

Noorderpoort

GEZONDHEIDSZORG EN WELZIJN
GRONINGEN

OPLEIDING VERZORGENDE

READER BGV



ONDERHANDELEN IN DE ZORG

Inhoudsopgave

1.	Wat is onderhandelen?	3
2.	Samenwerken – onderhandelen – vechten	4
3.	Flexibel zijn in maken van keuzes	5
4.	Onderhandelingsstijlen	5
5.	Onderhandelen in de praktijk	6
5.1	Onderhandelen met de cliënt	6
5.2	De expertrol van de verzorgende tijdens het onderhandelen met cliënten en collega's van andere disciplines	9
5.3	Onderhandelen met je leidinggevende/werkgever	12

1. Wat is onderhandelen?

*Onderhandelen is een methode om tot een oplossing van meningsverschillen te komen. Het is een activiteit waarbij twee of meer afhankelijke partijen hun belangen trachten te behartigen door tot een voordelige overeenstemming proberen te komen.*³⁷

Bij onderhandelen is er sprake van twee of meer partijen die:

- op één of andere manier van elkaar afhankelijk zijn;
- zich vanuit verschillende posities in de onderhandeling bevinden;
- deels gemeenschappelijke en deels tegenstrijdige belangen hebben;
- met elkaar tot overeenstemming proberen te komen.¹²

2. Samenwerken – onderhandelen – vechten

Bij onderhandelen is er een spanning tussen samenwerken en vechten. Er is geen duidelijke scheiding aan te brengen wanneer er gesproken wordt van samenwerken, onderhandelen of vechten; deze gedragsvormen vloeien in elkaar over.³⁸ Hieronder worden alle drie de vormen toegelicht, zodat je een beeld krijgt van wanneer de samenwerking onderhandelen wordt en wanneer je gaat vechten voor je standpunt.

Samenwerken:

- open communiceren, gevoelens uitspreken, aandacht voor eventuele irritaties, inleven in de ander;
- géén druk uitoefenen en geen fouten afstraffen;
- onderling vertrouwen en acceptatie hebben en bevorderen, elkaar stimuleren;
- geduldig luisteren, vragen en samenvatten;
- alle individuele verlangens open uitwisselen;

³⁵ Barendrecht en Kamminga (2004), p. 28

³⁶ Huguenin (2004), p. 176

³⁷ Huguenin (2004), p. 163

³⁸ Huguenin (2004), p. 167-168

- meningsverschillen aangrijpen om als gesprekspartners betere oplossingen te bedenken;
- oplossingen zijn pas acceptabel als ieder zich er in kan vinden;
- gebruik maken van elkaars sterke punten;
- niet of nauwelijks macht uitoefenen.

Onderhandelen:

- zich goed voorbereiden, zowel wat betreft de positiebepaling als de te volgen strategie;
- de zwakke kanten van de wederpartij gedoseerd benutten; fouten worden niet afgestraft;
- de eigen partij hecht organiseren ten opzichte van de wederpartij;
- veel vragen stellen;
- de ander laten 'komen';
- eigen wensen stevig neerzetten en 'wisselgeld' achter de hand hebben;
- voor de belangen van de ander zorgen zonder de eigen belangen uit het oog te verliezen;
- bij elk besluit het maximum haalbare voor de eigen partij er uit proberen te halen zonder de ander tot onnodig verlies te brengen;
- slagvaardige en vasthoudende onderhandelaars aanstellen;
- zo nu en dan met machts- en pressiemiddelen werken: lobbyen, ultimatum stellen, achterban mobiliseren.

