend dat je afhankelijk bent van een ander om je zin te krijgen.
- Het is vervelend dat een ander jouw gerechtvaardigde belangen kan blokkeren.

Bovendien gebeurt het maar al te vaak, dat je ook nog eens tijdens het gesprek irritatie voelt opkomen. Het kan helpen te onderkennen, hoe dat proces werkt.

Zodra iemand anders met “platvoeten op één van jouw vele normen gaat staan, voel je éénhonderdste van een seconde later een irritatiegevoel.

Het is de kunst dit te onderkennen en razendsnel na te denken wat de verstandigste handelwijze is. Moet je je gevoel bespreekbaar maken? Soms kan dit nuttig zijn; echter doe dit niet op zo'n aanvallende manier dat de ander er nu ook extra geïrriteerd door raakt. Een vicieuze cirkel van wederzijdse ergernis is het gevolg.

Soms is een pauze-techniek het slimste. Een pauze-techniek is bedoeld om jezelf rust te gunnen, de emotie af te laten vloeien en verstandig na te denken.

Mogelijke hulpmiddelen zijn:

- zeggen: daar kom ik later op terug
- van de domme houden: hoe bedoelt u dat?
- terugkaatsen: wat vindt u daar zelf van?
- allerlei vragen stellen over het onderwerp in plaats van zelf wat te zeggen
- de opmerking van de ander samen te vatten op een minder bedreigende manier

Het is nu eenmaal vaak erg belangrijk de eigen emoties in toom te houden. Helaas flappen we er dan dingen uit, waar je weer wat later spijt van krijgt, en die de zaak geen goed doen. Het uiten van negatieve emoties lucht op, maar lost niets op. Zodra een onderhandelaar deze emoties voelt opborrelen, dient deze zich te realiseren dat de effectiviteit eronder gaat lijden.

Van groot belang bij het onderhandelen is dus de kanalisering van de emoties. Verontwaardiging en irritatie aan de ene kant, maar ook blijdschap en begeerte aan de andere kant veroorzaakt meestal slecht onderhandelgedrag.

Emoties zijn geldig voor jezelf, maar vaak slecht bruikbaar voor de ander, zeker in geval van de aanwezigheid van spanningsvelden. Kanalisering is de kunst de emotie zo te vertalen, dat er een bruikbaar vervolg kan ontstaan.

Een “ik” boodschap is beter dan een “jij” boodschap:

- Ik denk dat als we zo doorgaan, het geen vruchtbaar gesprek wordt
- Ik voel me nu niet helemaal op mijn gemak

I.t.t.:

- Jij bent wel erg agressief
- Jij moet ophouden mij te intimideren

7. Onderhandelingsstijlen

Er zijn verschillende stijlen van onderhandelen. Intuïtief kiezen we de stijl, die het beste bij ons pakket van persoonskenmerken past, of zoals het voorgedaan is door onze ouders. Dit wil niet zeggen dat het de beste stijl is voor de situatie, waarin wij ons bevinden.

Hoe zou je reageren en hoe zou je gaan onderhandelen over de volgende situaties:

- Je collega heeft twee weken geleden gevraagd of jij zijn dienst wil overnemen. Dit kwam je buitengewoon slecht uit, want je had je erop verheugd naar de opera te gaan. Omdat het een zeer gewaardeerde collega betreft, besluit je om jouw operakaartje weg te geven en zijn dienst over te nemen. Gisteren bleek, dat jij volgende week totaal klem zit. Je bent naar je collega toegelopen met de vraag, of hij op zijn beurt nu jou uit de brand kan helpen. Het antwoord luidde: “Sorry, dat komt slecht uit.” Je voelt je bitter teleurgesteld.
- De zorgverzekeraar heeft een contract opgestuurd met een begeleidende brief. Of je binnen twee weken het contract ondertekend wilt opsturen.
Je baalt ontzettend. Je hebt al maandenlang getracht in gesprek te komen over enkele specifieke eisen.

Ruwweg gezegd bestaan er diverse mogelijkheden:

- Je gaat zitten kniezen en je denkt dat er toch geen beginnen aan is met die persoon. Dit is geen gewaardeerde collega meer, maar een verrader.
Later zal je er misschien over gaan praten. Dit is conflictmijdend gedrag, en het onderwerpen aan de methode en de eisen van de andere partij doet schade aan je eigen belang.
- Je wordt kwaad en zoekt een advocaat. Het is oorlog!
- Je draaft door en stelt de volgende keer is een soortgelijke situatie overdreven eisen, die veel verder gaan dan nodig is.
- Je blijft rustig en stelt, dat er een groot probleem is gecreëerd; hoe gaan we dat oplossen.

