

## Onderhandelen

Artikel uit het Handboek Praktijkvoering, bouwstenen voor de huisartsgeneeskunde, 2021.

Door Mascha Gibbs-de Ridder en Wout Raadgers



### Wat is onderhandelen?

Zolang de belangen tussen u en 'de ander' redelijk samen oplopen en er weinig meningsverschillen bestaan over te maken keuzes hoeft er niet te worden onderhandeld, dan komt u er met een of meer overleggrondes wel uit. Maar als er belangentegenstellingen ontstaan die een vlotte besluitvorming verhinderen moet er worden onderhandeld. Onderhandelen is balanceren tussen de inhoud (wat wil ik bereiken) en de relatie (we moeten ook weer met elkaar verder). Het balanceren komt eenvoudig gezegd hier op neer: geef ik veel weg, dan word ik zeer waarschijnlijk erg aardig gevonden maar sta ik met lege handen; geef ik niets weg dan kan ik misschien winnen maar de relatie wordt beschadigd en de kans is groot dat we in een impasse terecht komen.

De speelruimte bij een onderhandeling wordt in bepaald door de onderlinge afhankelijkheid van elkaar. Een aantal voorbeelden om dat toe te lichten. Als u een auto wilt kopen dan kunt u in de eerste de beste garage proberen om af te dingen - er zijn immers veel andere aanbieders en de afhankelijkheid tussen u en de garagehouder is nul. Als u een auto wilt kopen bij uw eigen, vertrouwde dealer, die u al diverse malen heeft 'gered' door tussendoor snel een reparatie uit te voeren en u altijd een leenauto ter beschikking geeft tijdens onderhoudsbeurten van uw auto, vindt u het wellicht geen prettig idee om de allerlaagste prijs te bedingen. U wilt op dezelfde voet met hem verder. Maar als uw maat zijn auto te koop wilt zetten en u heeft een auto nodig en u ziet er wel wat in, is de onderlinge afhankelijkheid heel erg hoog. Spanningen en ergernissen als gevolg van een moeizame onderhandeling hebben direct hun impact op de sfeer in de praktijk en het werkplezier. Stel dat u er later achter komt dat u veel te veel heeft betaald, heropent u dan de prijsonderhandeling? En wat doet u dan als uw maat niet op de koop prijs terug wil komen? Of niet thuis geeft als de auto allerlei mankementen blijkt te hebben waarvan u vindt dat hij dat vooraf had moeten aangeven?

Onderhandelen gaat niet over trucjes of slimmigheidjes, maar over het behalen van resultaten met behoud van een plezierige, of op zijn minst werkbare, relatie. Dat vergt evenwichtskunst, tijd, geduld, de bereidheid om naar elkaar te luisteren en om naar oplossingen te zoeken.

### **In welke situaties wordt onderhandeld?**

Een gesprek met collega-praktijken in het gezondheidscentrum over de verdeling van vrijkomende ruimte, een arbeidsvoorwaardengesprek met een sollicitant, een gesprek met de aannemer over een in uw ogen te hoge offerte, een gesprek met de wethouder zorg over de participatie van de praktijk bij de uitvoering van de jeugdwet, om een paar voorbeelden te noemen, zullen snel als onderhandelingsituaties worden herkend. Maar de maatschapsvergadering, het werkoverleg met de assistentes, het gesprek met de partners in de ketens kunnen ook alle karakteristieken hebben van een onderhandeling. We zijn misschien niet gewend om dat zo te beschouwen. Die wethouder 'is niet van ons', de maten of de ketenpartners wel. Als die gesprekken echter moeizaam verlopen kan het helpen om ze als onderhandelingen te beschouwen.

### **Wat is een goed onderhandelaar?**

Een goed onderhandelaar is bovenal een goed voorbereid onderhandelaar. De voorbereiding schiet er dikwijls bij in en dat komt door tijdgebrek (en door de praktische instelling van menig huisarts: doen). En als er toch wordt voorbereid, dan is die beperkt tot de eigen inhoudelijke belangen: wat kom ik (of wij) halen, wat wil ik bereiken? Dat de ander ook belangen heeft lijkt wel eens minder relevant: dat zien we tijdens het gesprek wel. Waarop u zich moet voorbereiden laten we hieronder zien.