Vechten:

- de negatieve aspecten in het beeld van de tegenpartij benadrukken, haar motieven en competentie voortdurend in twijfel trekken; persoonlijke problemen bestaan niet;
- fouten van de ander onmiddellijk afstraffen;
- verdeeldheid zaaien bij de tegenpartij;
- niet luisteren maar blijven doordrammen;
- vastgestelde procedures, regels en afspraken aan de laars lappen;
- tegenstander isoleren door vooral steun te zoeken voor de eigen standpunten en de tegenpartij openlijk af te keuren;
- schokeffecten teweegbrengen, persoonlijke aanvallen lanceren, dreigementen uiten, net zo lang tot de tegenstander toe geeft;
- de sterke punten van de ander ontkennen, want die vormen een bedreiging;
- schade, verlies en ongemak bezorgen door acties als demonstratie, boycot, staking en bezetting.

3. Flexibel zijn in maken van keuzes

Er zijn geen algemeen geldende richtlijnen te geven over welke keuzen er gemaakt moeten worden tijdens onderhandelen. Dit is namelijk afhankelijk van de omstandigheden. Het is belangrijk om flexibiliteit te ontwikkelen in mogelijke keuzen.

Vuistregels om jezelf te kunnen ontwikkelen in flexibiliteit, zijn:³⁹

- wees vasthoudend, maar flexibel;
- wees vasthoudend, maar niet agressief;
- wees vriendelijk, maar niet toegeeflijk;
- mik hoog, de ander is meestal afhankelijker van jou dan je denkt;
- speel de bal, niet de man.

Deze regels lijken erg gericht op onderhandeling met een gelijkwaardig iemand. Wanneer je in onderhandeling gaat met de cliënt moet je rekening houden met jou positie als hulpverlener en de mogelijkheden en onmogelijkheden van de cliënt.

Bij onderhandeling met een cliënt is de cliënt (meestal) meer afhankelijk van jou dan dat jij dat van de cliënt bent. Het gaat om zijn belangen en niet om die van jou persoonlijk. Jij staat daar als professional die het beste met de cliënt voor heeft. Soms is dat tegenstrijdig met de belangen die de cliënt graag zou zien. Dat kan het onderhandelen moeilijk maken.

4. Onderhandelingsstijlen

Er zijn twee typische onderhandelingsstijlen. Een stijl die meer naar de vechtkant gaat en een stijl die meer naar de samenwerkingskant gaat. Dit zijn 'verdelend onderhandelen' en 'probleemoplossend onderhandelen'.

Verdelend onderhandelen⁴⁰

- de één krijgt ten koste van de ander;
- enerzijds stevig 'knokken' voor de eigen positie en druk uitoefenen, anderzijds verdedigen en toegeven.

Probleemoplossend onderhandelen⁴¹

- winst voor de één is winst voor de ander;

³⁹ Huguenin (2004), p. 166

⁴⁰ Huguenin (2004), p. 171; Barendrecht en Kamminga (2004), p. 30-31

⁴¹ Huguenin (2004), p. 172; Barendrecht en Kamminga (2004), p. 31-32

- gezamenlijk zoeken naar belangen, verkennen van alternatieven en een klimaat scheppen waarin er voor ieder ruimte is om bij te dragen aan de oplossing van het probleem.

Natuurlijk is de literatuurstudie die je hierboven gelezen hebt niet volledig uitputtend. De literatuurstudie wijst de kernzaken uit conflicthantering en onderhandeling aan.

Wil je jezelf meer verdiepen in de achtergrond van conflicthantering en onderhandeling, dan wordt je verwezen naar de literatuurlijst aan het einde van dit document; daar vind je titels van boeken die gebruikt zijn bij bovenstaande literatuurstudie en meer verdieping kunnen bieden op bovenstaand schrijven.

5. Onderhandelen in de praktijk

Zoals je in de theorie over onderhandelen hebt kunnen lezen, staat onderhandelen tussen samenwerken en vechten in. Onderhandelen kan nodig zijn om conflicten te voorkomen of om conflicten op te lossen. Een conflict kan optreden wanneer er sprake is van een meningsverschil. Dit is heel normaal.

De vraag die over blijft is: wat kunnen we met deze informatie in de praktijk? Deze paragraaf geeft praktische handvatten over het voeren van een onderhandelingsgesprek met de cliënt in de praktijk.

