

# Communiceren in Spanningsvelden

## Communicatie in de veranderende zorg

“Hoe om te gaan met de belangentegenstellingen en samenwerkingsproblemen”.

Copyright © 2011

Communicatie Advies Bureau Mr. JATh Bollerman & JL Douwes Dekker, arts

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de maker.

## INHOUD

### **1. Communiceren**

|                                      |        |
|--------------------------------------|--------|
| 1.1 Algemeen                         | blz. 3 |
| De hiërarchie als communicatievormer | blz. 6 |
| Over macht                           | blz. 7 |
| Besluitvorming en betrokkenheid      | blz. 8 |
| Omgaan met emoties                   | blz. 8 |
| Een psychologische theorie           | blz. 9 |

### **2. Onderhandelen – kernpunten**

|                                                       |         |
|-------------------------------------------------------|---------|
| 2.1 Inleiding                                         | blz. 13 |
| 2.2 Vechtgedrag tijdens onderhandelingen              | blz. 13 |
| 2.3 Onderhandelen in machtsituaties                   | blz. 14 |
| 2.4 Onderhandelen - gesprekstechnische attentiepunten | blz. 16 |

# 1. COMMUNICEREN

## 1.1 Algemeen

De meest eenvoudige beschrijving van het communicatieproces luidt:

De **Zender** zendt een **Boodschap** naar de **Ontvanger**.

De boodschap wordt bijna altijd anders ontvangen dan de bedoeling is.

De informatie komt verminderd dan wel vervormd over.

Welke oorzaken kunnen aangewezen worden voor dit vervormingsprobleem?

De **omgeving** kan verstorend werken. Geroezemoes leidt af en vermindert het vermogen goed geconcentreerd informatie op te nemen. Dit type invloedsfactoren scharen we onder de noemer **ruis**. Zo kunnen storingen op de telefoonlijn net zo nadelig werken als de aanwezigheid van een wesp in de vergaderruimte of het rondschenken van koffie.

Maar ook de **ontvanger** zelf beschikt zelden over maximale luistervermogens. Dit is geen verwijt maar een feitelijke constatering over algemeen menselijke tekorten.

Onderzoek heeft uitgewezen dat ieder mens waarneemt door individueel verschillende **filters**. Sommige zijn van meer "technische" aard, andere van gevoelsmatige aard. Technische filters kunnen ontstaan als:

- \* de luisteraar vermoeid is of slecht geconcentreerd. Na een bonte avond luister je slechter. Tijdens een saai betoog luister je ook slechter. Of als een betoog te lang duurt.
- \* de luisteraar in een ongemakkelijke houding moet luisteren. Het mooiste concert kan bedorven worden door slechte stoelen. Dieper liggend en daardoor ook schadelijker zijn de emotionele filters, die gekoppeld zijn aan:
- \* Geëmotioneerd raken. Een krachtige emotie vertroebelt de waarneming zeer sterk, en een minder krachtige emotie minder sterk; de waarneming is in geen geval zuiver. Het gezegde "liefde maakt blind" geeft al aan dat positieve emoties hetzelfde negatieve effect op de waarneming hebben als bijvoorbeeld woede en haat ("blinde haat"). Opmerkelijk is het verschijnsel dat als een mens zich ergens bij betrokken voelt, de kans op onzuivere waarneming aangaande dat onderwerp toeneemt.
- \* Het hebben van vooroordelen. Een vooroordeel is een ongeoorloofde generalisatie. Ieder mens heeft vooroordelen. Zelfs al ben je je bewust van de schade die de eigen vooroordelen toebrengen aan het waarnemingsvermogen, dan nog blijkt het zeer lastig te zijn deze filters uit te schakelen. Tot dezelfde categorie van problemen mag ook gerekend worden het te snel gevelde oordeel (jumping to conclusions). Wie al snel zijn mening over alles klaar heeft, is dus geen goed waarnemer!

Een invloedsfactor is tevens de in veel situaties nuttige eigenschap om uit beperkte hoeveelheid gegevens conclusies te trekken over het totale "plaatje". Deze eigenschap is nuttig omdat het helpt ons gedrag vorm te geven zonder af te moeten wachten totdat we alle informatie zeker weten. Bij het toekennen van waarde-oordelen echter kan deze eigenschap catastrofaal zijn. Oordeel nooit

zonder volledig overzicht te hebben gekregen. Zo wordt vaak over personen en situaties geoordeeld zonder beide partijen gehoord te hebben. Het ontstaan van geruchten en roddels is een ander gevolg van deze eigenschap. De schade die daardoor ook in organisaties kan worden toegebracht is te voorkomen door mensen zoveel mogelijk in hun informatiebehoefte te voorzien. Ieder mens is bovendien gebaat bij het voornemen eerst meer informatie te willen vernemen alvorens overhaast te oordelen.

**Goed luisteren is lastig en perfect luisteren zelfs onmogelijk.** Wie goed wil luisteren moet dat ook tot uitdrukking brengen in zijn houding. Testen hebben uitgewezen dat een slechte luisterhouding de spreker zeer sterk nadelig beïnvloedt.

