

14

Besluitvorming

- 14.1 Voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming
- 14.2 Fasen in het besluitvormingsproces
- 14.3 Een verkorte versie van het besluitvormingsproces
- 14.4 Voetangels en klemmen
- 14.5 Drie technieken om oplossingen te ontwikkelen

Er zijn verschillende manieren om gezamenlijk tot een besluit te komen. De methode die we in dit hoofdstuk behandelen, is een fasenmodel waarbij getracht wordt zo zorgvuldig mogelijk tot besluiten te komen met deelneming van verschillende betrokkenen. Bij deze methode wordt het gehele besluitvormingsproces verdeeld in fasen die achtereenvolgens worden doorlopen. Elke fase heeft zijn eigen voetangels en klemmen.

In paragraaf 14.1 zetten we de voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming op een rijtje. Daarna behandelen we het fasenmodel. In paragraaf 14.2 bespreken we de fasen stuk voor stuk en lichten deze fasen toe aan de hand van het praktijkvoorbeeld van Emprimee BV. Een verkorte versie van dit besluitvormingsmodel behandelen we in paragraaf 14.3. In paragraaf 14.4 bespreken we de moeilijkheden die in elke fase overwonnen moeten worden, en de gespreksvaardigheden die de gespreksleider daarbij nodig heeft. In paragraaf 14.5 worden drie technieken behandeld, die dienen om met een groep oplossingen of strategieën te ontwikkelen. We besluiten dit hoofdstuk met een samenvattend schematisch overzicht.

In het gebouw van Emprimee BV moet ruimte worden vrijgemaakt voor de redactie van het nieuwe tijdschrift *Apollo*. De kosten moeten hierbij zo laag mogelijk worden gehouden. Dit levert problemen op, want er is geen plekje onbenut gebleven in het gebouw. Geen van de afdelingen wil ruimte afstaan voor het nieuwe tijdschrift.

De situatie op het moment is als volgt. Het gebouw van Emprimee BV bestaat uit drie verdiepingen. Op de begane grond zijn de Bedrijfsadministratie (1 kamer), de afdeling Advertenties & Acquisitie (2 kamers), de afdeling Distributie (1 kamer) en de keuken te vinden. Op de eerste verdieping bevindt zich de directie (3 kamers), de afdeling Vormgeving (1 kamer) en de vergaderruimte. Op de

tweede verdieping zijn drie grote kamers waar de redacties van de drie tijdschriften *Hermes*, *Pallas* en *Asklepios* zich bevinden. Er is nog een zolder, waar spullen staan opgeslagen. Die zolder is niet geïsoleerd, er zitten geen ramen in en de trap die ernaartoe leidt is erg steil. De commissie die zich over het ruimteprobleem buigt, bestaat uit Steven Herzog (technisch directeur), Chris Demmers (circulation director) en Gerald Bassano (artdirector). Steven Herzog is de voorzitter. Allen zijn het erover eens dat er op een gestructureerde wijze tot een beslissing moet worden gekomen en dat men niet moet proberen elkaar met het probleem op te zadelen. Elk commissielid zal er immers voor willen zorgen dat zijn afdeling geen ruimte hoeft in te leveren.

14.1 Voor- en nadelen van gezamenlijke besluitvorming

Voordelen gezamenlijke besluitvorming

Wanneer in een organisatie belangrijke beslissingen moeten worden genomen, zijn daarbij meestal verschillende personen betrokken. Als meer mensen deelnemen aan het besluitvormingsproces, worden *meer zienswijzen, meer ervaringen en meer kennis* ingebracht ten aanzien van de betrokken kwestie waarover een beslissing moet worden genomen. Daardoor is de kans groter dat men een weloverwogen beslissing neemt dan wanneer slechts één persoon de beslissing neemt. Bovendien zijn meer mensen geneigd het besluit ten uitvoer te brengen als zij zelf hebben deelgenomen aan de besluitvorming. Zij kennen de argumenten die tot het besluit hebben geleid, zij weten welke overige alternatieven zijn genoemd en waarom die zijn afgewezen. Zo gezien lijkt het erop dat binnen een organisatie alle besluiten het beste door alle betrokkenen genomen kunnen worden.

Nadelen gezamenlijke besluitvorming

Er zijn echter ook nadelen verbonden aan de besluitvorming met deelname van een groot aantal of alle betrokkenen. In de eerste plaats kost het *veel tijd en inzet* van de deelnemers. Het vergt niet alleen de bereidheid en de vaardigheid tot luisteren naar elkaars meningen, maar ook de bereidheid tot het opgeven of afzwakken van het eigen standpunt.

In de tweede plaats bestaat het gevaar dat groepsbeslissingen genomen worden op grond van een *eenzijdige beeldvorming* omdat de deelnemers te veel gelijkluidende opvattingen hebben en elkaars opvattingen versterken. In de groep zijn dan onvoldoende mensen met verschillende zienswijzen vertegenwoordigd.