5.1 Onderhandelen met de cliënt

Om een onderhandeling goed te laten verlopen is het van belang dat je weet welke onderhandelingsvaardigheden je kunt gebruiken om een onderhandelingsgesprek vorm te geven en te komen tot een oplossing waar jij én de cliënt tevreden over zijn. Je kunt hier dan bewust gebruik van maken tijdens onderhandeling met de cliënt. Hieronder worden de onderhandelingsvaardigheden uit de theorie toegepast op een onderhandelingsgesprek met de cliënt:

- *bereid je voor op het gesprek, zowel wat betreft de positiebepaling als de te volgen strategie*: hou rekening met de cliënt die je voor je hebt: wie is hij en wat wil hij bereiken? Wat wil ik bereiken? En hoe kan dit bij deze cliënt bereikt worden?
- *benut de zwakke kanten van de cliënt gedoseerd en straf fouten niet af*: ga het gesprek met de cliënt aan en stuur er op aan dat de cliënt tevreden is met de oplossing die jullie samen gaan kiezen: wat zou voor de cliënt, gezien zijn mogelijkheden en onmogelijkheden, haalbaar zijn? Kan de cliënt tevreden zijn met de oplossing?

- *de eigen partij hecht organiseren ten opzichte van de wederpartij*: zorg dat je weet waar je voor staat en wat haalbaar is voor de cliënt. Wat is er afgesproken met het behandelteam en waarom is deze afspraak/regel gemaakt?
Wanneer jij de cliënt iets moet duidelijk maken waar niet over te onderhandelen valt, benoem het dan als zodanig. Gebruik het woord 'afspraak' niet wanneer alleen jij (of het behandelteam) die 'afspraak' hebt bepaald. Noem het een regel en leg uit waarom die regel bestaat. Wanneer een regel niet uit te leggen is, stel deze dan in een werkoverleg ter discussie.
- *veel vragen stellen*: door veel vragen te stellen aan de cliënt kom je er achter wat hij wil bereiken. Misschien kan het doel van de cliënt op een andere manier bereikt worden of is zijn doel een boodschap achter de boodschap. Ga op zoek naar de werkelijke boodschap. Let hierbij op non-verbale signalen.
- *de ander laten 'komen'*: laat de cliënt vertellen wat hij wil bereiken, zodat je daar een duidelijk beeld van krijgt en er een haalbare oplossing ontstaat die voor beide tevredenheid geeft.
- *eigen wensen stevig neerzetten en 'wisselgeld' achter de hand hebben*: maak duidelijk hoe jij over de zaak denkt en zorg ervoor dat jij de cliënt iets te bieden heb.
- *voor de belangen van de ander zorgen zonder de eigen belangen uit het oog te verliezen*: ga op zoek naar het gemeenschappelijke belang van de zaak en probeer deze belangen in een voor hem haalbaar jasje te gieten.
- *bij elk besluit het maximum haalbare voor de eigen partij er uit proberen te halen zonder de ander tot onnodig verlies te brengen*: zorg ervoor dat je een oplossing kiest die de cliënt kan halen, zodat dit niet alsnog op een teleurstelling uit loopt.
- *slagvaardig en vasthoudend onderhandelen*: wees flexibel, maar weet ook waar je voor staat. Zorg er voor dat jij de cliënt stuurt in de richting die een haalbare oplossing biedt, maak gebruik van dat wat de cliënt aan geeft. Zorg dat het gesprek over de onderhandelingszaak gaat en geef de cliënt de ruimte om zijn aandeel hierin te leveren.
- *zo nu en dan met machts- en pressiemiddelen werken: lobbyen, ultimatum stellen, achterban mobiliseren*: gebruik deze middelen voorzichtig. Toon vooral oprechtheid

richting de cliënt en laat duidelijk merken dat je het beste met hem voor hebt. Zorg er voor dat er aan het eind van het gesprek een gezamenlijk gedragen besluit is.