In de twee middelste gevallen is er sprake van korte termijn handelen: wellicht krijg je je zin, maar de ander gaat je misschien vervelend vinden. Deze aanpakken doen vaak afbreuk aan de langere termijn relatie. Korte termijn winst leidt dan tot lange termijn verlies.

Kan de laatste methode nog tot onderhandelen gerekend worden? Eigenlijk maak je je dan ogenschijnlijk meer afhankelijk van de ander. Je stelt dat je een probleem hebt in de hoop dat deze met een goede oplossing voor jou komt. Het grote voordeel van deze methode is, dat de ander veel meer ruimte krijgt eigen inzichten toe te passen. In de meeste gevallen zal er dan ook een bevredigende oplossing uit komen. Reageert de ander met een zeer onbevredigende reactie, dan is het altijd nog mogelijk een krachtigere positie in te nemen. Andersom, dat is hard beginnen en zacht eindigen, werkt vaak niet goed omdat het zo ongeloofwaardig overkomt. Vanuit een vechtsfeer is het erg lastig een samenwerkingsklimaat te bereiken.

Het beginnen met een herkenbare probleemstelling levert de grootste kans op een goede onderhandeling en doet een beroep op de ratio van de ander.

8. Eerst denken, dan onderhandelen – de voorbereiding

Een onderhandeling over gewichtige en complexe zaken zal altijd goed voorbereid dienen te worden om de kans op tevredenstellende resultaten te maximaliseren.

De goede onderhandelaar zal al in de voorbereidingsfase energie steken (en dat tijdens de onderhandeling blijven doen) in de volgende aspecten:

- De planning van de aanpak om de beste resultaten te boeken (doelstellingen, best-case en worst-case scenario's, vaststelling van strategie en tactiek op korte en langere termijn, argumentatie opstellen en bewijsmateriaal verzamelen)
- De optimalisering van de relatie met de onderhandelingspartner. Dit aspect is in het bedrijfsleven meer vanzelfsprekend dan in de gezondheidszorg. Persoon en functie dienen gescheiden van elkaar gezien te worden.
- De analyse en optimalisering van de machtsbalans. Hoe liggen de machtsverhoudingen? Welke actie dient ondernomen te worden om de machtsbalans positief te beïnvloeden?
- Eventueel in het kader van vertegenwoordigend overleg: in hoeverre moet de achterban van informatie voorzien te worden teneinde realistische onderhandelingsresultaten te accepteren?

De voorbereiding

(zie ook de bijlage – checklist voorbereiding)

A. De inschatting van de onderhandelingsdoelstellingen

Het uitgangspunt hierbij is, dat het afbreuk doet aan de geloofwaardigheid als over te extreme doelstellingen wordt onderhandeld.

Om de doelen goed te kunnen formuleren is kennis van de “markt” onontbeerlijk. Dit kan de markt betreffen van huizen, aandelen, of auto's, maar ook die van derde geldstromen, functieplaatsen of dienstverdelingen.

Om te benadrukken, dat onderhandelen een specifieke methode van problemen oplossen inhoudt, definiëren we het streefpunt van onze onderhandeling als de maximaal redelijkerwijs haalbare oplossing. Hierbij heeft de omgeving c.q. de markt grote invloed op wat als redelijk wordt ervaren, en de onderhandelaar mag dus niet uitgaan van droomwensen of situaties, die in het verleden normaal waren of in de toekomst pas haalbaar geacht worden.

De 'markt' moet beschouwd worden als een dynamisch systeem, dat bij wijze van spreken dagelijks kan veranderen.

Om deze markten te leren kennen moet dus eerst huiswerk worden gedaan.

De onderhandelaar is in deze fase uit er op zoveel mogelijk informatie in te winnen en een journalistieke inslag kan goed te pas komen. Desnoods dienen deskundigen ingeschakeld te worden zoals makelaars en andere soorten tussenpersonen om de benodigde marktinformatie te verschaffen.

Gewapend met deze kennis kan een streefpunt bepaald worden.