Een derde nadeel vormt het eventuele *gebrek aan vaardigheid*. Als de vaardigheden om het besluitvormingsproces in goede banen te leiden onvoldoende aanwezig zijn, kan dit ertoe leiden dat de verschillende mogelijkheden en de argumenten die daarvoor pleiten, niet voldoende worden doorgesproken. Dat kan weer tot gevolg hebben dat er overhaaste of onverstandige beslissingen worden genomen.

Zoals uit het voorgaande blijkt, zijn aan het besluitvormingsproces, waarbij verschillende deelnemers betrokken zijn, zowel voor- als nadelen verbonden. Binnen de organisatie zal een afweging gemaakt moeten worden tussen de voor- en nadelen voor men tot besluitvorming met deelname van verschillende betrokkenen overgaat. Vroom en Yetton (1975) bieden een aanknopingspunt: ze noemen enkele situaties die daarvoor geschikt zijn. Dat zijn situaties waarin:

- bij de verschillende betrokkenen behoeft is aan veel informatie over de verschillende aspecten van het onderwerp in kwestie
- de aard van de kwestie niet duidelijk is: waar gaat het nu eigenlijk om, wat is het probleem, wat zijn de oorzaken en wat de gevolgen?
- een kwestie door de medewerkers als een probleem wordt erkend
- medewerkers belang hebben bij de oplossing van het probleem of behandeling van de kwestie
- acceptatie van de beslissing belangrijk is voor de uitvoering ervan
- medewerkers behoeft hebben aan onafhankelijkheid en zelfstandigheid
- de tijdsdruk niet te groot is

Aanknopingspunt

14.2 Fasen in het besluitvormingsproces

In een organisatie moeten dagelijks talloze beslissingen genomen worden. Er moeten bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg besluiten genomen worden over de taakverdeling bij de uitvoering van verschillende projecten. Hier gaat het niet over dit type besluiten, maar hier beperken we ons tot die situaties waarin het nemen van besluiten vaak het lastigst is, namelijk situaties die als ongewenst worden beschouwd en daarom verandering behoeven. Het model dat gebruikt wordt in het besluitvormingsproces noemen we kortweg het fasenmodel. Dit model bestaat uit negen fasen (fase 0 tot en met fase 8), die we in de volgende subparagrafen bespreken.

Fasenmodel

14.2.1 Fase 0 Ongewenste (huidige) situatie signaleren

Als mensen binnen een organisatie vinden dat een bestaande situatie niet langer voldoet aan de eisen die zij daaraan stellen, kan dit het *begin* zijn van een *veranderingsproces* en van de noodzaak om beslissingen te nemen die veranderingen teweegbrengen. De situatie geeft aanleiding tot gevoelens van onbehagen en veroorzaakt kritiek. Om verandering teweeg te brengen, moet de onvrede met de bestaande situatie geuit worden en moet de bereidwilligheid er iets aan te doen aanwezig zijn.

Er moet ruimte gecreëerd worden voor het tijdschrift *Apollo* in het gebouw van Emprimee BV. Geen van de afdelingen van de uitgeverij wil echter ruimte afstaan. Hoe kan dit worden opgelost?

14.2.2 Fase 1 Huidige situatie omschrijven

De voorlopig vaag gevoelde onvrede met de situatie moet duidelijker worden. Wat is er nu precies aan de hand? Wat veroorzaakt de onvrede? Zijn er feiten te noemen die de onvrede concreet maken of gebeurtenissen die de situatie verduidelijken?

Op het moment is iedereen tevreden met de situatie zoals die is. Elke afdeling heeft voldoende ruimte om haar werkzaamheden te kunnen uitoefenen. Met de komst van het nieuwe tijdschrift wordt dit een probleem, want voor het nieuwe tijdschrift is ook ruimte nodig. Kan de redactie ondergebracht worden bij de redacties van de andere drie tijdschriften? Hoe verdeel je drie kamers over vier redacties? De overige afdelingen zien het echter niet zitten om ruimte af te staan aan de nieuwe redactie.

Discrepantie omschrijven

14.2.3 Fase 2 Gewenste situatie omschrijven

Als duidelijk geworden is wat er aan de huidige situatie schort, is het tevens mogelijk te beschrijven hoe de ideale of gewenste situatie eruit zou moeten zien. Er is sprake van een probleem als de huidige situatie afwijkt van de gewenste. Door deze discrepantie te omschrijven wordt het probleem geformuleerd. De omschrijving van de gewenste situatie houdt een doelstelling in. Die doelstelling kan worden nagestreefd. De vraag dient zich aan welke belemmeringen er zijn om die doelstelling te bereiken.

Er zou een ruimte moeten komen voor *Apollo* zonder dat de andere afdelingen daar ruimte voor hoeven af te staan. Het nieuwe tijdschrift moet wel ondergebracht worden op een toegankelijke plek. Met name de drie andere redacties moeten er gemakkelijk kunnen binnenlopen zodat er regelmatig overleg kan plaatsvinden tussen de tijdschriftmedewerkers.