### **Belangen**

Allereerst op de materiële belangen, datgene waar u concreet overeenstemming moet zien te bereiken. Dat kan over geld gaan, over tijd, vierkante meters, beleid, uitbreiding. Zet vooraf uw inhoudelijke belangen en prioriteiten op een rij en bedenk welke argumenten u daarbij heeft. Stel ook vast of uw belangen realistisch zijn. Veel te hoog inzetten doet meestal weinig goeds. Maar doe vooraf hetzelfde voor uw gesprekspartner: wat zijn (vermoedelijk) diens inhoudelijke belangen en prioriteiten en welke argumenten heeft hij? En wat zijn uw mogelijkheden, dus ook uw grenzen, om daar aan tegemoet te komen?

Bedenk ook welke belangen overeenkomstig zijn en welke tegengesteld. Een beginnende onderhandelaar focust alleen op de tegengestelde belangen; een ervaren onderhandelaar begrijpt dat hij ook de gemeenschappelijke argumenten en belangen moet benadrukken. Hoe meer er daarvan zijn, hoe groter de bereidheid om elkaar op de tegengestelde belangen tegemoet te komen.

Maar er zijn ook niet-materiële belangen. Daarmee worden de verborgen verwachtingen van uw gesprekspartner bedoeld. Die kan bijvoorbeeld joviaal van karakter zijn en makkelijk een vertrouwde sfeer creëren. Stelt u zich dan zeer gereserveerd op, dan verloopt het gesprek stroefjes. Andere voorbeelden zijn: gebruikt makkelijk humor; is uiterst punctueel; praat veel en heeft veel bevestiging nodig; stelt zich altijd coöperatief op; is dominant; laat nooit het achterste van zijn tong zien, is formeel; luistert goed, enzovoort. Als u bij deze kenmerken kunt aansluiten, zonder uzelf compleet weg te cijferen uiteraard, werkt u aan de sfeer. Een gesprekspartner die zichzelf graag hoor praten wordt wat toeschietelijker als u hem daarvoor de ruimte geeft. Binnen grenzen uiteraard. Voelt hij zich niet gehoord, dan ontstaat het omgekeerde.

Tot slot: realiseer u dat u ook niet-materiële belangen heeft en er ook gevoelig voor bent als de ander daar wel of niet bij aansluit.

Het is, als u uw gesprekspartner niet of onvoldoende kent, lang niet altijd mogelijk om de belangen van de ander in de voorbereiding op een rijtje te hebben. De remedie is dan om naar de materiële belangen te vragen in het gesprek, er goed naar te luisteren, vragen te stellen en ze samen te vatten. Probeer niet

in te vullen voor de ander: luister objectief. De niet-materiële belangen moet u ontdekken door uw antennes uit te zetten en aan het begin niet direct ter zake te komen, maar eerst het ijs te breken.

### **Opties**

Bedenk vooraf welke opties u op tafel kunt leggen om tot een oplossing te komen. Die opties dienen rekening te houden met ieders belangen en kunnen de vorm hebben van wisselgeld: wat kunt u weggeven, wat zijn de aanvaardbare concessies die u kunt doen om de ander te motiveren om naar u te bewegen? Een discussie over de opties is meestal constructiever dan een discussie over wie er gelijk heeft op het niveau van de belangen. Het is een veiliger en positiever domein om over te discussiëren, omdat de gesprekspartners hiermee eigenlijk laten zien dat zij het vraagstuk willen oplossen – ze verschillen alleen van mening over de vraag op welke manier. Dat is beter dan elkaar het vuur aan de schenen te leggen over wie er gelijk heeft op de inhoudelijke belangen.

Neem in het gesprek een onderzoekende houding aan, bekijk welke opties voor oplossingen zich aftekenen en exploreer deze. Denk hardop. U zorgt daarmee voor een sfeer van participatie. Sommige opties kunnen om nader onderzoek vragen en dat is ook een resultaat. In een vervolgspraak kunt u dan de deal sluiten.