Een andere methode dan het gebruik van machts- en pressiemiddelen is om zoveel mogelijk oplossingen te inventariseren samen met de cliënt. Gebruik hierbij je creativiteit en je fantasie. Kies de oplossing die het best past bij de cliënt en de onderhandelingszaak en die naar tevredenheid is van jou en de cliënt. Zorg ervoor dat je een haalbare oplossing kiest, gezien de mogelijkheden en onmogelijkheden van de cliënt en zijn (toekomstige) omgeving.

Let hierbij op wie je voor je hebt: veel verschillende oplossingen kunnen dan wel beter op elkaar afgewogen worden vanwege de veelheid van voor- en nadelen, maar veel verschillende oplossingen kunnen ook tot verwarring leiden.

Naast de onderhandelingsvaardigheden is het van belang de algemene gespreksvaardigheden te hanteren. Zorg voor een optimaal gespreksklimaat! (zie hoofdstuk 7.1.).

5.2 De expertrol van de verzorgende tijdens het onderhandelen met cliënten en collega's van andere disciplines

Bron: <http://www.invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/map-interviews/map-interviews-Christina-Woudhuizen-en-Merel-van-Uden-over-de-expert-rol-van-de-verzorgende.html>

'Van de 300.000 zorgverleners in de ouderenzorg is 90% helpende of verzorgende: een enorm potentieel dat nog nauwelijks serieus wordt genomen bij het in gang zetten van verbeteringen in de zorg.' Dat zegt directeur Christina Woudhuizen van Sting, de landelijke beroepsvereniging verzorging.

Sinds drie jaar heeft Sting er een nieuwe activiteit bij: het adviseren en coachen van organisaties voor langdurige zorg. Sting kiest hierbij consequent één perspectief: 'Wij werken en denken vanuit de focus van de helpende en verzorgende.'

Is dat bijzonder? Eigenlijk wel. Verzorgenden worden weliswaar bijna altijd wel betrokken bij verbeteringen die de zorg van de cliënt betreffen, maar dat is nog iets anders dan de werkvloer het voortouw geven bij het bedenken van verbeteringen. Christina Woudhuizen weet zeker dat de veranderpotentie op de werkvloer sterk is: 'Het is alleen een kwestie van ruimte durven geven.'

Centrale werkplanning loslaten

'Bij een zorgorganisatie in Limburg bijvoorbeeld adviseerden we de centraal aangestuurde werkplanning gewoon maar eens helemaal los te laten. Wat volgde was een spannend soort dynamiek. In een soort van natuurlijk ritme deelden verzorgenden hun werk in en maakten afspraken met klanten', aldus Merel van Uden. Zij is bij Sting projectleider en adviseur. Het voorbeeld is wat haar betreft illustratief voor de problemen van deze tijd. 'De regeldruk is toegenomen. Daardoor zie je een enorme verantwoordingsdrift. Verzorgenden hebben doorgaans te weinig tijd om een relatie met hun cliënten te onderhouden en er is nauwelijks tijd voor intercollegiaal overleg en reflectie. Vernieuwingen komen alleen goed van de grond als verzorgenden zelfstandiger kunnen werken, voldoende tijd en aandacht voor hun cliënt hebben en van elkaar kunnen leren.'

Van onderhandelen naar coachen

Ander voorbeeld. Bij een zorgorganisatie in Gelderland werd Sting betrokken bij de implementatie van de Zorgzwaartepakketten-systematiek (ZZP-systematiek). Merel van Uden: 'De aanpak was er aanvankelijk erg instrumenteel. Verzorgenden zouden met hun cliënten moeten onderhandelen over de invulling van de zorgzwaartepakketten. Daarmee werd in feite een bedrijfsmatig probleem - hoe krijgen we een ZZP goed ingevuld - verplaatst naar de verzorgende. We hebben toen de zaak gekanteld en stelden voor om de verzorgende de coach van de cliënt te maken. Van aanbod naar de vraag aan welke zorg en ondersteuning de cliënt behoefte heeft. Door de verzorgende de ruimte te geven zich ook echt te verdiepen in de cliënt, blijft de zorgvraag doorgaans uitstekend hanteerbaar, omdat verzorgenden ook preventief kunnen werken en tijdig hulp kunnen bieden voordat problemen complex worden. We hebben daar ook werkvormen voor ontwikkeld.'