Belemmeringen wegnehmen

14.2.4 Fase 3 Kwestie en belemmeringen formuleren

Als duidelijk geworden is wat er aan de huidige situatie schort en hoe de gewenste situatie eruit zou moeten zien, is het mogelijk de kwestie in heldere bewoordingen te formuleren. De formulering is de afsluiting van de vorige fase en tegelijkertijd het begin van de fase waarin de belemmeringen die het bereiken van de gewenste situatie verhinderen, kunnen worden verkend. Het wegnemen van de belemmeringen vormt meestal de sleutel tot de oplossing van de kwestie.

Tevens is het van belang om in deze fase te bekijken wat de gevolgen van de ongewenste situatie zijn. Uit het antwoord blijkt hoe ernstig de kwestie is. Er kan, eventueel in een later stadium, een afweging gemaakt worden tussen de kosten van de inspanning die geleverd moet worden om de belemmeringen weg te nemen, en de baten die het verdwijnen van de negatieve gevolgen oplevert.

Steven Hertzog formuleert de kwestie van het vinden van een geschikte werkplek voor *Apollo* aan het einde van fase 3 als volgt: 'Met de huidige indeling van het gebouw van Emprimee is er geen plaats voor *Apollo*. Er moet een plaats voor ingebruimd worden. De belemmeringen die onder andere genoemd worden, zijn:

- De drie huidige tijdschriften zitten op de drie kamers op de tweede verdieping. *Apollo* kan niet verdeeld worden over die drie kamers. Bovendien zou het erg veel tijd, geld en overlast kosten om daar vier kamers van te maken.
- De afdeling Advertenties & Acquisitie heeft twee kamers. Arnold van Dijk wil echter geen kamer afstaan, want de afdeling bestaat uit vijf mensen en de kamers zijn niet al te groot.'

14.2.5 Fase 4 Bedenken van oplossingen

In fase 4 moet de hele groep alle mogelijke oplossingen kunnen en durven noemen die de belemmeringen om tot de gewenste situatie te komen weg nemen. Tijdens deze meest creatieve fase in het hele besluitvormingsproces is het van belang dat geen enkel waardeoordeel wordt uitgesproken over de oplossingen die aangedragen worden. Hoe meer oplossingen er worden bedacht, des te meer kans er is dat er ongebruikelijke, nieuwe ideeën worden ontwikkeld. In subparagraph 14.5 zullen wij drie methoden noemen die gebruikt kunnen worden tijdens deze fase.

Creatieve fase

Oplossingen

Tijdens de vergadering van de commissie worden onder andere de volgende ideeën aangedragen:

- 1 *Apollo* wordt in de vergaderruimte ondergebracht; wanneer er vergaderingen zijn, vinden die voortaan buitenhuis plaats.
- 2 Er wordt een tussenwand aangebracht in de kamer van de afdeling Vormgeving; die kamer is groot en de afdeling bestaat slechts uit drie mensen.
- 3 De zolder wordt verbouwd.
- 4 De keuken wordt verbouwd tot redactiekamer.

14.2.6 Fase 5 Toetsen van de oplossingen aan de hand van criteria

Als de ideeën zijn uitgeput en alle oplossingen om de gewenste situatie te bereiken zijn geïnventariseerd, eventueel met behulp van een bord of flap-over, kan worden nagegaan welke van de oplossingen of eventueel combinaties van oplossingen in aanmerking komen voor verdere uitwerking. In dit stadium moeten criteria worden vastgesteld waaraan de oplossingen kunnen worden getoetst. De criteria moeten zodanig zijn, dat de gekozen oplossingen voldoen aan de doelstelling. Bovendien is er ook een aantal praktische criteria te noemen waaraan de oplossingen moeten voldoen.

Criteria

Steven Hertzog heeft alle genoemde oplossingen (alternatieven/opties) op een flap-over geschreven en criteria genoemd waaraan de oplossingen (alternatieven/opties) moeten voldoen:

- Uitvoerbaarheid: in hoeverre is het alternatief praktisch uitvoerbaar?
- Baten: wat draagt het alternatief ertoe bij om belemmeringen op te heffen, is het alternatief effectief?
- Kosten: wat kost het alternatief aan tijd, geld en energie?
- Wegen de kosten op tegen de baten?

14.2.7 Fase 6 Nemen van een besluit

Nu is het stadium bereikt waarin een definitieve keuze gemaakt moet worden. Met behulp van de criteria zijn verschillende oplossingen afgewezen en enkele geselecteerd. Vaak is het mogelijk om een aantal ideeën tegelijkertijd uit te laten voeren.

Bij Emprimee BV wordt er uiteindelijk voor gekozen om de zolder te verbouwen. De redactie van het nieuwe tijdschrift zit dan vlak bij de andere tijdschriften, zodat die onderling goed kunnen communiceren. Het wordt een investering van € 30.000 en men zal een behoorlijke periode overlast hebben van de verbouwing. Mocht de verbouwing niet op tijd klaar zijn, dan wordt de vergaderruimte tijdelijk door het nieuwe tijdschrift in gebruik genomen.