De goede luisterhouding:

- \* goed oogcontact
- \* hummen
- \* knikken
- \* "koetsiers"houding
- \* samenvatten
- vragen stellen

Niet alleen de luisteraar moet zeer veel energie besteden aan het goed verwerken van de informatie, maar de **spreker** is natuurlijk de eerste schakel van het proces waaraan hoge eisen gesteld moeten worden.

Het blijkt een lastig denkproces te zijn om van verwarde denkflarden te komen tot duidelijke formuleringen. Vaak vindt de spreker het door hem beweerde zeer duidelijk, in tegenstelling tot de luisteraar.

Van invloed op de kwaliteit van het **inhoudsniveau** zijn:

- Het vermogen hoofdzaken te onderscheiden van bijzaken. Vaak weet de spreker zelf niet wat de strekking is van zijn betoog. Zijn spreken is hardop denken, waarbij hij er van uitgaat dat de luisteraar geduldig zal doorgaan met luisteren totdat de spreker eindelijk zelf door heeft waar het om gaat.
- Het vermogen duidelijke taal te gebruiken. Veel mensen hebben erg veel woorden nodig om een klein beetje informatie over te dragen.
- Tot dusver gaan we er van uit dat de spreker wel goede gedachten heeft, maar het moeilijk vindt deze uit te drukken. Helaas blijkt dat menig spreker gaat praten over zaken waar hij weinig van begrijpt, of waarvan hij niet de moeite heeft genomen zich in te verdiepen. Een ramp voor de luisteraar!
- Het maken van gedachtensprongen beperken. Wie veel van een onderwerp weet slaat in een redenering vaak de meest vanzelfsprekende stappen over. Helaas, wat voor de één vanzelf spreekt, is voor de ander compleet nieuw. Een goed inlevingsvermogen is noodzakelijk om te beslissen welke informatie weggelaten kan worden en welke niet.
- Het vermogen het taalgebruik aan te passen. Jargon versnelt de communicatie voor vakgenoten onderling. Maar voor buitenstaanders blijkt vaak uitvoerige uitleg van de gebruikte termen nodig.

Tot dusver is de gevoelsmatige kant van het communicatieproces beperkt aan de orde geweest. Terwijl in werkelijkheid de invloed daarvan sterk overheer-

send is. Bij intermenselijke communicatie wordt beduidend meer overgedragen dan uitsluitend de inhoud van een boodschap. **Non-verbaal** vindt zeer veel relevante informatie overdracht plaats. Non-verbaal gedrag openbaart zich door:

- lichaamshouding (van iemand af gewend, achterover leunend, voeten op tafel, e.d.)
- gezichtsuitdrukking (vragend, dwingend, vriendelijk, e.d.)
- gebaren (bewuste: op horloge wijzen; onbewuste: op achterhoofd krabben)
- toonhoogte (met klem spreken, ontspannen, e.d.)

Ieder mens geeft **altijd** non-verbale informatie bloot. Extreem gesteld: je kan nooit niet communiceren. Het basismodel van interpersoonlijke communicatie moet dus uitgebreid worden: de zender van verbale informatie is tevens op dat zelfde moment ontvanger van non-verbale informatie en vice versa.

Veel sprekers vinden al die non-verbale informatie afleidend. Zij moeten zich concentreren op dat wat ze te zeggen hebben en kijken naar het plafond, of sluiten de ogen. Maar het is te leren om tegelijkertijd te spreken en waar te nemen hoe je woorden overkomen.

Deze uitbreiding van het basismodel geeft tevens aan dat in principe interpersoonlijke communicatie alle mogelijkheden heeft om tweerichtingsverkeer in de communicatie aan te brengen.

Zelfs al zou de spreker het willen, dan nog is hij vaak niet in staat te veranderen dat hij:

- \* ook iets vertelt over hoe hij zichzelf ziet staan ten opzichte van de luisteraar los van de formele verhoudingen. Vindt hij zich diens baas, gelijke of ondergeschikte? Dit wordt het relatieniveau genoemd.
- \* laat doorschemeren hoe hij zich voelt. Is hij opgewekt of sikkeneurig. Is hij enthousiast of gereserveerd. Is hij angstig of ontspannen. Is hij geërgerd of vol goede moed. Etc. Dit noemen we het gevoelsniveau.
- \* iets communiceert over zijn bedoelingen. Heeft het gezegde ten doel een prettige sfeer te scheppen of juist om te kwetsen?

En het is juist deze communicatie "tussen de regels door" die de menselijke verwarring nog groter maakt. Op alle vier de niveaus (inhoud/gevoel/relatie/bedoeling) kan de spreker **incongruent** uitzenden, d.w.z. dat het totaal van non-verbaal gedrag en inhoudelijke boodschap niet met elkaar overeenstemt.

**Bovendien blijkt dat de luisteraars op vier niveaus verkeerde conclusies kunnen trekken. Gehaast uitgesproken woorden kunnen als boos overkomen, een voorzichtige vraag kan als een bevel worden opgepakt, een uitleg lijkt een aanval, een compliment wordt een belediging! Geen mens ontkomt aan dit moeilijke communicatieprobleem.**

In gespannen situaties is het risico van miscommunicatie nog groter! Met name op intentieniveau kunnen structurele problemen ontstaan.

