

# Samenwerken in ongelijke **MACHTSVERHOUDINGEN**

De kunst van het onderhandelen

**Onderhandelen is een deel van je leven. Tijdens je opleiding, je latere werk en ook privé. Wie de kunst van het onderhandelen verstaat, maakt een redelijke kans zijn doel te bereiken op een relaxte manier.**

**Pieter Ramler en Wout Raadgers**

**S**tel, je hebt al een paar keer geprobeerd een specialist te spreken te krijgen, maar deze reageert niet op jouw verzoek om terug te bellen. Als je hem eindelijk aan de lijn hebt, antwoordt hij kribbig en vraagt hij je midden in je verhaal of dit nu de reden is om hem lastig te vallen... Of: je hebt voor de presentatie van je onderzoek ondersteuning nodig van de afdeling ICT. De vorige keer is je al duidelijk gemaakt dat ze erg vol zitten en het wel even kan duren. Maar je hebt haast, de deadline nadert. Hoe reageer je in dergelijke gevallen? Ga je het gevecht aan, of geef je liever toe om ervan af te zijn? Laat je je opjagen? In zulke situaties voel je je zekerder als je de kunst van het onderhandelen onder de knie hebt. Onderhandelen is eigenlijk balanceren tussen jezelf passief opstellen en juist assertief zijn, maar ook tussen afwachten en actief op zoek gaan naar manieren om eruit te komen.



Als je als student te maken krijgt met een ‘machtiger’ of een onredelijke partij, kun je je machteloos of onzeker voelen. De coassistent die een weinig coöperatieve specialist spreekt bijvoorbeeld, staat voor een dilemma: ben ik te zacht, dan bereik ik weinig tot niets, laat ik over me heen lopen en voel ik me tekortschieten. Ben ik te hard, dan ontstaat er een conflict, komt de relatie onder druk te staan en bereik ik waarschijnlijk ook niets.

## **Stromen**

Als belangen strijdig zijn maar je elkaar wel nodig hebt, dan moet je onderhandelen. De kunst is dan om een goede balans aan te brengen tussen de ‘bovenstroom’ en de ‘onderstroom’. De bovenstroom staat voor de inhoud: ik wil een ingreep niet aanvragen, de patiënt wil dat wel. De onderstroom staat voor de relatie. De grootste valkuil in het onderhandelen is het willen binnenhalen van een hoog inhoudelijk resultaat terwijl je niet ziet dat daarmee de relatie naar de knoppen gaat. Of andersom. Het adagium van een verstandige onderhandelaar is ‘hard op de inhoud maar zacht op de relatie’. Daarvoor is een bepaalde flexibiliteit vereist waarbij je in staat bent om, afhankelijk van de situatie, verschillende manieren in te zetten. We bespreken ze kort hieronder.

## **1. Negeren**

Door te doen alsof het probleem niet bestaat onttrekt de negerder zich aan de probleemsituatie. Negeren kan goed werken als je een explosieve situatie even wilt laten rusten om er later op terug te komen. Maar het is een minder wenselijke stijl bij een probleem waarbij de belangen voor jou groot zijn. Als je je dan onttrekt, word je onzichtbaar en al snel door collega’s over het hoofd gezien.



beeld: Thinkstock

## 2. Toegeven

Als toegever toon je begrip voor de belangen en argumenten van de ander en schik je in. Zo ben je van een probleem af: de relatie blijft voorlopig goed. Je wordt immers gewaardeerd om je inschikkelijkheid en coöperatie. Maar als je alleen maar geeft en meegaandheid jouw tweede natuur is geworden, dan nemen je collega's je op den duur niet meer serieus.

gaan en te veel nadruk komt te liggen op de belangen van anderen. Vechten is duidelijk benoemen dat je serieus genomen wilt worden. Dit kan zonder de anderen persoonlijk aan te vallen. Vechten gaat met emoties gepaard. Het levert wellicht inhoudelijke winst op, maar die heeft altijd een grote consequentie voor de relatie. Het is kortetermijnwinst: als de anderen zich gebruuskeerd hebben gevoeld, is compensatie nodig.

## 4. Onderhandelen

Onderhandelen is een manier van communiceren en samenwerken die de bovenstaande gedragslijnen combineert. Afhankelijk van de situatie voer je een stevig inhoudelijk debat, doe je concessies of kies je voor een tijdelijke pauze. Onderhandelen is erop gericht om de relatie goed te houden én te streven naar het zoveel mogelijk recht doen aan ieders verschillende belangen. Het vereist balancerkunst, geduld en tact maar levert uiteindelijk wel de meeste winst op, zowel op de boven- als de onderstroom, is de ervaring. **VvAA**

Wout Raadgers en Pieter Ramler geven leiding aan VvAA opleiding en teamcoaching. Zij schreven het onlangs verschenen boek *De Ring In*, over onderhandelen. Zie: [www.vvaa.nl/studeren](http://www.vvaa.nl/studeren).

# De grootste valkuil is het willen binnenhalen van veel inhoudelijk resultaat

## 3. Vechten

Vechten is kiezen voor de inhoud, waarbij je je eigen belangen duidelijk naar voren brengt. Er zijn situaties waarin te lichtzinnig met jouw belangen wordt omge-