De werkvormen van Sting kennen een taalniveau dat aansluit bij verzorgenden. Juist die insteek maakt leermateriaal voor de doelgroep zo toegankelijk. Door ogenschijnlijk lastige processen transparant te maken, ontwikkelt Sting kwaliteitsinstrumenten, werkvormen en leermateriaal waarmee medewerkers uit de voeten kunnen. Hoe je een plan maakt, hoe je duidelijk en betrouwbaar kunt zijn, hoe je je deskundigheid vergroot, hoe je in je organisatie iets gedaan krijgt: allemaal in heel begrijpelijke taal als maatwerk voor laagopgeleide verzorgenden. Sting is op dit vlak een kei in het eenvoudig presenteren van ingewikkelde processen. Het is een

beetje zoals de iPhone-insteek, die de research-afdeling van Nokia onlangs in de media deed verzuchten: 'Het is ook zo verdraaid complex om een eenvoudig te bedienen mobieltje te ontwikkelen.'

Gevoel van urgentie

De belangstelling voor de manier waarop Sting verbeteringen voorstelt en begeleidt, neemt rap toe. Christina Woudhuizen: 'We hebben het tij mee. Er is een gevoel van urgentie bij bestuurders. De problemen in de zorg nemen toe, niet in de laatste plaats door krapte op de arbeidsmarkt. Bovendien, organisaties laten zich graag voorstaan op goed werkgeverschap. Wat wij doen, past precies in het plaatje van de werkgever die zich wil onderscheiden.'

Sting signaleert dat zorgorganisaties de band van de verzorgende en de cliënt aan het herontdekken zijn. Christine Woudhuizen: 'Je ziet het aan het succes van buurtzorg. De zorgrelatie zelf staat weer helemaal centraal. Het gesprek dat de verzorgende of de helpende heeft met de klant is managementinformatie en corebusiness aan het worden.'

Die knop gaat zeker nog niet in de hele sector om. Woudhuizen en Van Uden wijzen in dit verband op de paradox dat bestuurders en managers wel inzien dat zorggerelateerde beslissingen op de werkvloer thuishoren, maar dat tegelijkertijd hardop wordt getwijfeld of die werkvloer dat allemaal wel aankan.

Merel van Uden: 'Mogelijk speelt het feit dat verzorgenden en helpenden laaggeschoold zijn een rol. Maar betekent laaggeschoold ook dat je niet weet waar je mee bezig bent of dat je niet ziet hoe het anders en beter kan? Wat we nodig hebben, zijn bestuurders die de werkvloer vertrouwen en verzorgenden die klanten vertrouwen. Die eigenlijk doodnormale verhoudingen zijn zeldzaam geworden. Vertrouwen moet zo snel mogelijk weer een vaste plek in de zorg krijgen.'

Blind toepassen van ZZP-normen

Het is volgens Sting de kunst de balans te vinden tussen verantwoording afleggen voor alles wat de verzorgende doet en ruimte bieden voor eigen inbreng van de verzorgende. Doe je dat niet, dan slijben enthousiasme en betrokkenheid snel weg. Een voorbeeld van hoe het niet moet, zo stellen Woudhuizen en Van Uden, is het blind toepassen van ZZP-normen als je in de praktijk ervaart dat de norm geen realiteitswaarde heeft.