Er zijn zelfs filosofen die het menselijk communiceren vergelijken met de poging om door metersdikke kasteelmuren met slechts enkele kijkgaten te communiceren met een andere gevangene. Helaas zitten de spaarzame

kijkkasten ook nog eens op een ander niveau. Een somber beeld van een communicatieproces dat per definitie een dikke onvoldoende scoort.

Wat kan een mens doen om zo goed mogelijk te communiceren?

- Ieder mens kan trachten zijn **grondhouding** te optimaliseren door het inzicht in zichzelf en anderen te vergroten, en zich optimaal in te leven. Probeer je bewust te zijn van eigen aanvallend en defensief gedrag. Onderken je vooroordelen en emoties.
- Probeer samen te vatten en vragen te stellen. Formuleer de samenvatting hardop en vraag of je het zo goed begrepen hebt. Stel uitdiepende vragen.
- Reflecteer als het om gevoelige onderwerpen gaat. Reflecteren is het beschrijven met welk gevoel volgens jou de ander spreekt.
- Geef feedback. Feedback is wat anders dan kritiek. Goede feedback is neutraal, beschrijvend en als het kan onmiddellijk. Feedback is de terugkoppeling van de ene mens over hoe hij de ander ervaart.
- Let scherp op de non-verbale gedragingen. Wat een mens **ziet** is echt. Wat een mens **zegt** kan zoveel betekenen.
- Creëer zo veel mogelijk tweerichtingsverkeer als spreker door de gelegenheid te geven te reageren op wat je gezegd hebt, door vragen te stellen aan de luisteraar, en door begrip te tonen als niet direct begrepen is wat je zegt.

**Samenvattend:** tweerichtingsverkeer op verbaal en non-verbaal niveau verkleint het risico op het vervormingsprobleem.

## 1.2 De hiërarchie als communicatievormer

Machtsverschillen hebben belangrijke invloed op de kwaliteit van de communicatie.

Bestudering van het fenomeen macht leert ons dat er diverse soorten macht bestaan. Iemand heeft macht over een ander als hij het gedrag van de ander kan beïnvloeden.

Het ondergaan van macht gaat gepaard met het ervaren van gevoelens. Deze gevoelens kunnen variëren van irritatie ("hij commandeert maar zonder rekening te houden met de omstandigheden") tot angst. Deze gevoelens bepalen vervolgens weer de waarnemingen en de gedragingen.

Machtsuitoefening vindt vaak plaats in de vorm van een vaag gedefinieerd rollenspel, waarbij het van de partijen afhangt welke mate van machtsuitoefening tolerabel wordt geacht. Machtsuitoefening die binnen de door beiden geaccepteerde afbakening valt, oefent geen nadelige invloed uit.

Machtsuitoefening die daar buiten valt, kan grote schade toebrengen aan de communicatie, en dus de langere termijn verhoudingen.

Welke nadelige gevolgen kunnen voorkomen?

- Mindermachtigen hebben minder behoefte aan communicatie met de machtigere. Zij hebben liever niet dat er ingegrepen wordt in hun activiteiten. Hun ervaring heeft hun geleerd dat het beter werkt als ze rustig hun eigen gang kunnen gaan.
- Vagere communicatie. Men komt liever niet met slecht nieuws, anders wordt

zij de boodschapper figuurlijk onthoofd. Men selecteert uitsluitend positieve aspecten, die de kans op een beloning verhogen.

- Men wordt verregaand onderdanig. Geen eigen initiatief. Men doet klakkeloos wat er gezegd wordt. Dit heeft tot gevolg dat de machtigere alles moet voorzeggen. Als deze foute beslissingen neemt of een slechte opdracht formuleert, wordt er niet op gereageerd.
- Men gaat vleien. Men wil in de gunst komen van de machtigere.

En toch is het gebruik maken van macht erg verleidelijk; als je het hebt, waarom zou je het niet gebruiken?

Machtsuitoefening voorkomt een hoop overbodig gezeur, je hoeft niet in te gaan op allerlei triviale bezwaren.

Uiteindelijk is een belangrijke maatstaf de resultaten, die het gedrag op langere termijn bewerkstelligen. Het situationeel inschakelen van machtsmiddelen zou wel eens de beste methode kunnen zijn.

### 1.3 Over macht

Professor Mulder gaat er van uit dat macht een relatief begrip is: macht in absolute zin bestaat niet, het is slechts een aanduiding over hoe de verhouding ligt tussen twee individuen of groepen. Het gaat dus om de machtsrelatie.

Mulder onderscheidt 5 typen relaties die gedragsbeïnvloedend zijn:

1. **Sanctiemacht.** De mindermachtige neemt aan dat de ander het vermogen heeft om hem te straffen (ook in immateriële zin) en te belonen en hij laat zijn gedrag bepalen door de gevoelens van vrees of hoop.
2. **Formele macht.** De mindermachtige accepteert de afspraak dat de ander tot bepaalde hoogte bepaalt wat de mindermachtige moet doen. De ander heeft meer "strepen" op zijn mouw. Synoniemen: hiërarchische macht, positiemacht.
3. **Identificatiemacht.** De mindermachtige identificeert zich al dan niet bewust met de ander en wil de ander dus navolgen of genoeg doen. In extreme zin: de ander wordt als voorbeeld (rolmodel) gesteld. Synoniem: referentiemacht.
4. **Deskundigheidsmacht.** De mindermachtige accepteert dat de ander over meer kennis, bekwaamheid of informatie beschikt en gaat er van uit dat de ander deze objectief gebruikt.
5. **Argumentatiemacht.** Op grond van (ook emotionele) argumentatie het gedrag van de ander beïnvloeden.
6. **"Invloedsmacht".** De mindermachtige laat zijn gedrag beïnvloeden door het verschijnsel dat de ander op hem de indruk maakt derden (hoger-geplaatsten of outsiders) beter te kunnen beïnvloeden.