14.2.8 Fase 7 Takkerverdeling

Wanneer eenmaal besloten is hoe de situatie aangepakt gaat worden, moet er nog een taakbesprekking plaatsvinden:

- Welke taken moeten verricht worden?
- Hoe moet dat gebeuren?
- Wie gaat wat doen?
- Wanneer moeten de verschillende taken klaar zijn?

Vervolgens worden de taken uitgevoerd.

14.2.9 Fase 8 Evaluatie van de consequenties van het besluit

Na verloop van tijd zal nagegaan worden of de genomen beslissing ingeraad tot de gewenste situatie heeft geleid. Wellicht zullen er nog bijstellingen moeten plaatsvinden voor men tevreden is met het resultaat.

Als alles eenmaal is gerealiseerd en de redactie van het nieuwe tijdschrift op de zolder is geïnstalleerd, stellen Steven Hertzog (voorzitter) en Chris Demmers (secretaris) een enquête samen en verspreiden die onder de medewerkers van Emprimee BV. Uit de enquête zal blijken in welke mate de medewerkers van Emprimee BV tevreden zijn met de nieuwe situatie. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre de zolderkamer van de redactie van Apollo aan de eisen van het nieuwe team voldoet.

14.3 Een verkorte versie van het besluitvormingsproces

In sommige situaties is het gebruik van het hiervoor beschreven fasenmodel wat te uitgebreid en kan worden volstaan met een verkorte versie. Het besluitvormingsproces wordt dan verdeeld in drie fasen:

- 1 beeldvormingsfase (omvat fase 0 tot en met 3 van het fasenmodel)
- 2 opinievormingsfase (omvat fase 4 en 5)
- 3 besluitvormingsfase (omvat fase 6 en 7)

Gespreksleider In deze fasen speelt de gespreksleider een belangrijke rol.

Ad 1 Beeldvormingsfase

Beeldvorming In de eerste fase van dit proces, de beeldvorming, moeten de aard en de omvang van het probleem duidelijk worden. De gespreksleider moet ervoor zorgen dat alle deelnemers aan de bijeenkomst hun bijdrage kunnen leveren aan de besprekking, zodat alle facetten van het probleem besproken worden. Aan het einde van deze eerste fase moet het voor alle deelnemers duidelijk zijn dat er een probleem is, wat het probleem is en wat de oorzaken daarvan

zijn. De gespreksleider formuleert het probleem in duidelijke bewoordingen en stapt over naar de volgende fase waarin de deelnemers ideeën aandraaien om het probleem op te lossen.

Ad 2 Opinievormingsfase

Gedurende de *opiniërende* fase van de besprekking komen alle ideeën naar voren die de deelnemers maar kunnen bedenken om het probleem aan te pakken. In deze fase moet de gespreksleider ervoor zorgen dat er (nog) geen waardeoordeelen worden uitgesproken over de voorstellen die naar voren worden gebracht. Elke deelnemer moet zich vrij durven uiten en zijn ideeën kunnen ventileren, ook al zijn ze eventueel wat onconventioneel. Tijdens deze fase komen, mits goed geleid, vaak de meest creatieve oplossingen boven tafel. De gespreksleider noteert alle genoemde oplossingen voor iedereen duidelijk zichtbaar op een flap-over. Hij benoemt tevens de criteria waaraan de beste oplossing moet voldoen (zie subparagraaf 14.2.6). De deelnemers bespreken in hoeverre de genoemde oplossingen voldoen aan de genoemde criteria.

Ad 3 Besluitvormingsfase

De gespreksleider leidt de laatste fase, *de besluitvorming*, in door duidelijk aan te kondigen dat het nu tijd wordt een beslissing te nemen. De voors en tegens van de geselecteerde oplossing(en) kunnen nog eens naast elkaar worden gezet en uiteindelijk zullen de deelnemers een keuze moeten maken en zich bereid moeten verklaren de werkzaamheden die voortvloeien uit dit besluit op zich te nemen. Een actieplan of taakverdeling kan dan ook het gevolg zijn van de besprekkingen.

Vanzelfsprekend volgt na verloop van tijd een evaluerende bijeenkomst. De deelnemers moeten dan bespreken in hoeverre ze voor een adequate oplossing hebben gekozen en in hoeverre deze nog bijstelling behoeft.

14.4 Voetangels en klemmen

We hebben hier een ideaalmodel beschreven. De fasen worden netjes stap voor stap afgewerkt, wat resulteert in een besluit waarmee alle deelnemers tevreden zijn. Helaas verloopt de besluitvorming in de praktijk, zelfs met behulp van gestructureerde modellen, zoals hier beschreven, vaak minder bevredigend.

Elke fase heeft haar eigen moeilijkheden. Het is de taak van de groep als geheel en de eventuele gespreksleider in het bijzonder deze moeilijkheden te onderkennen en de besprekkingen weer in het juiste vaarwater te brengen. In de fasen 1 en 2, waarin de *kwestie nog niet duidelijk* is geformuleerd, heerst er vaak verwarring over wat er nu feitelijk aan de hand is of wat men meent dat er aan de hand is. Het probleem wordt vaak verward met de symptomen.

