

## Hoe voer je een goede onderhandeling?

Verplaats je in de positie van de ander

*Als activiteitenbegeleider of medewerker van een dagbesteding moet je soms onderhandelen. Bijvoorbeeld als je wilt opkomen voor de belangen van je vakgebied of wanneer je samenwerkt met externe partijen. Welke vaardigheden spelen bij onderhandelingen een rol?*

John Sijnke

Frits en Rianne werken op een dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking. Zij willen graag een arbeidsproject opzetten voor hun zorgorganisatie. Zij hebben een afspraak gemaakt met een bedrijf waar zij graag mee willen samenwerken. De opdracht vanuit de zorgorganisatie is een scherpe prijs af te spreken met het bedrijf en er ook in andere opzichten een gunstige deal uit te slepen. Frits en Rianne hebben zich goed voorbereid op het gesprek. Althans: dat denken ze. Ze hebben al hun argumenten goed doorgenomen. Het belang van de cliënten staat voor hen voorop, dus hebben ze afgesproken daar de nadruk op te leggen.

Maar het gesprek loopt heel anders dan ze zich hadden voorgesteld. Het ene na het andere argument dat ze aandragen wordt met het grootste gemak door hun gesprekspartner van tafel geveegd. Hij blijkt goed geïnformeerd over dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking en weet ook waar de zorgorganisatie de laatste jaren mee bezig is geweest.

Daarnaast heeft hij allerlei informatie paraat hoe samenwerking tussen bedrijven en zorgorganisaties elders verloopt, informatie die voor Frits en Rianne nieuw is. Tenslotte blijkt hij ook nog eens op de hoogte van de financiering in de zorg.

Tijdens het gesprek blijkt dat Frits en Rianne eigenlijk maar heel weinig kennis hebben van het bedrijf waarmee ze in gesprek zijn. Ze laten zich nogal overdonderen door de gedetailleerde informatie waarmee hun gesprekspartner zijn idee over de samenwerking onderbouwt. Op de terugreis realiseren ze zich dat ze zelf vooral veel hebben prijsgegeven en toegezegd. En dat het de zorgorganisatie meer zal gaan kosten en zij minder te zeggen zullen krijgen dan zij vooraf hadden gedacht.

### Drie posities

Als activiteitenbegeleider of medewerker dagbesteding zul je soms in de rol van onderhandelaar zitten. Dit zal niet alleen ten opzichte van externe partijen zijn, maar kan ook binnen de eigen organisatie voorkomen. Je kunt je rol in onderhandelingen op verschillende manieren vorm geven. Dat hangt samen met hoe je er zit, met welk doel en welke intentie. Er zijn drie posities. Gaat het je om samenwerken (en streef je dus gemeenschappelijke doelen na), om onderhandelen (met tegengestelde doelen en bereidheid tot het sluiten van compromissen) of is er sprake van vechten (omdat er tegengestelde doelen zijn en jij niet bereid bent tot het sluiten van een compromis).

Dit zijn drie heel verschillende posities waarbij met name de laatste heel gemakkelijk tot conflicten kan leiden. Uiteraard probeer je je zo op te stellen dat conflicten voorkomen worden. Maar soms kom je daar onbedoeld toch in terecht. In dat geval is het goed je te realiseren dat jouw opstelling mede bepalend is bij het vinden van een oplossing. Ben je vooral gericht op het eigen belang (of dat van de organisatie die jij vertegenwoordigt)? Of heb je ook oog voor het belang van de ander?

Wanneer je vooral op het eigen belang gericht bent, dan ben je wellicht wel heel assertief, maar niet coöperatief. Dat wil zeggen dat de ander jou niet als een plezierige

samenwerkingspartner zal ervaren. Wanneer je daartegen te veel rekening met de belangen van de ander houdt, dan kom je wellicht heel coöperatief over, maar in feite ben je je dan vooral aan het aanpassen. En daarmee zou je jezelf (of jouw organisatie) wel eens tekort kunnen doen. Zeker wanneer de ander daar handig gebruik van weet te maken.