De volgende fase is nog lastiger van aard. Dit is het onderzoek naar de minimale nog te accepteren oplossing, het weerstandspunt. Gewetensvol dienen de eigen marges verkend te worden. Naarmate de afstand tussen streefpunt en weerstandspunt groter is, is de onderhandelaar flexibeler.

Naarmate de afstand kleiner is, is een grotere machtspositie vereist om resultaten te kunnen boeken.

Tussen minimum en maximum kan een groot gebied liggen aan schakeringen en tussen-mogelijkheden. Onderken ook deze. Een veel gemaakte denkfout is het alles-of-niets denken. "Als ik niet alles krijg, is het niets!"

Tenslotte is het nog van belang om **de BOZO** goed te formuleren.

BOZO staat voor Beste Optie Zonder Onderhandelingsresultaat. Hoe rampzalig is het, als partijen niet tot overeenkomst kunnen of willen komen? Soms kan het van belang zijn goede BOZO's te creëren alvorens met de onderhandeling te starten.

Het ontdekken van de eigen marges moet bij voorkeur dus al gebeurd zijn voordat je inhoudelijk gaat onderhandelen.

Wie zich tijdens een onderhandeling overvallen voelt, moet ogenblikkelijk pas op de plaats maken en zich niet laten verleiden met spontane toezeggingen te komen.

Bedenk dat je altijd gebruik kunt maken van defensieve of pauze-technieken om jezelf enige bedenktijd te gunnen.

De marges van de ander kennen we normaal gesproken niet, en soms is het de vraag, of de ander er zelf überhaupt over heeft nagedacht.

B. De inschatting van het effect van de tijdsdruk

Tijdsdruk en timing zijn essentiële aspecten bij de planning van een onderhandeling. Uiteindelijk zal degene die de tijdsdruk als het meest belastend ervaart, eerder toegeven aan minder gunstige overeenkomsten dan iemand voor wie het tijdselement van minder belang is.

C. De formulering van de probleemstelling en de argumentatie

Menigeen overschat de invloed van argumentatie in een onderhandeling. Er hangt boven de onderhandelingstafel geen onzichtbare weegschaal, die doorslaat naar jouw kant als je de beste argumenten inbrengt.

Iedereen hoort goede argumenten te hebben om te onderbouwen waarom hij iets wenst. Dat is normaal. Slechte argumenten en als onzinnig ervaren beweegredenen doen echter wel degelijk afbreuk aan de goede zaak van geloofwaardigheid en betrouwbaarheid.

In geval van een probleemstelling als uitgangspunt is hard bewijsmateriaal over de ernst van het probleem onontbeerlijk.

D. De strategie dient te worden vastgesteld

De keuze varieert van een probleemoplossende aanpak tot een vechtaanpak. Aanbevolen is zacht te beginnen en desnoods harder te worden als de ander niet meewerkt. Realiseer je wel, dat als een toon eenmaal gezet is, er bijna geen weg terug meer is.

Bij een probleemoplossende aanpak is de erkenning van de probleemstelling door alle betrokken partijen essentieel. Het venijn zit in de start.

Een klassieke onderhandeling start met het kenbaar maken van de wensen en het onderzoek in hoeverre de andere partij daaraan tegemoet kan komen. Een goede onderhandelaar neemt in principe eerst een tegenpositie in. Vervolgens ontstaat ook altijd een fase met herhalingen en patstellingen. Deze fase is nodig om te onderzoeken welke partij het meest gevoelig is voor druk en emotionele manipulatie. Het is van belang de dynamica in dit proces te onderkennen en er rekening mee te houden.

E. De vaststelling van het wisselgeld en de blijmaker

De onderhandelaar dient er rekening mee te houden, dat men zelden zonder concessies tot een overeenstemming komt. De goede onderhandelaar zal eerst proberen die concessies aan te bieden, die hem het minste kosten (wisselgeld).

Soms moet het de andere partij wat gemakkelijker gemaakt worden om een concessie te doen. Hulpvragen zijn hierbij: Wat heb ik er voor over, hoe kan ik de andere partij blij maken? Ofwel, aan welke behoeften van de ander kan ik tegemoet komen?