Een neutrale manier om opties te wegen is om er objectieve criteria aan te koppelen. Bijvoorbeeld door een beroep te doen op één of andere vorm van autoriteit die boven twijfel is verheven. Dat kan afhankelijk van het onderwerp de wet zijn, de jurisprudentie, de LHV, het NHG, het CPB, een vergelijking met drie andere praktijken, de VvAA, de bank, principes, uitgangspunten. Voor de aankoop van de auto van uw collega zou het de ANWB kunnen zijn: u laat de auto door de ANWB keuren; hun adviesprijs is verkoopprijs en noodzakelijke reparaties komen voor rekening verkoper. Dat voorkomt gezeur achteraf: u heeft het niet gezegd, de ANWB heeft het gezegd.

### **Tips**

#### *Plan B*

Betrek bij uw voorbereiding wat uw alternatieven zijn en die van uw gesprekspartner als er geen resultaat tot stand komt. degene die een 'plan B' heeft, zit rustiger aan tafel. Scherm er echter niet mee.

#### *De helft van de tafel is van u*

Balanceren tussen inhoud en relatie kunt u vergelijken met ruimte innemen en ruimte geven. Innemen: ervoor zorgen dat uw belangen helder en duidelijk op tafel komen. Geven: luisteren naar de belangen van de ander. Houd voor ogen dat de helft van de tafel van u is, de andere helft van uw gesprekspartner. Om die ruimte in te nemen is soms enige assertiviteit vereist. Zijn ieders belangen eenmaal helder op tafel gekomen, dan is de vervolgvraag: wat kunnen we doen om de verschillen te overbruggen? Die ruimte ontstaat pas als u en de ander zich gehoord weten.

Sommige mensen hebben de neiging om de tafel geheel aan de ander te laten. Of, sterker nog, vooral heel goed voor de ander te zorgen door veel weg te geven, vanuit de hoop dat de ander dan ook voor hen zal zorgen. Dat is niet altijd hoe het werkt. Net zo min als het omgekeerde: willen winnen (zie onder).

### *Niet opvoeden*

U kunt te maken krijgen met lastige tegenspelers. Mensen die creatief met de waarheid omgaan, een selectief geheugen hebben, drammen, intimideren, alles buiten zichzelf leggen. Om een paar voorbeelden te noemen. Hun gedrag kan u verbazen of verbijsteren en voordat u het weet bent u bezig met de vraag hoe u deze persoon kunt veranderen – zó mag iemand zich niet gedragen. Doe dat niet, het heeft geen zin, volwassen mensen laten zich niet meer zo makkelijk opvoeden. Bedenk dat u zaken moet zien te doen en steek uw energie in een slimme tegenzet. Houd uw einddoel voor ogen.

### *Winnen, winnen, winnen*

Af te raden: ten koste van alles willen winnen. Dat ontnemt het zicht op het continueren van de relatie en uit zich door: de ander aanvallen, veel tegenvoorstellen doen, oneigenlijke argumenten gebruiken, tijdsdruk inzetten, ongeduld tonen, gezichtsverlies van de ander aanwakkeren, dreigen, constant hameren op het eigen belang, geen gezamenlijke belangen benoemen. Het levert altijd een forse beschadiging van de relatie op.

### *Overtuigingskracht*

Om mensen mee te nemen, te overtuigen is het belangrijk om uw belangen en oplossingen helder over te brengen.

- Formuleer kernboodschappen van maximaal 10 woorden.
- Een goed argument is een argument dat de ander als zodanig beschouwt, daarvoor moet u dus eerst goed luisteren.
- Beperk het aantal argumenten. Er hoeft maar één zwak argument tussen te zitten die door uw gesprekspartner bestreden wordt en alle andere, goede argumenten raken besmet.
- Hebt u een valide tegenargument? Breng dat het direct in, haal wind uit de zeilen, dan ligt het maar op tafel. hetzelfde geldt voor problemen die u ziet, zorgen die u hebt, gebrek aan oplossingsruimte aan uw kant: zeg het. Vertel persoonlijke anekdotes om uw verhaal kracht bij te zetten.
- Kop, romp, staart: vertel wat u wil vertellen, vertel het, vertel wat u juist hebt verteld.