Merel van Uden: 'Strak werken met ZZP's zegt niet altijd iets over hoe goed een verzorgende is. Voor douchen staat bijvoorbeeld 20 minuten in het zorgleefplan. Maar sommige ouderen willen helemaal niet douchen. Een verzorgende is soms alleen al 20 minuten bezig om een cliënt naar de douche toe te praten. De verzorgende die zo'n cliënt een keer in de week toch tot douchen weet aan te zetten, verdient grote waardering. Ook al passen haar inspanningen van geen kant in de ZZP-afspraken.'

Nu weten Woudhuizen en Van Uden natuurlijk ook wel dat met de zorgzwaartebekostiging op zich niets mis is. Het is de rigide-toepassing die hen steekt, de neiging van sommige managers om dit soort normen te zien als een rechtvaardiging van zwart-wit denken, passend in een zelf opgelegd systeem. Christina Woudhuizen: 'We zijn in de zorg teveel bezeten van het beheersen van processen. Beheersing staat voor kwaliteit en voor beheersing van kosten. Maar voorbeelden stapelen zich op waaruit blijkt dat het geven van vertrouwen toch echt een stuk goedkoper is.'

Vooroordeel dat scholing alles oplost

En nu de twee vertegenwoordigers toch aan het uitpakken zijn over het gemak waarmee hun inziens instrumenteel denken de boventoon voert in veel zorgorganisaties, hebben ze nog iets waar ze zich boos over maken. Merel van Uden: 'Veel zorgorganisaties verdiepen zich niet echt in de vraag hoe je verzorgenden

enthousiaster kunt maken. Het patent-antwoord waarmee een zorgaanbieder laat zien dat hij het beste met z'n medewerkers voor heeft, heet 'scholing.' Een gedoodverfde oplossing die veel organisaties kiezen. De veronderstelling dat verzorgenden beter gaan presteren als ze extra opleiding hebben gehad, is een vooroordeel. Uit onderzoek blijkt dat scholing geen invloed heeft op hoe effectief er in een organisatie wordt gewerkt. Noch heeft het invloed op de betrokkenheid. Veel leerzamer is het als je teams de ruimte geeft om realiseerbare verbeterpunten te bedenken. Stuur op haalbare stappen en vier de resultaten.'

Zie ook sting.nl (externe link) en zorgleefplanwijzer.nl (externe link).

Voor meer informatie over coaching en advies via Sting: Merel van Uden, e-mail: m.vanuden@sting.nl, tel. 030 291 90 60.

De verzorgende als expert

Voorbeeld uit de praktijk. Een verzorgend team in verpleeghuis B moppert over de behandelaars: 'We krijgen adviezen van 12 pagina's over hoe we met mevrouw Z om moeten gaan. Maar hoe we dat moeten inpassen in de dagelijkse zorg vertellen ze er niet bij.' Haar collega-verzorgende geeft aan: 'Mevrouw X wil zittend bezoek ontvangen. Als de arts dat ziet, krijg ik weer de vraag waarom mevrouw rond die tijd niet in bed ligt.'

Sting helpt dit zorgteam om zich meer als een expert richting de behandelaars op te stellen en om behandelaars te vragen mee te denken over de dagelijkse zorg. Verzorgenden zouden behandelaars bijvoorbeeld kunnen vragen: 'Ik krijg meneer niet uit de stoel, hoe lukt jou dat wel?' Of: 'Ik kan tijdens het eten niet apart aandacht aan mevrouw Y schenken, wil je eens met me meedenken wie ik hiervoor zou kunnen vragen.'

Ook adviseert Sting de behandelaars om niet de expertrol op zich te nemen, maar vanuit aandacht voor de deskundigheid van de verzorgende de vraag te verhelderen en mee te zoeken naar een passende oplossing. Dat kan met vragen als 'Vertel eens waar je je zorgen over maakt.' Of 'Wat kan ik voor je betekenen?' Of: 'Waarom - denk jij - is mevrouw zo onrustig?'