Mulder gaat verder uit van de stelling dat de machtafstand een grote invloedsfactor is op de wijze waarop men reageert op machtsverschillen.

- Bij een als redelijk ervaren machtsverschil is de kans op extreem negatieve verwerkingsmechanismen klein.
- Bij een als te groot ervaren machtsverschil kunnen velerlei gedragingen

optreden die schadelijk zijn voor de communicatie en dus ook voor de organisatie.

Het is dus in het belang van alle betrokkenen om de machtafstand gereduceerd te maken of te houden.

#### **1.4 Besluitvorming en betrokkenheid**

De arts die er in slaagt de sporter te activeren met behulp van een overtuigingsrelatie verkleint de kans op gedemotiveerdheid aanzienlijk. In de meest gunstige zin werkt deze aanpak stimulerend en motiverend.

Het is dus van belang dat de arts:

- goed kan beargumenteren
- goed kan luisteren en reageren
- van mening kan veranderen
- goed met kritiek kan omgaan
- in staat is de patiënt te betrekken bij besluiten

##### **Waarom moeten patiënten betrokken zijn bij de besluitvorming?**

Patiënten genezen eerder en blijven trouw aan de therapie, als ze geloof hebben in dat, wat er moet gebeuren.

De Amerikaanse organisatiepsycholoog Maier heeft de formule geïntroduceerd die aanschouwelijk maakt welke gevolgen een lage acceptatiegraad heeft:

$$E = K \cdot A$$

Het **E**ffect van een besluit, opdracht, afspraak is gelijk aan de inhoudelijke **K**waliteit er van maal de **A**ceptatie door de uitvoerende. Een therapie kan nog zo goed doordacht zijn en het maximaal haalbare inhouden (bijv.  $K = 100$ ), als de acceptatiegraad laag is (bijv.  $A = 60$ ) dan is het uiteindelijk bereikte beslist niet op het hoge niveau wat de kwaliteit zou doen vermoeden. Sterker nog, het blijkt dat het soms beter is een concessie te doen op kwaliteitsgebied op voorwaarde dat de acceptatiegraad maximaal is. Er wordt dus meer bereikt in ons voorbeeld als de inhoudelijke kwaliteit op bijv. 80 komt op voorwaarde dat de acceptatie nu 100 is. Voor de naar perfectie strevende arts/apotheker is deze wetenschap moeilijk te verteren...

Onderzoekingen hebben vervolgens uitgewezen dat een patiënt die in de besluitvorming oplossingen aantreft die hij zelf heeft ingebracht, beter gemotiveerd zal zijn om tot een optimale uitvoering te komen.

#### **1.5 Omgaan met emoties**

Een aspect van het communiceren waar te weinig aandacht aan wordt besteed is het luisteren naar en hanteren van emoties. Werken in de gezondheidszorg roept per definitie emoties op.

We weten dat er op minimaal drie niveaus gecommuniceerd wordt, waarbij relationele en emotionele informatie overgedragen wordt.

Allereerst moet onderscheid gemaakt worden tussen het emotionele denken en het rationele denken. Een geëmotioneerd mens handelt per definitie niet rationeel. "Hij is niet voor rede vatbaar", wordt dan gezegd. Maar als we zo goed

weten dat een geëmotioneerd mens niet voor rede vatbaar is, waarom proberen we dan toch telkens in dat soort situaties te redeneren en de ander er van te overtuigen met onze argumenten dat hij het anders moet zien?

Neem bijvoorbeeld een boze persoon, die als antwoord op zijn geuite ergernis koele argumentatie te horen krijgt. Het gevoel van onmacht, van niet begrepen te worden en van frustratie wordt dan immers alleen nog versterkt. Uit de reactie blijkt dat je weer niet begrepen wordt, dat er weer niet geluisterd wordt. Je gevoelens worden niet erkend. Er is maar één oplossing die de geëmotioneerde onbewust toepast: versterk je gevoelens net zo lang totdat zij erkend worden. Wordt bozer!

Het is dus duidelijk dat redeneren op dat moment niet de aangewezen handeling is. Maar op welk moment dan wel? Het antwoord lijkt vanzelfsprekend. Pas als de emotie is afgevloeid is redeneren weer mogelijk. De structuur voor een "emotie-gesprek" zou dan worden:

1. emotionele ontlading
2. afvloeiing van de emotie middels:
  - . het laten merken hoe de ander zich voelt (reflectie)
  - . aandachtgevend gedrag
3. rationele aspecten

De arts zou dus in zo'n situatie eerst energie moeten steken in het "stoom af laten blazen van de ander" voordat hij verder kan. Om dat goed te doen staan hem uitsluitend de volgende hulpmiddelen ter beschikking:

- goed luisteren
- reflecteren welk gevoel de ander openbaart; hierdoor merkt de ander dat het gevoel beluisterd is.