### *Nee, kan niet, lukt niet, het zit er niet in, no way*

Als u op een muur van weerstand stuit komt de natuurlijke neiging op om uw argumenten nog eens te herhalen of aan te vullen. Dat leidt tot tegen een muur tennissen: hoe harder u slaat, hoe harder de bal terugkomt. De muur hoeft niet veel te doen, die herhaalt dat het er echt niet inzit. En u maar werken. Beter is om de ander te laten werken door vragen te stellen naar het waaróm van het nee. Ofwel: ga er op in, in plaats van het aan te vallen. Een voorbeeld. U bent in gesprek met de voorzitter van de huisartsencoöperatie en u wilt toestemming krijgen voor een extra investering voor scholing. Hij zegt dat dat niet kan. U legt uit waarom het belangrijk is. Hij herhaalt dat het er niet inzit. U benadrukt de voordelen nog een keer. Enzovoort. Beter is, om hem te vragen waarom het niet kan, en daar weer op door te vragen. Hij zegt bijvoorbeeld dat de budgetten reeds afgestemd zijn en er geen ruimte is buiten de budgetten. U vraagt door, en hij zegt dat dat nu eenmaal is afgesproken in de spelregels van de coöperatie. U vraagt naar de spelregels en hij licht deze toe. Vervolgens vraagt u of hij tegen de extra scholingsactiviteit is, hij zegt 'nee' maar hij zit met die regels. Dat is zijn belang. Waar zit nu de ruimte? Hem helpen om dat probleem op te lossen: verbieden de regels om een voorschot op te nemen op het komende budgetjaar? Mag er extra geld voor scholing worden uitgetrokken als daar ergens een potje voor te vinden is?

Het stellen van vragen moet u zien alsof u op een perron staat. De antwoorden die op uw vragen komen, zijn als wagonnetjes die langs rijden. 10 tegen 1 dat er een geschikt wagonnetje tussen zit, waar u wat mee kunt. Daar stapt u in.

#### *Niet na de oorlog in het verzet*

Als eenmaal een deal tot stand is gekomen, accepteer deze dan als het best mogelijke resultaat. Ga niet mee in opmerkingen van anderen dat het allemaal veel beter had gekund (niets is zo frustrerend om, als u vol trots vertelt eigenaar te zijn geworden van een nieuw huis, van uw broer te horen krijgen dat u veel te veel heeft betaald) en, belangrijker nog: ga niet na de oorlog in het verzet. Achteraf niet meer aan het resultaat sleutelen bij uw onderhandelingspartner of, erger nog, in de omgeving laten blijken dat u niet tevreden bent met het resultaat. Het ondermijnt het vertrouwen. U had uw bezwaren tijdens het onderhandelingsgesprek moeten aangeven.

#### *Het probleem verkopen in plaats van de oplossing*

Het is een cliché: artsen zijn oplossingsgericht en dat klopt ook wel. In een consult van 10 minuten moet een resultaat worden geboekt en dat vraagt om effectieve communicatie. Maar in het bestuurlijke of politieke domein komen oplossingen meestal niet zo snel en is geduld nodig. En draagvlak. Dat bereikt u meestal niet door de oplossing te verkopen, ofwel de door u gewenste verandering te benadrukken met alle argumenten van dien. Tenzij u over een enorme overtuigingskracht beschikt. Handiger is om eerst het op te lossen probleem te verkopen, en uw mond te houden over de oplossing. Accepteren de gesprekspartners het probleem, dan ontstaat vanzelf een gesprek over de oplossing.