Christina Woudhuizen: 'De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse zorg ligt bij de verzorgende. Als behandelaar laat je die verantwoordelijkheid daar ook. In plaats van te sturen met instructies en regels ondersteun je de verzorgende met adviezen op basis van vertrouwen in haar specifieke deskundigheid en professionaliteit.'

5.3 Onderhandelen met je leidinggevende/werkgever

Bron: http://www.hartenziel.nl/artikel/de_vijf_vuistregels_van_het_principe_onderhandelen
Auteur: Silvia Blankestijn, directeur van KB&K, trainings- en coachingsbureau te Wageningen

Inleiding

Veel mensen associëren onderhandelen met winnen of verliezen. Meestal zal de harde onderhandelaar dan verliezen van de zachte.

De harde onderhandelaar gaat te werk volgens de 'baksteenmethode': focus op maximale resultaten, geen oog voor de relatie en hier zeker niet in investeren.

De zachte onderhandelaar wordt al snel een watje genoemd. Hij heeft veel zorg en aandacht voor de relatie en geeft daarvoor regelmatig (een deel van) zijn eigen belangen op.

Hoe kun je hard zijn zonder onaardig te worden? Hoe kun je winnen zonder de ander te verliezen?

Vijf vuistregels voor onderhandelen met je leidinggevende/werkgever

Fisher en Ury ontwikkelden het antwoord op deze vragen in de vijf vuistregels van het principe onderhandelen:

1. Scheid de inhoud en de relatie en werk aan beide (op de daarvoor geschikte manier).
2. Richt je op belangen, niet op standpunten.
3. Wees creatief in het bedenken van alternatieve oplossingen alvorens te beslissen.
4. Dring aan op objectieve criteria.
5. Formuleer je BAZO (Beste Alternatief Zonder Overeenkomst).

Hieronder wordt op elk aspect afzonderlijk ingegaan.

1. Scheid de inhoud en de relatie en werk aan beide (op de daarvoor geschikte manier)

Binnen het principe onderhandelen erken je dat voor een optimaal onderhandelingsresultaat zowel de inhoud als de relatie om aandacht vragen. Tijdens de onderhandelingen werk je voortdurend aan beide. In andere onderhandelings technieken wordt wel gezegd dat je eerst aan de relatie moet werken, bijvoorbeeld door een praatje over het weer. Daarna ga je zaken doen. In het principe onderhandelen worden de inhoud en relatie niet in de tijd gescheiden; ze spelen beide continu.

De kunst voor de principe onderhandelaar is dan ook om gelijktijdig zacht te zijn op de relatie en hard te zijn op de inhoud. Zacht zijn op de relatie houdt bijvoorbeeld in dat je vraagt naar de beleving van de ander, dat je met hem/haar meevoelt, dat je de ander de ruimte geeft om zijn/haar verhaal te vertellen. Hard zijn op de inhoud wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het beargumenteren van je mening, het stevig neerzetten van je belangen of het uitdragen van je visie.

2. Richt je op belangen, niet op standpunten

Iemand die onderhandelt vanuit standpunten zet zichzelf (en de ander) voortdurend vast tijdens de onderhandeling. Ik vind dat mijn tweedehandsbank € 200,= waard is, de ander wil er maar € 100,= voor geven. Volgens het standpunt-onderhandelen ga je steeds weer nieuwe standpunten innemen, tot je op zijn best bij het compromis uitkomt. Dit kost veel energie en de relatie wordt er over het algemeen niet echt beter van.

Het principe onderhandelen zegt dan ook: pel het standpunt naar belangen. Met andere woorden: vraag door naar het waarom van een standpunt. Belangen geven veel meer informatie over de beweegredenen achter een standpunt.

Hierdoor ontstaan openingen om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, anders dan de twee

ingenomen standpunten. Daarnaast is het interessant om te zoeken naar de gemeenschappelijke belangen. Dit verbindt namelijk. Als er geen gemeenschappelijke belangen zijn, is er geen reden om met elkaar te onderhandelen.