F. De analyse van de gesprekspartner en diens mandaat

Bij vertegenwoordigend overleg hebben betrokkenen vaak te maken met een beperkt mandaat van de wederpartij. Het behoort tot de marktkennis om in te zien bij welk mandaat het nog een goede onderhandeling kan worden. Voor meer ingrijpende beslissingen is vaak de stem van de hogere in de hiërarchie vereist. Aan de andere kant is realisme gewenst. Wie een probleem in een winkel van Albert Heijn ervaren heeft, hoeft niet te rekenen op een gesprek met de directievoorzitter. De hiërarchieniveau van de onderhandelaar van de wederpartij is vaak proportioneel aan het belang van de zaak of de hoogte van het bedrag. Het is vaak bij vertegenwoordigend overleg al een onderhandelpunt op zich, wie de onderhandeling gaat voeren en hoe groot het mandaat is.

9. Onderhandelen en gesprekstechnieken

Het onderhandelingsgesprek heeft als doel te ontdekken, welke afspraak voor beide partijen acceptabel is. Het gaat hierbij niet om wie gelijk heeft, of wie er wint.

Een veel gemaakte fout is je alleen maar te concentreren op wat je zelf te zeggen hebt. Op deze wijze leer je namelijk erg weinig over de ander, en dat is nu juist waar het in eerste instantie om gaat. Stel dat je in de papieren van de ander kon kijken, of je kon gedachten lezen, dan was het onderhandelen toch een stuk gemakkelijker?

Er zit niets anders op dan zodanig het gesprek te voeren, dat je de meeste kans hebt om de marges van de ander door te krijgen. Daartoe is nodig explorerend gedrag. Je exploreert, probeert te ontdekken wat de ander nu juist achter de hand probeert te houden. Een goede onderhandelaar kenmerkt zich door erg veel vragen te stellen.

Hulpmiddelen zijn:

- Vragen stellen:
 - “Lukt het echt niet?”
 - “Wat zou u kunnen belemmeren?”
 - “Wat gaat u dan doen?”
- Een stilte laten vallen
Stiltes werken spanning verhogend. Degene die daar het slechtste mee om gaat, zal wat meer vertellen. Wie praat die laat.
- De “als-dan” methode
Als wij u nu voorrang geven, kunt u dan op het eind van de middag komen?
- De “stel-dat” methode
Stel dat er wel budget zou zijn, zou het dan lukken een goed samenwerkingsplan op te stellen?

Het stellen van goede onderhandelvragen is een lastige vaardigheid. Deze zijn vaak half-open, enigszins suggestief van aard en zeker niet aanvallend getoonzet.

10. Emotionele manipulatie, onderkennen en reageren

Emotionele manipulatie is het gedrag dat (onbewust) bedoeld is onderdanigheid, gehoorzaamheid of medelijden op te roepen, zodat de ander zijn zin krijgt.

Voorbeelden zijn:

- een kleinerende toon
- teksten als: wat weet u daar nou van af
- kortaf
- dreigend
- charmant
- ruziezoekend

Het is de kunst tijdig door te hebben welk gevoel dit gedrag bij jou oproept, en vervolgens om na te denken over welk gevoel je zou willen hebben. Zit daar verschil tussen, verman jezelf en herpak je.

Soms kan het goed zijn om aan metacommunicatie te doen. Dat houdt in dat je communiceert over de manier waarop je gezamenlijk aan het communiceren bent.

“Ik heb het gevoel dat dit gesprek niet lekker loopt”.

“Als we zo doorgaan krijgen we nog ruzie ook, en dat lijkt mij niet de bedoeling”.

Soms is het mogelijk met enige humor te reageren.

“Volgens mij krijgt u altijd uw zin, maar met mij heeft u pech.”

Soms is negeren de enig juiste tactiek. Helaas is er geen simpel trucje om vanzelf de juiste reactie te kiezen. Het eigen oordeel en de inschatting van de situatie zijn doorslaggevend. Van groot belang is het onderkennen van het gevoel, dat een dergelijk gedrag oproept.

11. Aardig gevonden willen worden en onderhandelen

Een belangrijke valkuil is toe te geven aan de neiging vooral aardig gevonden te willen worden. Andersom houdt dit in, dat je iemand die niet bezwijkt voor jouw aardigheid, dan ook erg vervelend gaat vinden.

Maak voortdurend onderscheid tussen de inhoud en de persoon. Voor jezelf betekent dat, dat je helder moet zien te blijven op de inhoud, maar gevoelsmatig zo veel mogelijk een positieve, prettige, emphatische uitstraling moet zien te houden.

Ruzies ontstaan meestal vanwege de toonzetting, de wijze waarop we met elkaar gevoelsmatig omgaan.

“Het spijt me echt dat we dit niet voor u kunnen doen.”