Wat de arts NIET moet doen is:

- redeneren
- veroordelen
- raad geven
- gelijk geven

## **1.6 Een psychologische theorie**

Een nuttige theorie om menig communicatieprobleem te verklaren en dus ook menig probleem in de hiërarchie is Transactionele Analyse (T.A.). Deze theorie beoogt te analyseren waarom een bepaalde transactie zo plaats vindt. Een transactie is één communicatie-uitwisseling. In de meest simpele vorm:

"Goedemorgen" "Alles goed?". In dit voorbeeld hebben we weinig behoefte aan verklaringen waarom de ene groet beantwoord werd met een andere groet. Pas als zich communicatieproblemen voordoen wordt het belangrijk. Want met deze kennis kunnen we beter trachten problemen te voorkomen. Een communicatieprobleem is geboren in een moment van onachtzaamheid, maar het kost veel meer tijd het uit de weg te ruimen. Hoe komt het dat een op commandotoon uitgesproken: "Doe dat even" een reactie kan oproepen van "Doe het zelf"?

De hier beschreven theorie is ontleend aan de boeken van dr. E. Berne en dr. T. Gordon.

Het uitgangspunt is de opvatting dat ieder mens altijd communiceert vanuit drie mogelijke geestestoestanden:

- De gevoelsmatige zijnswijze. Huilen, vloeken, schelden, mopperen maar ook lachen en vertrouwelijk praten zijn alle uitingen van dit gevoel. Deze zijnswijze stemt overeen met de wijze van gedragen als klein kind. In computertermen gesproken: deze zijnswijze werkt vanuit het programma zoals dat tijdens de jongste kinderjaren is vastgelegd. Tijdens die jaren wordt het gedrag bepaald door gevoelsmatige ingevingen. In deze zijnswijze leven scheppingskracht, spontane stuwkracht, intuïtie en vreugde. In het jargon van T.A. wordt deze zijnswijze het Kind genoemd.
- De normstellende zijnswijze. Ieder mens heeft een uitvoerig normen- en waarden patroon. Zodra hij spreekt met de strekking dat een ander iets **moet** doen, of de suggestie aanbrengt door toon of houding, dan communiceert hij vanuit die zijnswijze. En dat is veel vaker dan men zelf denkt. Deze zijnswijze stemt overeen met de wijze waarop uw ouder of diens vervanger zou reageren. Het computerprogramma bevat een grote hoeveelheid normen en waarden, die voor een belangrijk gedeelte zijn aangebracht door de invloed en voorbeeldfunctie van de ouders. Dat wil niet zeggen dat dit programma uitsluitend onwrikbare normen bevat. Zoals maatschappelijke normen verschuiven, kan ook bij een individu herwaardering en aanvulling van normenpatronen optreden. Deze zijnswijze maakt veel reacties en gedragingen automatisch: "het moet zo, omdat het nu eenmaal zo hoort." Dit vergemakkelijkt het dagelijks leven. Keuzes hoeven niet meer gemaakt te worden. In het jargon van T.A. wordt deze zijnswijze de Ouder genoemd.
- De rationele zijnswijze. De benadering die men kiest om rationeel problemen te analyseren, en op te lossen. Calculaties spelen een belangrijke rol bij de keuze hoe men zich zal opstellen. Deze zijnswijze is gericht op het onafhankelijk beoordelen van de werkelijkheid. In het jargon wordt deze zijnswijze de Volwassene genoemd.

Hoe krachtig zijn deze programma's? Wanneer laten we ons leiden door normen, wanneer door gevoelens en wanneer door rationele overwegingen? Binnen elk individu liggen de relaties tussen de zijnswijzen anders. Maar voorzichtig kunnen we stellen dat het rationele aspect een minder belangrijke rol speelt dan menig een van zichzelf verwacht.

Voor alle duidelijkheid: de drie zijnswijzen communiceren met elkaar in een onophoudelijke innerlijke dialoog. Iemands gedrag kan in korte tijd beïnvloed worden door alle drie de programma's. En natuurlijk reageert de mens op zijn omgeving met behulp van deze drie zijnswijzen. En daarmee is het vervolgens mogelijk communicatieprocessen tussen mensen te analyseren.

Complementaire transacties zijn alle reacties die passen bij de situatie en gezonde menselijke verhoudingen weerspiegelen. In werksituaties zien we vaak de Volwassene-Volwassene transactie: "Kan je me dat gereedschap even geven?" "Hier is het". Deze zelfde uitwisseling, op een andere toon uitgesproken, kan ook een complementaire Ouder-Kind reactie betreffen.

Communicatieproblemen in de werksituatie kunnen echter verklaard worden doordat er niet complementair gereageerd wordt, maar op verschillende niveaus. Dit verschijnsel wordt ook wel een "kruistransactie" genoemd.

Bijvoorbeeld: "Zullen we even overleggen over de problemen in het project?" (bedoeling Volwassene-Volwassene)

"Ja hoor eens, als er zoveel extra werk op mijn bordje komt, kan je niet verwachten dat alles goed gaat!" (reactie Kind-Ouder)

Blijkbaar voelde de medewerker zich aangevallen. Wellicht voelde hij zich alsof hij zich moest verantwoorden waarom hij niet voldaan had aan de normen. Het gesprek kan door deze reactie razendsnel uit de hand lopen. De chef kan geprikkeld raken omdat de medewerker niet op een redelijke manier reageert. En zo voort.