3. Wees creatief in het bedenken van alternatieve oplossingen alvorens te beslissen

In veel conflict- en onderhandelsituaties wordt gekozen voor de meest voor de hand liggende oplossingen, of voor de meest redelijke oplossing. Er wordt weinig tijd geïnvesteerd in het zoeken naar andere, minder voor de hand liggende oplossingen. Als het voor beide partijen een belangrijk onderwerp betreft is dit zeker de moeite waard. Behalve tijd en energie vraagt het bedenken van alternatieven creativiteit. Over creativiteit bestaan allerlei misvattingen, zoals 'Ik ben niet creatief, dus ik kan het ook niet leren'.

Creativiteit kun je in jezelf ontwikkelen, je kunt het aanleren. En dé manier om je creativiteit in jezelf te stimuleren is om vooral iets af te leren, namelijk om op elk idee van jezelf (of van anderen) kritiek te leveren. Zo help je elke creativiteit binnen een paar minuten om zeep.

Een bekende creativiteitstechniek is brainstormen. Hierbij gelden de volgende regels:

Zeg alles wat er in je opkomt

Schrijf alle ideeën kort en bondig op

Ga niet discussiëren over de ideeën (dat komt later, na het brainstormen)

Geen kritiek op elkaars ideeën (en ook niet op die van jezelf)

Bij brainstormen in een groep: iemand schrijft alle ideeën voor iedereen zichtbaar op.

4. Dring aan op objectieve criteria

Beide partijen willen uiteraard zo goed mogelijk uit een onderhandeling komen. Hoe overbrug je de nog resterende tegengestelde belangen? Objectieve criteria kunnen hierbij richting geven. Dit zijn meetpunten die beide partijen ervaren als redelijk. Dit kunnen algemeen geldende regels zijn, wettelijke bepalingen, de mening van een deskundige, bijvoorbeeld een taxateur, de normen van de bedrijfstak.

In andere gevallen gaat het veel meer over wat beide partijen als redelijk ervaren, zoals:

- Allebei water bij de wijn doen.

- Gelijke monniken, gelijke kappen.

5. Formuleer je BAZO: Beste Alternatief Zonder Overeenkomst

BAZO is een typische term uit het principe onderhandelen. Het gaat over het moment dat je uit de onderhandeling stapt, omdat je een beter alternatief hebt dan de oplossing die nu op tafel ligt. In de voorbereiding van het onderhandelingsgesprek denk je hierover na. Stel bijvoorbeeld dat je met je baas niet uit de onderhandeling komt over je salarisverhoging. Wat zijn dan je alternatieven? Wanneer je een heel gunstig aanbod hebt liggen bij een andere werkgever, heb je een sterke BAZO. Dat geeft je macht, ook al staat je baas hoger in de hiërarchie. Wanneer je baas je onvoldoende tegemoet komt stap je uit de onderhandeling en ga je aan de slag bij de andere werkgever.

Omgekeerd geldt uiteraard ook: heb je weinig perspectieven op een andere baan, dan heb je een zwak BAZO. Je bent daarmee in de onderhandeling meer afhankelijk van de grillen en grollen van je baas.

Je kunt in je voorbereiding op zoek gaan naar een sterk BAZO; zo vergroot je je machtspositie. Let er wel op dat je BAZO niet hypothetisch is, maar een reële mogelijkheid. Als je uit de onderhandeling stapt is dit namelijk plan B.

Daarnaast is het ook heel strategisch om na te denken over het mogelijke BAZO van de ander. Als je baas moeilijk aan goed gekwalificeerd personeel kan komen, of bijvoorbeeld net te maken heeft met een aantal vertrekkende medewerkers binnen jullie team, zal het voor je baas een weinig aantrekkelijke optie zijn om uit de onderhandelingen met jou te stappen. In feite vergroot dit jouw machtspositie.