Is de komst van het nieuwe tijdschrift Apollo of juist het kleine gebouw waarin de uitgeverij huist, het probleem?

Mensen hebben vaak de neiging om snel naar een verklaring te zoeken voor situaties die zij niet onder controle hebben. Dat kan tot gevolg hebben dat groepsleden een zondebok aanwijzen voor de onaangename situatie.

Ideeën

Creative
oplossingen

Beslissing

Evaluierende
bijeenkomst

Verwarring

Zondebok

Arnold van Dijk van de afdeling Advertenties & Acquisitie, de enige afdeling met twee kamers, weigert een kamer af te staan. De andere commissieleden vinden twee kamers een overbodige luxe en wuiven tegenwerpingen van Arnold weg.

Overeenstemming

Met een dergelijke houding wordt de noodzaak om actief naar oplossingen te zoeken al in een vroeg stadium om zeep geholpen. Vanuit de neiging snel een einde te maken aan onzekere situaties, bestaat de kans dat de deelnemers al naar oplossingen gaan zoeken voor de kwestie duidelijk is. Het eerste wat moet gebeuren is het bereiken van overeenstemming over de definitie van de kwestie in fase 3. Is datgene wat als probleem wordt genoemd, nu werkelijk een probleem of gaat er achter dit probleem een wezenlijker probleem schuil?

Bij Emprimee BV kan men nu wel proberen om het nieuwe tijdschrift op zo'n manier te herbergen dat de andere afdelingen daar geen last van hebben, maar misschien zien de medewerkers de komst van het nieuwe tijdschrift helemaal niet zitten, omdat het voor de meeste afdelingen meer werk met zich brengt. Ook heeft een tijdschrift dat nog naam moet maken, een lange aanlooptijd nodig, en dat kost tijd en geld.

Fouten in fase 4

Voor de gespreksleider zijn de luistervaardigheden vragen stellen, parafaseren, reflecteren, concretiseren en samenvatten belangrijk, zowel om de onvrede met de huidige situatie in kaart te brengen als om een duidelijk beeld van de gewenste situatie te krijgen. Met een duidelijke formulering, die door alle aanwezigen wordt begrepen en waar allen het mee eens zijn, sluit de gespreksleider fase 3 af.

Belangrijke gespreksvaardigheid

In fase 4, waarin *oplossingen worden bedacht*, of anders gezegd, waarin alternatieven worden aangedragen, kan een aantal fouten worden gemaakt. Een van de meest voorkomende fouten is het *ogenblikkelijk bediscussiëren van elke genoemde oplossing*. Waardering en afkeuring worden onmiddellijk uitgesproken, wat vaak belemmerend is voor het creatieve proces. De groep gaat zich dan te snel conformeren. Een tweede fout is dat *oplossingen die te berde worden gebracht door mensen die een hoge status genieten binnen de groep, onevenredig veel aandacht en waardering krijgen in vergelijking met oplossingen die worden ingebracht door mensen die minder in aanzien zijn*. Als een oplossing meteen al negatieve reacties teweegbrengt, kunnen mensen die de oplossing hebben aangedragen, al snel ontmoedigd raken. Een derde fout is het *grijpen naar oplossingen die in het verleden hun diensten hebben bewezen, zonder naar nieuwe te zoeken*.

Obstakels in fase 5

Tijdens het toetsen van de oplossingen in fase 5 bestaat de kans dat men de consequenties van alle oplossingen niet grondig doordenkelt, omdat men al bij voorbaat een zekere voorkeur heeft. Een ander obstakel tijdens deze

fase is de neiging van mensen om de *oplossingen te vereenzelvigen met de personen die ze aandragen, waardoor de oplossingen niet meer objectief met elkaar vergeleken kunnen worden*.

De gespreksvaardigheden die de gespreksleider veel moet hanteren in deze fase zijn vragen stellen, parafraseren, concretiseren en samenvatten (zie subparagrafen 1.2.1 tot en met 1.2.5).

De slotfase, waarin de *beslissing wordt genomen*, heeft haar eigen moeilijke momenten. Een van de problemen, zoals de overwaardering van *oplossingen die aangedragen worden door (voor anderen) belangrijke of sympathieke personen*, hebben wij hiervoor al genoemd. Een andere moeilijkheid is het *verkrijgen van de instemming van alle aanwezigen*. Ten onrechte wordt zwijgen soms voor instemming aangezien.

De gespreksleider zal in deze fase vooral gebruikmaken van de luistervaardigheden concretiseren en samenvatten (zie subparagrafen 1.2.4 en 1.2.5). Als hij het vermoeden heeft dat de zwijgers geen instemmers zijn, zal hij dit vermoeden met behulp van een reflectie (zie subparagraaf 1.2.3) moeten uitspreken om zo duidelijkheid te krijgen.

