



ONDERHANDELEN, HOE DOE JE DAT?



Onderhandelen is een belangrijk onderdeel van het huisartsenvak geworden. Met collega's, medewerkers, de apotheek, de huisartsenpost of zorgverzekeraars: als huisarts heeft u steeds meer relaties waarbinnen belangen worden uitgeruild. Lang niet iedereen kan met flair en succes onderhandelen. Maar je kunt het wel leren, zegt Benno Diederiks, docent aan de LHV-Academie.

“Wij huisartsen slaan niet snel met de vuist op de tafel”, zegt Maria Cucinotta, waarnemer in Rotterdam. “Ik merk bij mezelf de neiging om te snel toe te geven als mijn belangen en die van de tegenpartij uit elkaar liggen. Vorig jaar heb ik onderhandeld over een praktijkovername. Die onderhandelingen zijn op niets uitgelopen, op een nare manier. Achteraf had ik duidelijker kunnen zijn over mijn drijfveren.”

Het mislukken van de praktijkovername was voor haar de belangrijkste reden om via de LHV-Academie een workshop te volgen bij Benno Diederiks, over onderhandelen. “Als iets niet lukt, begin je bij jezelf. Ik denk dat onderhandelen iets is waar je beter in kunt worden.”

Dat beaamt Diederiks volledig. Hij herkent het beeld dat Cucinotta schetst van de beroepsgroep. “De sociale drijfveer is voor veel huisartsen een belangrijke reden om voor dit vak te kiezen. Maar veel meer dan vroeger heb je vandaag de dag ook zakelijkheid nodig. Je moet belangen kunnen zien en op zoek kunnen gaan naar win-winsituaties. Je hebt als huisarts met zoveel partijen te maken, dat onderhandelen een groot deel van het werk is geworden.”

■ Groepspraktijk

Onderhandelen is de fase die vooraf gaat aan samenwerken, schetst Diederiks. “Bij samenwerking zijn er geen tegengestelde

belangen. Je kunt dus pas gaan samenwerken nádat je hebt onderhandeld. Neem de situatie van een groepspraktijk van een oudere en twee jongere huisartsen. Als de nestor vertrekt, moeten de andere twee de rollen opnieuw verdelen en een nieuwe collega zoeken. Daarbij kan best verschil in belangen zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de visie op de praktijk of de balans tussen werk en privé. Je moet daar in zo'n situatie met z'n drieën zien uit te komen.”

Tijd nemen om de wederzijdse belangen te verkennen gaat volgens Diederiks vooraf aan het 'echte' onderhandelen. “Wat zijn jouw belangen, wat zijn mijn belangen, wat zijn onze tegengestelde belangen en wat zijn onze overeenkomstige belangen? Het is belangrijk om die alle vier in beeld te hebben voor je belangen kunt uitruilen.” Hoe kom je er eigenlijk achter wat de belangen van je gesprekspartner nu precies zijn? Diederiks: “Stel je gewoon eens voor dat jij die ander bent en wat je dan zou willen. Daarnaast kun je het natuurlijk rechtstreeks vragen: wat is voor jou belangrijk? Vat samen wat de ander zegt, om er zeker van te zijn dat je elkaar goed begrijpt.”

Als huisartsen de kans krijgen om de zorgverzekeraar te spreken, hebben ze écht meer mogelijkheden dan te tekenen bij het kruisje, zegt Diederiks stellig. ‘Beide partijen hebben de intentie én de noodzaak tot samenwerken. In zo'n krachtenspel kan het goed werken om de menselijke factor te zien: erken de ander als mens, durf de

‘Je kunt pas gaan samenwerken nadat je hebt onderhandeld.’

Tips bij het onderhandelen

- Gebruik humor! Humor is een sterk onderschatte troef om ‘zware’ gesprekken wat lichter te maken.
- Zoek eerst naar de gemeenschappelijke belangen, dan pas naar de tegengestelde.
- Trek niet gelijk een grote broek aan, maar bedenk vooraf wat een compromis je mag kosten en wat het (op de langere termijn) kan opleveren.
- Onderhandel volgens het Aikido-principe: beweeg mee met de tegenpartij, probeer aan te voelen of de ander zich begrepen voelt.
- Zie een onderhandeling niet als powerplay met een winnaar en een verliezer, maar als de zoektocht naar een gemeenschappelijke deler.
- Maak gebruik van de talenten van mensen om je heen, bijvoorbeeld de intuïtie van de ene collega of juist het afdwingende vermogen van een ander.

inhoud even te laten lopen. Dan kan het zijn dat er op basis van authenticiteit en nieuwsgierigheid iets ontstaat dat beter is dan het resultaat van puur zakelijk onderhandelen.”