### **Welke andere voorbeelden van kruistransacties in de werksituatie kunnen voorkomen?**

Veel communicatie in werksituaties zijn van procedurele of rituele aard en verschaffen geen problemen. Het uitwisselen van informatie, vragen en opmerkingen over het werk kunnen gerekend worden tot procedurele communicatie.

In het dagelijks leven kan het lastig zijn precies te onderkennen hoe de transactie verloopt zeker als het transacties betreft die op meerdere niveaus plaatsvinden. Deze transacties hebben al dan niet bewust bijbedoelingen.

Dit soort transacties worden ook wel driehoekstransacties genoemd.

Bijvoorbeeld:

(op sociaal niveau: Volwassene-Volwassene)

"Dit is een belangrijke maar tijdrovende taak, die ik maar niet aan jou zal vragen want je hebt het al druk en je werktempo is niet zo hoog"

Op psychologisch niveau echter wordt hetzelfde verhaal vanuit de Volwassene gericht op het Kind. En de leidinggevende blijkt succes te hebben:

(reactie: Kind-Volwassene)

"Laat dat maar aan mij over. Ik krijg beide taken gemakkelijk af"

In feite wordt de reactie ingegeven door het gevoel voor vol aangezien te willen worden.

Inzicht in deze psychologische principes moet leiden tot verbetering van de communicatie. Allereerst kan dit inzicht leiden tot een betere controle van het eigen gedrag door de rationele programmatuur. Vervolgens kan andermans gedrag beter beïnvloed worden met als doel een optimale communicatie tot stand te brengen.

Hoe kan een mens meer grip krijgen op de eigen gedragingen? Vooropgesteld moet worden dat eenvoudige antwoorden niet bestaan. De mens blijft een bijzonder gecompliceerd individu dat niet altijd in staat is het eigen handelen objectief te beschouwen en te verklaren, laat staan doordacht richting te geven. Het belangrijk vinden dat een mens meer greep krijgt op alle mogelijke emoties

wil niet zeggen dat emoties minderwaardig zijn, of dat emoties ontkend moeten worden. Het betekent alleen dat in geval van probleem-situaties, waarbij oplossingen van hoogwaardige kwaliteit nodig zijn, door emoties gedreven gedragingen vaak niet de allerbeste oplossingen vormen. Bijvoorbeeld: Een ander gedraagt zich irritant. Je ergert je. Emotioneel gedrag zou dan zijn de ander uit te schelden. Maar is je probleem dan opgelost?

Wie de beste oplossing voor een probleem zoekt zal de situatie rationeel moeten behandelen, zelfs al betreft het problemen van gevoelsmatige aard zoals die tussen mensen kunnen optreden. Maar voor dat type problemen is het uitsluitend mogelijk tot een goede oplossing te komen als alle betrokkenen bereid en in staat zijn het probleem op rationele manier bespreekbaar te maken. In T.A. termen: als ze hun Volwassene het werk laten doen. Aangezien we anderen niet kunnen dwingen dat te doen is er maar één hulpmiddel beschikbaar. We zullen onszelf goed moeten sturen en vervolgens de ander uitnodigen dat ook te doen. Voorbeeldgedrag is absoluut noodzakelijk. Voor onszelf houdt dit in dat we onze gevoelens niet rechtstreeks naar buiten brengen, maar ze moeten kanaliseren.

Dit op de juiste wijze kanaliseren is niet eenvoudig. Juist omdat het gevoel zo sterk werkt op zo'n moment is het zeer lastig om te schakelen naar de beredenerende objectieve Volwassene. Zelfs al dient de juiste formulering zich aan kan er nog veel mis gaan. Van groot belang is congruente communicatie. Wie op geëmotioneerde toon voorstelt om de zaken eens rustig te bespreken miskent het verschijnsel dat de non-verbale communicatie doorslaggevend is.

Ook in geval van communicatieproblemen door botsende normen biedt het kanalisatieproces de meeste kans op een goede afloop. Dit wil zeggen dat de mens moet proberen te verklaren waarom een bepaalde norm in de eigen ogen goed is. Deze beargumentering is een minimale vereiste om normen ook door anderen geaccepteerd te krijgen.

## **2. ONDERHANDELEN - KERNPUNTEN**

### **2.1 Inleiding**

Onderhandelen is wellicht de communicatiesituatie die gepaard gaat met de meeste stress. De wetenschap dat betrokkenen elkaar belemmeren in het bereiken van de individuele doelen veroorzaakt vaak vanaf het begin een gespannen sfeer, die het gemakkelijk maakt dat contraproductieve emoties de overhand krijgen. Bij goed onderhandelen is het de kunst een resultaat te bereiken waarover betrokkenen op langere termijn nog tevreden zijn. Helaas valt vaak waar te nemen dat er slecht onderhandeld wordt, met langdurige emotionele schade als gevolg.