In het voorgaande hebben we per fase een aantal problemen geschetst die de gespreksleider met behulp van de gespreksvaardigheden die we in deel 1 hebben behandeld, kan hanteren. Op die wijze draagt zijn leiding ertoe bij dat:

- alle aanwezigen de kans krijgen hun bijdragen te leveren
- alle bijdragen aandacht krijgen
- alle bijdragen grondig worden doordacht
- alle bijdragen evenveel kans krijgen gekozen te worden

Moeilijkheden in fase 6

15

Conflicthantering

- 15.1 Kenmerken van de conflictsituatie
- 15.2 Conflicthanteringsgedrag
- 15.3 Gedrag dat conflicten oproept
- 15.4 Conflicthanteringsgesprek
- 15.5 Conflicthantering met behulp van een bemiddelaar (mediator)
- 15.6 Mediation als beroep
- 15.7 Model voor een conflicthanteringsgesprek

Dit hoofdstuk gaat in de eerste plaats over conflicten tussen twee personen en hoe zij zelf gebruik kunnen maken van verschillende gespreksvaardigheden om conflicten te voorkomen en op te lossen. In de tweede plaats gaat dit hoofdstuk over het conflict tussen twee personen die niet meer in staat zijn dit zonder tussenkomst van een derde partij op te lossen. We behandelen achtereenvolgens een aantal kenmerken van de conflictsituatie (paragraaf 15.1), conflicthanteringsgedrag (paragraaf 15.2), gedrag dat conflicten oproept (paragraaf 15.3), een manier om een conflicthanteringsgesprek te voeren (paragraaf 15.4), conflicthantering met behulp van een bemiddelaar of mediator (paragraaf 15.5), mediation als beroep (15.6) en een gespreksmodel dat zowel door een bemiddelaar als door twee personen die zelf een conflict willen oplossen, gehanteerd kan worden (paragraaf 15.7). We beëindigen dit hoofdstuk met een samenvattend schematisch overzicht.

Het softwarehuis 'Escape' is door Arnold van Dijk van de afdeling Advertenties & Acquisitie gecontracteerd voor een advertentie in alle drie de tijdschriften. De contactpersoon bij 'Escape' is Paul Liefden. De lay-out van de advertentie is verzorgd door Emprimee BV (zie praktijkvoorbeeld in hoofdstuk 10). Het softwarehuis is echter ontevreden over de geplaatste advertentie. Er zit een aantal fouten in. Voor het logo van het bedrijf is een verkeerde kleur gebruikt en het telefoonnummer van het bedrijf klopt niet. De afdeling Vormgeving is in dit geval verantwoordelijk voor de opmaak van de advertentie. Het is niet de eerste keer dat er op deze afdeling fouten worden gemaakt bij de uitvoering van opdrachten. Ook zijn opdrachten soms niet op tijd af. Arnold

beschuldigt Gerald van onzorgvuldigheid. Gerald had echter met de zetter afsproken dat deze een proefdruk van de advertentie naar de opdrachtgever, Paul Liefden, zou sturen. Liefden zou verzocht worden de proefdruk voor akkoord te paraferen en terug te zenden. Dit is niet gebeurd; de zetter heeft waarschijnlijk door tijdsdruk vergeten de proefdruk op te sturen, maar zegt de voor akkoord geparafeerde fax te zijn kwijtgeraakt. Gerald verwijt Arnold dat hij de opdracht voor de advertentie te laat heeft doorgegeven, waardoor de afdeling Vormgeving en de zetterij onder tijdsdruk kwamen te staan. Arnold vindt dat Gerald te veel tijd gebruikt om opdrachten uit te voeren en dat juist daardoor die tijdsdruk ontstaat. Hij wil hierover met Gerald praten.

15.1 Kenmerken van de conflictsituatie

Het hiervoor beschreven praktijkvoorbeeld bevat *drie conflictsituaties*. In de eerste plaats het conflict tussen Arnold van Dijk, die vindt dat Gerald onzorgvuldig en inefficiënt werkt, en Gerald Bassano, die vindt dat Arnold hem onterecht verwijt maakt en bovendien meestal op het laatste moment opdrachten doorgeeft. In de tweede plaats is er een conflict tussen Arnold en de zetter, die de opdracht van Gerald om het bedrijf een proefdruk te sturen, volgens Gerald, niet heeft uitgevoerd. In de derde plaats is er een conflict tussen Arnold en Paul Liefden, de opdrachtgever, over de advertentie. De opdrachtgever is ontevreden over de advertentie en eist genoegdoening.

Conflict

We spreken van een conflict in een situatie waarin mensen (personen) of groepen (partijen):

- tegengestelde meningen, opvattingen, visies hebben ten aanzien van een bepaalde kwestie
- die situatie als een conflictsituatie beschouwen
- negatieve emoties hebben die daarbij een rol spelen
- gedrag vertonen dat een gevolg is van deze situatie en hun persoonlijke stijl

Bij een conflictsituatie kunnen we zes kenmerken onderscheiden:

- 1 geschipunt
- 2 belang
- 3 afhankelijkheid
- 4 macht
- 5 procedures
- 6 tijdsdruk

Ad 1 Geschipunt

Het geschipunt is de kwestie waar het om gaat. Het kan gaan om een inhoudelijke of een emotionele kwestie.