Sommige mensen zijn heel vaardig in het voorkomen van conflicten. Bijvoorbeeld door net te doen alsof er niets aan de hand is. Eigenlijk ben je dan meer aan het vermijden. En dat is niet zo'n adequate stijl van conflicthantering. Het conflict kan onderhuids doorgroeien en uiteindelijk nog heftiger worden. Vermijden is alleen adequaat wanneer je dat tijdelijk doet, bijvoorbeeld door daarmee beide partijen een soort afkoelingsperiode te gunnen, zodat de scherpe kantjes er mogelijk wat af gaan. Of door voor jezelf tijd te creëren, om met collega's in overleg te gaan en een goede strategie te bedenken.

Veel mensen denken dat het sluiten van een compromis de beste oplossing is bij conflicten. Soms is dat ook zo, maar het hangt er vanaf wie 'het meeste water bij de wijn doet'. Als het resultaat een slap aftreksel is van wat je oorspronkelijk beoogde, dan zal een gevoel van ontevredenheid blijven overheersen.

Probleemoplossend onderhandelen is in feite de meeste adequate manier van omgaan met conflicten. Waarmee we weer terug zijn bij het hoofdonderwerp van dit artikel.

### **Dilemma's**

In elke onderhandelings situatie spelen vijf verschillende dilemma's een rol. Vijf gebieden waarop je tijdens de onderhandeling keuzes moet maken: voor welke strategie kies je? In elke onderhandeling krijg je te maken met die thema's. Allereerst gaat het natuurlijk om de inhoud van de onderhandeling. Maar daarnaast speelt ook de onderlinge verhouding een rol: hoe zijn de machtsverhoudingen en hoe is het klimaat waarin de onderhandeling verloopt? Verder is er natuurlijk de meer formele kant: welke afspraken zijn er gemaakt over de te volgen procedure? En tenslotte zit je niet alleen voor jezelf in die onderhandeling, je hebt ook een achterban (collega's, cliënten en de organisatie). We lopen de dilemma's waarvoor je op die vijf gebieden kunt komen te staan kort door. Ze staan hier expres nogal zwart-wit beschreven. De dagelijkse praktijk kent natuurlijk veel meer grijstinten, maar het helpt soms om het wat scherper te omschrijven. Het gaat hierbij om de tendens, met de vraag: waarin herken jij jezelf het meest? En is dat ook hoe je het liefst in zo'n onderhandeling wilt zitten?

### **Inhoud**

- je bent toegeeflijk, bereid tot concessie en presenteert je argumenten als discussiepunten, of:
- je bent redelijk maar standvastig, en je presenteert je argumenten goed onderbouwd of:
- je bent keihard, zeer koppig, tracht de ander onderuit te halen en stelt een ultimatum.

### **Macht**

- je gebruikt gunstige feiten nauwelijks en je deinst terug voor pressie van je 'tegenstander', of:
- je tracht een zeker evenwicht te bewaren, je bent attent op alternatieven en je wilt de balans in de relatie bewaren, of:
- je stelt je als agressief onderhandelaar op; je gaat in de aanval en je hebt de neiging tot dreigen en manipuleren.

### **Klimaat**

- je wilt innemend zijn, je hebt de neiging tot het maken van grappen en je hebt een afhankelijke houding (jouw belang is ook het mijne), of:

- je streeft naar een informele relatie, je gebruikt humor op een effectieve manier en je legt de nadruk op wederzijdse afhankelijkheid, of:
- je stelt je geïrriteerd op, je bent afstandelijk en achterdochtig en je wilt onafhankelijk optreden (wat kan ik hier uithalen).

### ***Procedure***

- je bent actief en improviserend, je staat open voor alternatieven en je zoekt naar achtergrond informatie, of:
- je bent vooral rustig en geduldig, of:
- je bent afwachtend, je stelt je passief en star op en je hebt de neiging om op één punt door te blijven hameren.

### ***Achterban***

- samenwerken: je trekt je weinig aan van je achterban, je neemt de vrijheid van handelen en meet je een onafhankelijk oordeel aan, of:
- je stelt je op als vertegenwoordiger, je weet daarvoor speelruimte te krijgen en je voorkomt dat er ter plekke te hoge verwachtingen ontstaan, of:
- je voert een instructie uit, je hebt een afgebakend mandaat en je moet voor beslissingen eerst terugkeren naar je achterban.