In deze syllabus wordt uitsluitend ingegaan op die aspecten van het onderhandelen die relevant zijn voor het type onderhandelen zoals dat geregeld plaatsvindt tussen de arts/apotheker en zijn patiënten en belanghebbenden. Zeer veel interessante informatie over onderhandelen in zijn algemeenheid en overige typen van onderhandelen worden buiten beschouwing gelaten, maar zijn aanbevelenswaard voor iedereen die zich meer in de materie wil verdiepen.

Volgens Mastenbroek hebben onderhandelingsituaties per definitie de volgende karakteristieken:

- \* partijen zijn wederzijds afhankelijk
- partijen hebben tegelijk verschillende belangen en dus gedachten over de mogelijke oplossing

### **2.2 Vechtgedrag tijdens onderhandelingen**

Een groot probleem tijdens menige onderhandeling kan het gedrag van de onderhandelaar vormen, die zich laat leiden door emoties. Door de spanning van het moment realiseert men zich dan onvoldoende dat men in de werksituatie normaal gesproken ook na de onderhandeling nog moet samenwerken. Het is dan dus de kunst zodanig te onderhandelen dat de lange-termijn relatie niet lijdt.

Het is dus duidelijk dat contraproductief gedrag niet gewenst is zoals:

- \* Persé punten willen scoren. De ander onder de neus wrijven dat hij een denkfout heeft gemaakt, dat hij zich slecht heeft voorbereid, het willen betrappen op onzorgvuldigheden e.d.
- \* Alles op alles zetten om te winnen. Indien ook maar iets moet worden toegegeven op het eigen tevoren gevormde standpunt, wordt dit als nederlaag beschouwd.
- \* Er van uitgaan dat het doel de middelen heiligt. Dreigen, traineren, drammen zijn toegestaan als de overwinning maar wordt binnengehaald.
- \* De ander de schuld geven van impasses en eigen manipulerend gedrag niet onderkennen.
- \* Op grond van heilige principes praten die maar één conclusie mogelijk

maken: het enig juiste standpunt moet er komen.

### **Waarom is dit soort vechtgedrag schadelijk?**

Vechten lijkt de beste strategie als een partij meer meent te kunnen winnen met vechten dan door onderhandelen. De vechtstrategie kan effect hebben op de wijze waarop partijen de machtsbalans ervaren. Door te vechten kan men trachten een grotere machtspositie te verwerven. Dit gaat echter alleen op in situaties dat de door vechtgedrag toegebrachte schade minder groot is dan de opbrengst. En de schade blijkt menigmaal beduidend groter te zijn dan was voorzien.

Zo blijkt op relationeel terrein de schade vaak onherstelbaar. Sterke gevoelens worden opgeroepen, die bijna niet meer te controleren zijn. De behoefte aan wraak neemt toe. Vendetta's ontstaan, ook in organisaties.

Ook onbedoelde aspecten van vechtgedrag blijken gemakkelijk te kunnen ontaarden in prestigeslagen en zich versterkende wederzijdse vijandelijkheden. Een oplosbaar probleem verwordt tot een destructief conflict.

Ook het streven naar maximale winst voor zichzelf en dus maximaal verlies voor de ander kan desastreuze gevolgen hebben juist als het doel wordt bereikt. De ander voelt zich immers lelijk bedrogen of gepakt. Dit gevoel kan decennia blijven leven!

## **2.3 Onderhandelen in machtsituaties**

Om te bepalen hoe het onderhandelen het best aangepakt kan worden, moet de situatie goed voor ogen staan. Uitgangspunt hierbij is:

- \* Partijen werken al met elkaar samen en normaal gesproken blijft dit ook zo.
- \* In principe kunnen deelbelangen uiteenlopen, maar het overkoepelende hoofdbelang is een gezamenlijke centrale doelstelling.

Gekozen moet worden voor een vorm van integratief onderhandelen, waarbij het streven is om in een samenwerkende sfeer te concluderen hoe het probleem in kwestie opgelost moet worden.

Op het continuüm tussen aan de uiterste kanten samenwerken en vechten moet dus gestreefd worden naar een benadering die de richting opgaat van samenwerken. Met dit voornemen moet vervolgens vorm gegeven worden aan een onderhandelingsaanpak. Van groot belang is daarbij hoe betrokkenen invulling geven aan hun geloofwaardigheid en de vertrouwensrelatie.

De arts mag niet de fout maken te eisen dat de wederpartij per definitie behoort hem totaal te geloven. Vanzelfsprekend behoort de arts een gezonde mate van geloofwaardigheid opgebouwd te hebben door zijn gedrag in het verleden. Maar het betreft een nieuwe situatie en dus heeft de wederpartij er recht op dat de leider energie steekt in het verduidelijken van zijn geloofwaardigheid. Dit kan bereikt worden door de bereidheid in woord en daad alle benodigde informatie te verschaffen en door correcte argumentatie te benutten.

Argumenteren mag echter nooit het hoofddoel van het onderhandelingsgesprek worden. Het maken van argumentatiefouten verslechtert de vertrouwensbasis en de geloofwaardigheid. Het zuiver redeneren en beargumenteren leidt echter niet automatisch tot gelijk krijgen. Vaak blijken ook de tegenargumenten waarde te hebben.

De beste methode om het onderhandelen in een samenwerkende sfeer te brengen en te houden is de **probleemoplossingsmethode**.