#### *Dubbelop*

Als u als vertegenwoordiger van uw maatschap onderhandelt met een externe gesprekspartner, realiseert u zich dan dat u te maken heeft met een dubbele onderhandelingsrelatie: met de externe partij maar ook met de eigen achterban. Misschien zult u dat geen prettig idee vinden, omdat u vindt dat u met uw maten overleg pleegt en niet onderhandelt. En dat is vaak ook zo. Maar u kunt, als u niet oppast, makkelijk klem komen te zitten tussen de maatschap en de externe partij. Hoe werkt dat? Doordat u zich door de maatschap op pad laat sturen met onrealistisch hoge doelstellingen: 'dit moeten we minimaal bereiken'; 'dit pikken we niet'; 'we doen het zo en anders niet'. Onderhandelen met een externe partij is geen kwestie van een boodschappenlijstje afgeven. Houd ruimte door de verwachtingen te temperen: 'ik ga een verkennend gesprek voeren'. Komt u met meer resultaat terug dan verwacht, dan heeft u het goed gedaan. Omgekeerd werkt het precies zo: zeg tegen de externe partij niets toe waarvan u niet zeker weet of de maatschap het er mee eens is of niet. Anders moet u met hangende pootjes terug naar de externe partij: 'mijn maten vonden het toch geen goed idee...'. Houd ruimte, zeg dat u het voorstel zal bespreken in de maatschap en geef aan wanneer u er op terugkomt.

Bedenk ook, dat het vanuit de maatschap moeilijk is om een juiste inschatting te maken van het verloop van het onderhandelingsproces en de (tussen)resultaten: zij hebben immers niet deelgenomen. Rapporteer zakelijk aan de maatschap en vraag hen om advies als dat nodig is, maar bewaak uw rol, houd ruimte. Is de maatschap boos over een tussenresultaat en u bent ook boos, dan schroeft u hun verwachtingen nog eens fijntjes op. Het volgende resultaat moet dan wel zeer, zeer goed zijn.

Stel ook vast (liefst in de voorbereiding maar zeker tijdens het gesprek) hoe het zit met de beslissingsbevoegdheid van uw gesprekspartner. Die moet soms ook ruggespraak houden voordat hij u iets kan toezeggen.

### *Impasses*

Soms komt u er niet uit, draait u in cirkels rond: de onderhandeling zit muurvast. Een impasse biedt echter kansen om het over een andere boeg te gooien, andere aanvliegroutes te gebruiken. Impasses werken ook positief in op de waardering van de oplossing: de deelnemers hebben na afloop van de onderhandeling meer het gevoel dat het resultaat er zijn mag dan wanneer het gladjes tot stand zou zijn gekomen.

Manieren om uit een impasse te komen

#### – *Schorsen*

Schorsen is een uitstekend procedureel middel om vastzittende besluitvorming los te trekken. Het biedt de mogelijkheid om ruggespraak en informeel overleg te houden, een nieuwe strategie te bedenken, emoties te laten zakken en het hoofd koel te houden. Soms is zelfs helemaal niets doen verstandig: de tijd doet dan zijn werk. Er zijn kleine schorsingen (10 minuten) maar ook grote, van weken.

U schorst door de impasse te benoemen. Op deze manier doorgaan heeft geen zin, en u stelt voor te schorsen. Spreek af wanneer u elkaar weer ziet. Geef uw gesprekspartners het verzoek mee om na te denken over welke oplossingen of stappen in elkaars richting voorhanden zijn. In grote, zakelijke onderhandelingen, bijvoorbeeld tussen werkgevers en werknemers en in de politiek, vindt tijdens de impasse intensief informeel overleg plaats. Dat kan in een maatschap ook: vertel elkaar de resultaten van het denkwerk, maar zorg ervoor dat de besluitvorming niet achter de schermen plaatsvindt – die hoort thuis in de vergadering van de maatschap. Als iedereen weer aan het overleg deelneemt, stelt u vast wat de schorsing heeft opgeleverd en welke zetten nodig zijn om de impasse te doorbreken.

#### – Verkennen van de gevolgen

Verken de consequenties van het niet komen tot een oplossing. Dat wil zeggen: stop het inhoudelijk overleg, stel vast dat u er niet uit dreigt te komen en vraag om de gevolgen daarvan in kaart te brengen. Daarna volgt de vraag of de gesprekspartners deze gevolgen voor hun rekening willen nemen. De gevolgen kunnen het besef doen indalen dat het afbreukrisico van 'geen oplossing' veel groter is dan 'oplossing'. Benadruk het gezamenlijke belang, geef aan dat het geven en nemen vergt wil men de kwalijke gevolgen uit de weg gaan. Bespreek vervolgens de gevolgen van het wel komen tot een oplossing. Stel daarna een procedure vast.