Dit klinkt heel anders dan:

Geïrriteerd: “Neehee, dat kan niet!”

12. Onderhandelen en Tijdsdruk

Het omgaan met tijdsdruk is een belangrijk aspect in het klassieke onderhandelen.

Laat je hierbij leiden door eigen doelstellingen en planning!

Bij onderhandelingen met de zorgverzekeraar is het van belang op de hoogte te zijn van de wettelijke verplichtingen aangaande tijdsaspecten, waar de zorgverzekeraar aan gebonden is.

Bewuste vertragingstactieken kunnen overigens zeer nadelig werken en moeten beschouwd worden als een uiterste redmiddel in vechtonderhandelingen.

De wetmatigheden zijn:

- Wie praat die laat
- Als je je overvallen voelt, neem een time-out

13. Onderhandelen en gezichtsverlies

Een goede onderhandelaar zal met man en macht trachten te voorkomen, dat de gesprekspartner gezichtsverlies leidt. Zodra dat het geval is, is de relatie zwaar beschadigd; de ander zal er alles aan doen om te bewijzen, dat hem onrecht is aangedaan en extra scherp in de onderhandeling staan.

Punten scoren, kleineren, belachelijk maken e.d. zijn dan ook contraproductieve gedragingen, die krachtig af te raden zijn.

14. Reageren op onbillijke standpunten

Onbillijke standpunten en eisen van de gesprekspartner zijn altijd erg vervelend. Ze roepen namelijk irritatie op, waardoor je eigen aanpak schade kan ondervinden.

Blijf kalm en beheerst. Maak gebruik van onderhandelingsjudo. Dit is de vaardigheid de ander met een reactie te laten komen, waardoor jij weer de zaak kunt afronden. Een vraagstelling die dwingt tot inleven is het belangrijke hulpmiddel.

Patiënt: "Jij moet ogenblikkelijk de afspraak verzetten!"

Doktersassistent met judotechniek: "Hoe denkt u dat de dokter reageert als ik een onmogelijk werkschema voor hem heb opgesteld?"

Andere opties:

- Terugbrengen tot probleemoplossingsniveau:
"U zit met een probleem, kunt u mij dat eerst vertellen voordat we gaan nadenken over de oplossing?"
- Reageren op het gevoel:
"U maakt zich zorgen?"

15. De fasering van het gesprek **verkenning – analyse – concludering – vastlegging**

Een onderhandelingsgesprek bestaat altijd uit vier fasen. Op de eerste plaats moeten de onderhandelingsaspecten helder worden:

- wat is het probleem?
- wat is het belang van de ander bij de oplossing
- welke oplossing prefereert de ander

Na deze verhelderingsfase, ook wel de verkenning genaamd, is het belangrijk na te gaan:

- wat zijn de oorzaken van dit probleem
- wat kan ik daaraan doen
- wat kan de ander daaraan doen
- welke andere oplossingen bestaan er
- wat zijn de voordelige en nadelige consequenties van de diverse opties

Uiteindelijk moet gekozen worden uit een optie, waar beide partijen mee kunnen leven, mee vrede kunnen hebben. Dit is de win-win situatie. De overeenkomst wordt gesloten, de handen geschud.

16. De vastlegging, het juridisch aspect

In veel gevallen is een goede vastlegging en schriftelijke bevestiging noodzakelijk. Dit om te vermijden, dat mensen toch weer niet goed geluisterd hebben en alleen maar datgene wilden horen, waar ze op gehoopt hadden. Of om te voorkomen, dat iemand later alsnog het onderste uit de kan gaat halen en pretendeert toezeggingen te hebben gekregen, die nooit gegeven zijn. Niet alleen uit defensieve overwegingen, maar om optimale helderheid te verschaffen, is een beknopte verslaglegging nodig.

Juridisch gesproken zijn mondelinge afspraken rechtsgeldig. Het bewijzen ervan is dan echter het probleem. In geval van een juridische procedure, waarbij de wederpartij een andere lezing geeft, is er een groot probleem.

Bevestig altijd alle relevante gesprekken, minimaal d.m.v. een e-mail bericht. Gaat het om essentiële afspraken, dan kan het zelfs zo zijn, dat een aangetekende brief de beste garantie vormt.

Het goedkeuren van de notulen tijdens een onderhandelingsproces is dan ook een essentiële gebeurtenis, die met grote zorg dient te geschieden.