De arts streeft een gezamenlijke besluitvorming over de te ondernemen actie na.

Dit model ziet er als volgt uit:

Fase 1. De wezenlijke aard van het probleem moet onderkend en gedefinieerd worden. Oppervlakkige probleemstellingen moeten vermeden worden. Tevens is het belangrijk aanvallende opmerkingen en schuld-vragen niet te stellen. Goed luisteren naar verborgen gevoelens is nodig als het gaat om interpersoonlijke conflicten. Dit type conflicten moet gedefinieerd worden bij voorkeur met medeneming van behoeften, gevoelens en belangen. De definitie moet geaccepteerd worden zonder spoor van twijfel. Dus niet er door drukken!

Fase 2. Betrokkenen brengen bij voorkeur om en om alternatieve oplossingsmogelijkheden aan. Er wordt niet kritisch geëvalueerd, alleen nagedacht over de vraag: wat is zoal mogelijk?

Fase 3. Nadat een totaal overzicht is bereikt van de mogelijkheden moeten deze geanalyseerd worden op gevolgen en effecten daarvan. Deze moeten middels het tweekolommenmodel geïnventariseerd worden.

Fase 4. De onacceptabele of minst haalbare mogelijkheden moeten nu op een reservelijst geplaatst worden. Over blijven bij voorkeur twee reële mogelijkheden.

Fase 5. Onderzocht moet worden of beide gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden. Zo niet, dan moet een keuze gemaakt worden. Tevens moet worden afgesproken hoe deze oplossing geëvalueerd gaat worden.

Fase 6. Het besluit moet uitgevoerd worden.

Fase 7. De uitvoering moet geëvalueerd worden.

Door deze aanpak vindt het onderhandelen pas plaats in de laatste fase nadat in gezamenlijke aanpak op rationele wijze veel voorbereidend werk gedaan is, waardoor vertrouwen en geloofwaardigheid gemaximaliseerd worden. Hoe de uiteindelijke oplossing er uit komt te zien blijft open tot de eindfase.

Het is absoluut niet de bedoeling bij deze methode om er een oplossing door te drukken. Dit brengt grote schade toe aan de relatie, omdat dit sterk manipulerend overkomt.

De voordelen van deze aanpak kunnen aangetroffen worden in de formule

**E = K . A**

Allereerst is de motivatie om het onderhandelingsresultaat uit te voeren optimaal door de betrokkenheid bij de formulering ervan. Bovendien is het zeer goed mogelijk dat het besluit ook kwalitatief hoogwaardiger is dankzij het motto: twee weten meer dan één. Op de derde plaats draagt de aanpak er toe bij dat de relatie beter wordt. Tenslotte bespaart het de leider energie om beslissingen te verkopen. Een zijdelings voordeel kan schuilen in het feit dat door de niet bedreigende aanpak het ook de leider gemakkelijker valt onderwerpen aan te snijden en niet meer om de hete brei heen te draaien. Het aanpakken van conflicten gaat dus sneller.

Natuurlijk kan het voorkomen dat niet direct een voor beiden aanvaardbaar alternatief kan worden geselecteerd. Hier volgen enige tips die uitkomst kunnen brengen:

- las een rustpauze in. Een impasse is niet bedreigend maar laat de materie bezinken. De kans is altijd aanwezig dat iemand bij nader inzien toch akkoord gaat.
- vraag om een oorzaak waarom het niet lukt. Dit wijzigt de gespreksrichting van inhoud naar aanpak (metacommunicatie).
- ga terug naar de probleemdefinitie en stel de vraag of wel er voldoende recht is gedaan aan het formuleren van de behoeften van betrokkenen. Of er misschien sprake was van een "verborgen agenda" die nu geopenbaard moet worden als enige redmiddel om het gesprek goed inhoudelijk voort te zetten.
- ga terug naar de inventarisatiefase en vraag om meer alternatieven. Door de inbreng van een nieuwe oplossing kan ook het gesprek opengebroken worden over de verborgen agenda die aan die nieuwe oplossing ten grondslag lag. Echter niet in beschuldigende sfeer!
- ga gezamenlijk na wat de gevolgen van het niet bereiken van een resultaat zijn.
- spreek een proefneming af.

## **2.4 Onderhandelen - gesprekstechnische attentiepunten**

- Vraag 1 bij het onderhandelen: wat is het (echte!) belang van de ander?
- Onderhandelen is: blijven exploreren middels vraagstellingen, proefballonnen en hypothetische situatieschetsen.
- Creatief denken om het probleem anders te definiëren is vaak nuttig. Een andere probleemdefinitie leidt vaak tot een andere oplossing!
- Methoden om iemand op andere gedachten te brengen (beïnvloedingsstrategieën):
  - maak gebruik van deskundigheidsmacht
  - maak gebruik van gevoelsargumenten
  - laat iemand nadenken over de lange termijn (zeker m.b.t. "liability" kwesties)
  - laat iemand denken over de omgevingsreacties
  - werk met "worst case" vraagstellingen

- vraag iemand om oplossingen i.p.v. te reageren op zijn klachten

Juridisch denken is in de eindfase noodzakelijk; leg de conclusies van een "moeilijk" gesprek altijd schriftelijk vast.