#### – Emoties

Hoewel ze het zicht op de ratio ontnemen, kunnen emoties helpen om impasses te doorbreken. Als de ramen eens tegenover elkaar worden opgezet kan er een ander licht op de situatie vallen. Dat kan door uzelf kwetsbaar op te stellen en uw teleurstelling te uiten ('ik wil kwijt dat de wijze waarop we met elkaar omgaan me zeer raakt') of door een appèl te doen op uw gesprekspartners ('naar mijn idee doet de discussie geen recht aan het krediet dat wij met elkaar hebben opgebouwd in de afgelopen jaren'). Maar let op: onecht en gespeeld emotioneel gedrag keert zich tegen u, net als emotionele uitspraken waar u later spijt van hebt.

#### – *Instellen van werkgroepen/commissies*

Het is een in Nederland vaak gebruikt middel om uit een impasse te komen: het instellen van een werkgroep met een specifieke opdracht. U verlegt daarmee de onderhandeling naar een ander podium. Vooraf moet wel overeenstemming zijn over de samenstelling van de werkgroep, de formulering van de opdracht en wanneer het resultaat gereed moet zijn. Bedenk ook of de

werkgroep een mandaat meekrijgt: brengen zij advies uit, inventariseren zij slechts, of mogen ze de knoop doorhakken? Bedenk in de eerste twee gevallen het vervolg: wat gaan we doen met het advies of de inventarisatie?

Een ander voordeel van het instellen van een werkgroep is dat het de druk van de ketel haalt. Je ziet het veel in de politiek: er wordt een commissie ingesteld en vervolgens hoor je maanden niets meer over het onderwerp. In de tussentijd kunnen de emoties zakken, wordt de blik weer op andere onderwerpen gericht en slijten de scherpe kantjes er wat van af. Als de werkgroep rapporteert, flakkert het vuur van de discussie kortstondig weer op, maar leggen partijen zich meestal neer bij de uitkomst.

- **Deskundigen**  
Het kan nuttig zijn om een deskundige in te zetten, vooral als het complexe materie betreft. Kennis neemt vooroordelen weg, helpt bij het uitdiepen van een specifiek onderwerp en roept mogelijke oplossingen op. Het is handig om vooraf een lijst te maken met vragen waarop u antwoord wilt hebben.
- ***Parkeren***  
Parkeer gevoelige onderwerpen voor behandeling in een later stadium en ga eerst aan de slag met minder beladen onderwerpen. Door het zetten van kleine stappen werkt u aan het vergroten van de bereidheid om ook de grote problemen op te lossen.
- ***Enquête of vragenlijst***  
Het presenteren van de resultaten uit enquête zetten van de belangen kan het goed werken om de onderhandeling te laten beginnen door de resultaten van een vragenlijst te presenteren. Het probleemgebied blijkt dan vaak kleiner te zijn dan de voorafgaande discussies deden vermoeden. Tot slot worden breed uitwaaiende discussies ingeperkt: er kan nu direct gefocust worden.
- **Geef wat weg**  
Als u de ander tegemoet komt door een concessie te doen, is er een kans dat de onderhandeling weer vlot wordt getrokken. Datgene moet wel waarde hebben voor de ander en niet overkomen als sigaar uit eigen doos. Doe er een strik omheen: maak duidelijk dat uw concessie niet zomaar iets is. Vraag op uw beurt wat terug als dat bij u voor beweging kan zorgen.
- ***Vervang de poppetjes***  
Er kan soms voortgang worden geboekt als iemand terugtreedt als onderhandelaar en een ander het dossier overneemt. Dan volgen hopelijk ook nieuwe inzichten, aanknopingspunten en voorstellen.
- ***Oplossingengalerij***  
Zet een aantal oplossingen op een rij en geef de voor- en nadelen aan.