### **Voorbereiding**

Zo bezien zitten er nogal wat valkuilen in dat hele onderhandelingsproces. Een goed onderhandelingsproces verloopt volgens een vast ‘schema’, dat uit een aantal fasen bestaat.

- *De voorbereidingsfase*: je verzamelt informatie en leeft je in de situatie van de ander in.
- *De openingsfase*: je geeft duidelijk aan wat je verwacht en stelt veel vragen.
- *De onderzoeksfase*: je peilt de behoeften en belangen van de ander en je tracht vertrouwen te winnen.
- *De uitwerkingsfase*: hier vindt de feitelijke onderhandeling plaats, met aandacht voor de hiervoor beschreven dilemma’s.
- *De afsluitingsfase*: je toetst gemaakte afspraken en sluit een overeenkomst.

Het is verstandig je vooraf op deze stappen voor te bereiden. Bij die voorbereiding stel je je doelen vast, schat je de gesprekspartner(s) in, overweeg je welke strategie en argumenten je gaat gebruiken en stel je een tevredenheidscriterium vast (met welk resultaat ben je tevreden). In het eerste punt van het onderhandelingsproces staat een essentieel punt benoemd: je inleven in de situatie van de ander. Je kunt je in je voorbereidingen heel grondig richten op je eigen argumenten en die zorgvuldig onderbouwen. Maar de beste onderhandelaars blijken zich vooral in de argumenten van de andere partij verdiept te hebben. Door je in zijn of haar positie te verplaatsen, te bedenken wat voor argumenten die ander zou kunnen gaan gebruiken en alvast te overwegen hoe jij daarop het beste zou kunnen reageren, kom je in het onderhandelingsgesprek zelf minder voor verrassingen te staan. Zeker wanneer je je niet alleen oppervlakkig in die ander verdiept hebt, maar ook gekeken hebt naar de belangen die hij of zij heeft en (als je de persoon al enigszins kent) wat zijn of haar stijl zal zijn, hoe gereageerd zou kunnen gaan worden op jouw tegenargumenten, en dergelijke. Vergelijk het met een succesvolle marketingstrategie: als je iets aan de man wilt brengen moet je je niet vooral bezig houden wat jij daar zelf van vindt. Je kunt je beter richten op de behoeften van je potentiële klanten: waar zijn zij gevoelig voor, wanneer zijn zij tevreden, op welke behoefte sluit mijn product aan en hoe kan ik dat het beste voor het voetlicht brengen? Het lijkt misschien wat kunstmatig, maar in een onderhandeling doe je in feite niets anders dan wat iemand doet die jou iets wil verkopen. Wanneer het die ander lukt jou duidelijk te maken wat

jij aan dat product zou kunnen hebben, dan ben je sneller bereid het te kopen. Zeker wanneer de gebruikte argumenten heel goed aansluiten op jouw eigen opvattingen en behoeften. Het is dus erg belangrijk je in de ander te verplaatsen, iets wat natuurlijk goed past bij mensen die dagelijks bezig zijn zich te verplaatsen in de belevingswereld van de mensen aan wie zij ondersteuning geven.

### **Terugblik**

Ga eens na waar jij toe neigt en in welk soort situaties dat met name zo is. Kijk daarbij naar de drie posities (*samenwerken, onderhandelen en vechten*) en de hiervoor beschreven dilemma's. Kijk ook of de verschillende fasen goed doorlopen zijn. Ga vervolgens na wat het effect er van is voor je relatie je onderhandelingspartner en of je 'binnen haalt' wat je ook binnen wilt halen (inclusief een tevreden organisatie). Als dat niet het geval is, bekijk bovenstaand overzicht dan nog eens grondig en ga na met welke positie of met welk dilemma het te maken heeft. Stel een onderhandelingsstrategie op en evalueer die, bij voorkeur met iemand die jou bij de onderhandeling heeft meegemaakt en er objectief naar kan kijken.

*Gepubliceerd in AS, Maandblad voor de activiteitensector*