■ Man of vrouw

Relatie gaat voor inhoud – dat is nog altijd een gouden regel bij het onderhandelen, stelt Diederiks. Hij merkt op dat punt een opvallend verschil tussen mannen en vrouwen. “Vrouwen hebben nogal eens de neiging zozeer te werken aan de relatie dat de verkennende fase veel te lang duurt. Mannen daarentegen komen soms te snel tot ‘zaken doen’, zonder eerst aan een goede relatie te hebben gewerkt. In de ideale situatie – om het in voetbaltermen te zeggen – spelen vrouwen de eerste helft en mannen de tweede helft.” Cucinotta herkent het verschil dat Diederiks schetst, maar zij heeft juist ontdekt dat het voor haar goed werkt om de ‘eerste helft’ wat te verlengen. “Ik ben door de workshop juist gaan inzien dat ik te snel toegeef of soms juist te star kan zijn op cruciale momenten, en ben daarom nu langer bezig met de verkennende fase. Door de tegenpartij langer door te vragen op zijn belangen, geef ik mezelf meer tijd om te bedenken wat ik wil en dat ook goed op tafel

te leggen. Vanuit de Wagro Rotterdam-Rijnmond, waarin ik een bestuursfunctie heb, zijn we bezig met een heroriëntatie op de samenwerking met de huisartsenposten. Ik merk dat het werkt om stil te staan bij de belangen van de tegenpartij en die te toetsen: wat wil jij, wat heb jij nodig om wél te kunnen beslissen over een verandering?”

■ Omtrekkende bewegingen

Praktijkhouder Marloes Tack uit Rockanje volgde Diederiks workshop om “wellicht een wat minder grote hekel te krijgen aan onderhandelen”. Ook zij ervaart onderhandelen als een vaardigheid die veel huisartsen vreemd is. “Ik vind het moeilijk om efficiënt op te komen voor wat ik wil. Ik ben eerder geneigd om te zorgen dat de ander het goed heeft en wil niet het risico lopen niet aardig gevonden te worden. Het gevolg is dat ik niet duidelijk stel wat ik wil, me indek en omtrekkende bewegingen maak. Dat zorgt voor vage gesprekken, waarin het soms niet eens tot onderhandelen komt.” De belangrijkste les die ze heeft geleerd: “Werken aan de relatie is okee, maar wees vervolgens concreet in wat je wilt en vul niet in wat de ander zou willen.” Niet dat dat in één keer is gelukt, maar ze merkt dat ze er beter in wordt. “Een tijdje gele-

nwerken 'deld'



den onderhandelde ik met de leveranciers van een nieuw HIS voor onze praktijk. Ik ben duidelijk geweest in wat ik wilde. Dat vind ik heel eng, maar ik merkte achteraf dat de partij waarmee je samenwerkt, het helemaal niet raar vindt als je duidelijk bent. Ofwel ze accepteren je voorwaarden ofwel ze gaan erover in gesprek. Het heeft mij echt moed gegeven dat die onderhandeling goed ging. Oefening baart kunst, dat is duidelijk.”

Diederiks drukt zich graag uit in voetbaltermen: “Door regelmatig de wedstrijd te spelen, krijg je talent en ga je de wedstrijd eerder overzien. Je kunt echt met alles en iedereen oefenen. Niet alleen in je werk, met collega’s, maar ook bij het afsluiten van een hypotheek, het kopen van een huis of een auto en bij wijze van spreken zelfs met je hond. Duidelijk zijn over je eigen belangen en oog krijgen voor de belangen van de ander moet in je systeem komen.”

■ Patiënten

Ook met patiënten kunnen er onderhandelingsituaties zijn, bijvoorbeeld als iemand per se doorverwezen wil worden naar een specialist terwijl je daar als huisarts het nut niet van inziet. Ook dan is het devies van Diederiks: werk eerst aan een goede vertrouwensrelatie en wees vervolgens duidelijke.

lijk. ‘Als het om een medisch-inhoudelijk conflict gaat, kun je gerust voet bij stuk houden. Als het conflict voortkomt uit een beschadigde relatie, moet je naar die relatie terug. Als de patiënt zich serieus genomen voelt, win je zijn vertrouwen en accepteert hij jouw autoriteit. In die volgorde. Op macht win je het niet, op gezag wel.’

Cucinotta en Tack hebben juist met de onderhandelingen met patiënten niet zo’n moeite. Cucinotta: “De patiënt komt met een hulpvraag. In die situatie heb ik zelf

nauwelijks een belang, in ieder geval veel minder dan in een echte onderhandelings-situatie.” Tack: “Veeleisende patiënten komen weliswaar steeds meer voor, maar echte gelijkwaardigheid is er in de praktijk toch niet. De patiënt gaat ervan uit dat ik weet hoe het zit; dat geeft mij een voor-sprong en maakt de situatie voor mij minder spannend dan wanneer ik een nieuw HIS aanschaf en echt iets nodig heb van de tegenpartij. Maar gelukkig voel ik mij nu ook in die situaties steeds iets vaardiger.” ■

Workshop onderhandelen

LEREN ONDERHANDELEN BIJ DE LHV ACADEMIE

Benno Diederiks komt op 1 november naar Hoorn en op 16 maart naar Utrecht voor de workshop Essentieel onderhandelen. Tussen 14.00 en 21.00 krijgt u volop handvatten en oefent u de technieken met een acteur. Aanmelden kan via www.lhv-academie.nl.

LHV STARTERSDAG

Op de LHV Startersdag op 1 oktober geeft Benno Diederiks een verkorte versie van de workshop Essentieel onderhandelen. Daarnaast geeft hij op de Startersdag de workshop Van talent naar potentieel, naar aanleiding van het boek Topposities, dat hij samen met oud-keeper Hans van Breukelen schreef. De LHV Startersdag is inmiddels volgeboekt.