

Drie misverstanden over onderhandelen

Jeanine de Bruin en Marieke Hohnen



Andrea doet onderzoek naar de effectiviteit van oncologische behandelingen. Zij is UD-informatica en haar doel tijdens de Impact-cursus 'van valorisatie tot realisatie' is, dat ze AI wil inzetten om voor elke patiënt de beste beslissing te nemen. Op dit moment besluit een interdisciplinair team van medisch specialisten daarover en de verzekeraars bepalen welke behandelingen worden vergoed. Wanneer Andrea gaat praten met mensen bij verzekeringsmaatschappijen en organisaties van specialisten, stuit ze op veel weerstand. En ze had zich juist zo goed voorbereid en geoefend op een mooie pitch met overtuigende cijfers.

Zodra we meer maatschappelijk impact willen hebben, moeten we allerlei mensen en organisaties warm zien te krijgen voor ons idee. Soms bewegen die met ons mee, maar er zullen ook mensen zijn die het idee niet omarmen of zelfs ronduit tegenwerken. Die hebben andere belangen en verdedigen hun positie. Hoe ga je daarmee om? Hoe zorg je ervoor dat ook deze relaties goed blijven en je toch jouw ideeën verder brengt?

Tijdens de tweede module van de Impact cursus 'van valorisatie tot realisatie', gaan we aan de slag met onderhandelen. In dit artikel beschrijven we drie veelvoorkomende misverstanden, geven we tips om het anders aan te pakken en laten we zien wat dat in de praktijk voor Andrea betekende.

Misverstand 1: Het gaat vooral over de inhoud

Onderzoek probeert zich zoveel mogelijk te richten op de rationele kant, het vindt plaats via objectieve criteria. Maar wanneer mensen erg betrokken zijn bij een onderwerp, zijn emoties belangrijker en is de objectiviteit soms ver te zoeken.

Voormalig politie-onderhandelaar Heidi Nieboer zegt hierover: 'Het eerste en belangrijkste is: verbinding maken. Of het nu tijdens een gesprek is met een ouder op school, een publiek debat of een demonstratie; je zult altijd eerst een band moeten opbouwen voordat je impact kunt maken. Vaak willen we direct naar de inhoud, maar emoties hebben altijd voorrang.'

Hoe breng je dat in de praktijk? Neem ten eerste de tijd om de persoon en de organisatie te leren kennen. Verwacht niet meteen tijdens het eerste gesprek al toezeggingen. Kijk eens goed naar je gesprekspartner: hoe zit die erbij? Zie je ontspanning? Zet ook de emoties en de onderlinge (werk)relatie op de agenda. Hoe zien jullie elkaar? Op welke manier willen jullie samenwerken?

Andrea kwam er in een dergelijk gesprek achter dat haar gesprekspartner in eerdere samenwerkingen met onderzoekers vaak teleurgesteld was over de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Toen dat duidelijk werd, konden ze gezamenlijk op zoek naar oplossingen.

Misverstand 2: Onderhandelen is de ander overtuigen

Vaak besteden we vooral tijd aan het verzamelen van de juiste argumenten om iemand te overtuigen van het eigen gelijk. De vooronderstelling is dan dat de ander het niet helemaal begrijpt en dat een betere uitleg het verschil maakt. Maar volgens onderhandelaar Heidi Nieboer bestaat een goede onderhandeling uit 70% luisteren en 30% praten.

Want vaak is er iets anders aan de hand: er is een belangentegenstelling waardoor de ander niet in jouw verhaal wil stappen. In het geval van Andrea zijn de onderhandelingspartners bang om hun autonomie op te geven en willen ze hun macht niet delen. Ook zijn ze ervan overtuigd dat de meeste wetenschappers met onpraktische, tijdrovende en dus te dure voorstellen komen.

Wat Andrea moest leren is: heel veel vragen stellen en goed luisteren naar de antwoorden van haar gesprekspartner en naar de behoefte die eronder ligt. Ze kreeg als tip om ook tussen de regels door te luisteren en regelmatig om verduidelijking te vragen; ook als ze denkt dat ze het wel snapt. Haar

gesprekspartners vonden haar daardoor geïnteresseerder en ze zagen haar steeds minder als een bedreiging.



Misverstand 3: Elk gesprek waarin je iets voor elkaar wil krijgen, is een onderhandeling

Tijdens een gesprek valt er pas te onderhandelen, wanneer er iets te ruilen valt.

Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid; de ander heeft ook iets nodig van jou.

Wat kun je doen? Vaak moet je de ander dus eerst duidelijk maken dat jij iets hebt, waar zij belang bij kunnen hebben. Dat geeft je een positie om te onderhandelen. Belangrijk is om je te verdiepen in de andere partij en goed te luisteren tijdens het gesprek: wat vindt de ander belangrijk? En is dat iets waar jij die persoon of organisatie mee kunt helpen? Probeer daarnaast het idee ook deels gezamenlijk door te ontwikkelen. Doe aan co-creatie, maar dan echt. En ja, dat kan ongemakkelijk voelen als je al heel goed hebt nagedacht over de beste aanpak. Toch brengen nieuwe partijen ook altijd nieuwe informatie in en daarvan kun je gebruik maken.

En wat nou als die wederzijdse afhankelijkheid er domweg niet is? Dan kun je altijd nog om hulp vragen. Veel mensen hebben er plezier in om anderen te helpen. De 'winst' voor de helper is dan bijvoorbeeld: iets betekenen voor een ander, een interessant gesprek voeren of het eigen netwerk verbreden.

Voor Andrea betekende dit dat ze ging meedenken met haar gesprekspartners over de zorgen rondom autonomie. Ze deelde haar kennis waardoor de andere partijen meer macht kregen en ze organiseerde een brainstorm waardoor de samenwerkingsrelatie gelijkwaardiger werd.

Tijdens onze Impact training, werken we samen aan de onderhandel-casussen van de deelnemer. Met als resultaat: betere uitkomsten in de praktijk