Bij Emprimee BV gaat het bij een inhoudelijke kwestie bijvoorbeeld om oorzaken van het niet goed uitvoeren van opdrachten van klanten.

Bij emotionele kwesties gaat het vaak om een verschil van opvattingen die te maken hebben met waarden en normen die men zich heeft eigen gemaakt.

Het emotionele aspect aan het conflict tussen Arnold van Dijk en Gerald Bassano is dat Arnold weinig vertrouwen heeft in Gerald's bedrijfsmentaliteit. Bovendien vindt hij Gerald arrogant. Gerald vindt dat Arnold inflexibel is en totaal geen oog heeft voor de kunst van het vormgeven.

Ad 2 Belang

Beide partijen hebben vaak verschillende belangen bij de kwestie.

In de conflictsituatie bij Emprimee BV is geen sprake van tegengestelde belangen. Wel heeft Arnold er meer belang bij om adverteerders tevreden te houden dan Gerald. Als een adverteerder zijn contract met Emprimee BV opzegt, is het Arnolds taak een nieuwe adverteerder te zoeken; Gerald voert met zijn afdeling alleen de opdrachten uit die Arnold doorgeeft.

Ad 3 Afhankelijkheid

De mate waarin de conflicterende partijen afhankelijk van elkaar zijn kan verschillen.

In het voorbeeld is de wederzijdse afhankelijkheid groot. Arnold raakt mogelijk zijn klanten kwijt als Gerald opdrachten niet goed uitvoert. Hij moet dan nieuwe klanten zoeken, wat erg tijdrovend is. Bovendien wordt het imago van Emprimee BV als een zorgvuldig uitgever geschaad. Gerald heeft Arnold nodig, omdat die hem van opdrachten en daarmee van werk en inkomsten voorziet.

Ad 4 Macht

In situaties waar de macht tussen partijen ongelijk is verdeeld, kan het probleem opgelost worden doordat de 'meer-machtige' gebruikmaakt van zijn macht. Het is echter de vraag of deze strategie lang standhoudt. De 'minder-machtige' heeft niet kunnen meewerken aan de oplossing en zal zich wellicht verzetten tegen de consequenties.

Bij Arnold en Gerald is er geen sprake van een hiërarchisch machtsverschil. Wel is er sprake van een psychologisch machtsverschil. Het is mogelijk dat Arnold zich onmachtig voelt ten opzichte van de eigengereidheid in het optreden van Gerald. Die voelt zich op zijn beurt misschien onmachtig ten opzichte van Arnolds zakelijk inzicht en zijn gemakkelijke babbel.

Ad 5 Procedures

In sommige gevallen kan een conflict worden opgelost doordat er procedures bestaan voor probleemsituaties.

De eindverantwoordelijkheid voor de fouten in de advertentie ligt bij de directie. Er kunnen ook ongeschreven regels bestaan voor de oplossing van conflicten binnen een organisatie, bijvoorbeeld het vragen om het oordeel van een derde persoon in wie beide partijen vertrouwen hebben.

Ad 6 Tijdsdruk

De tijdsdruk is een belangrijk element bij het oplossen van conflicten. Als er geen tijd is om lang over de oplossing te onderhandelen, is de kans groot dat een oplossing wordt geforceerd. Het gevolg is dat één of beide partijen zich noodgedwongen neerleggen bij een oplossing waarover ze niet tevreden zijn. Daardoor ontstaat het gevaar dat de partijen weinig gemotiveerd zijn om de genomen besluiten uit te voeren.

Toch kan een gebrek aan tijd in sommige situaties aanleiding zijn om tot een compromis te komen over een kwestie die zich anders lange tijd zou hebben voortgeslept.

Emprimee BV is aan een strak tijdschema gebonden. Elke maand moet er weer een nieuw nummer van de drie tijdschriften uitgegeven worden. Daarom zal tijdsgebrek voor Arnold en Gerald waarschijnlijk een aanleiding zijn om het conflict snel met elkaar op te lossen. Een gerecertificeerde advertentie moet in het eerstvolgende nummer verschijnen. In hoeverre het conflict onderhuids aanwezig blijft, hangt af van de wijze waarop Arnold en Gerald het probleem deze keer oplossen.

15.2 Conflicthanteringsgedrag

Afhankelijk van persoonlijkheidskenmerken en de kenmerken van de conflictsituatie, waarbij het kan gaan om inhoudelijke of emotionele kwesties, verschillen in macht en afhankelijkheid, aanwezigheid van procedures en tijdsdruk, 'kiezen' mensen voor bepaald gedrag om het conflict op te lossen.

In grote lijnen zijn er vijf manieren te benoemen waarop mensen met conflicten omgaan. Aan die manieren of stijlen liggen twee persoonlijkheidskenmerken ten grondslag:

- de neiging van mensen om vooral de gesprekspartner ter wille te zijn
- de neiging van mensen om in de eerste plaats voor het eigenbelang op te komen

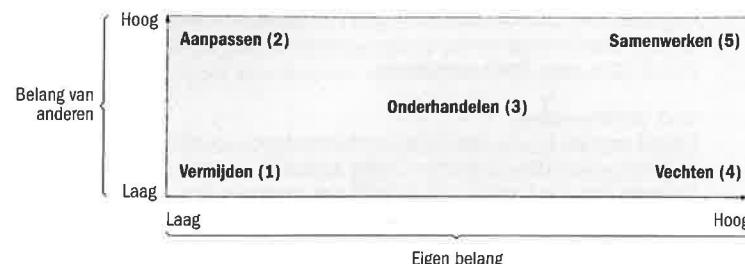
Stijlen van conflict-hantering

De vijf manieren of stijlen van conflicthantering waartoe mensen op grond van hun persoonlijke voorkeur neigen, zijn:

- 1 het conflict vermijden of ontlopen
- 2 zich aan de ander aanpassen, het conflict toedekken
- 3 met de ander onderhandelen om tot een compromis te komen
- 4 de ander als tegenstander bevechten, tot een oplossing forceeren
- 5 met de ander samenwerken om tot een oplossing te komen

Blake en Mouton (1977) zetten deze conflicthanteringsstijlen in een schema (zie figuur 15.1). Op de x-as wordt de mate waarin men geneigd is voor het eigenbelang op te komen weergegeven. Analog wordt op de y-as de mate waarin men geneigd is in conflictsituaties het belang van de ander voorop te stellen gepresenteerd. De vijf conflicthanteringsstijlen kunnen in het vlak, dat door de assen wordt omgrensd, worden geplaatst.

FIGUUR 15.1 Conflicthanteringsstijlen



We geven hierna een omschrijving van de vijf genoemde vormen van conflicthantering. Daarbij moeten we meteen zeggen dat deze vormen extremen zijn. Over het algemeen hanteren mensen mengvormen van deze extremen, afhankelijk van de situatie waarin zich het conflict afspeelt. We geven eerst een beschrijving van de stijl in zijn extreme vorm en het type mensen dat deze stijl in elke situatie toepast. Daarna beschrijven we situaties waarin de bewuste keuze voor die specifieke stijl effectief kan zijn.

Ad 1 Vermijden

Wanneer mensen in geringe mate de neiging hebben voor het eigenbelang op te komen en tegelijkertijd weinig rekening houden met de belangen van anderen, spreken we van (conflict) vermijden. Mensen die het conflict niet aangaan, doen alsof er niets aan de hand is. Het kan zijn dat deze mensen altijd conflicten vermijden omdat zij zich niet in staat achten iets aan hun situatie te veranderen en bang zijn afgewezen te worden als zij wel een poging zouden ondernemen. Zij trekken zich zo ver terug, dat botsingen niet meer mogelijk zijn.

Het conflict uit de weg gaan kan ook een bewuste keus zijn die alleen voor specifieke situaties geldt, bijvoorbeeld in situaties waarin mensen zichzelf geen kans geven of bang zijn voor de andere partij, of in situaties waarin mensen zich niet verantwoordelijk voelen voor de kwestie, de kwestie niet belangrijk genoeg vinden of denken dat de tijd nog niet rijp is om het conflict aan te gaan.

**Conflict
vermijden**

Ad 2 Aanpassen

Wanneer men weinig geneigd is voor het eigenbelang op te komen en veel rekening te houden met het belang van anderen, is er sprake van aanpassen. Deze tweede passieve manier om met een conflict om te gaan kan voortkomen uit een persoonlijkheidsstructuur, waarbij de neiging bestaat zichzelf weg te cijferen en voortdurend gericht te zijn op anderen: in de smaak willen vallen, bang zijn om afgewezen te worden of het onbescheiden

Weinig zelfvertrouwen

vinden om voor het eigenbelang op te komen. Mensen die zich meestal aanpassen, zijn soms erg afhankelijk van het oordeel van anderen en hebben vaak weinig zelfvertrouwen.

Er zijn echter ook situaties te bedenken waarin mensen zich *bewust* aanpassen, bijvoorbeeld als zij merken dat de kwestie voor de andere partij veel belangrijker is dan voor henzelf. Wanneer mensen hun goede wil willen tonen, zullen zij zich in sommige situaties aanpassen om zo sociaal krediet op te bouwen. Dat wil zeggen dat zij in de ene situatie wat toegeven, zodat in een andere situatie wat minder toegewilligheid getoond kan worden en de andere partij wat zal toegeven. Voor wat, hoort wat. Er kunnen zich situaties voordoen, waarin de relatie niet op het spel gezet mag worden. Natuurlijk kunnen mensen in sommige situaties ook bang zijn voor de andere partij en zich daarom maar liever aanpassen.

Ad 3 Onderhandelen

Onderhandelen is een manier van conflicthantering waarbij partijen enerzijds hun eigenbelang nastreven, maar anderzijds proberen de relatie met de ander goed te houden. Het verschil met samenwerken zit in de uitkomst. Bij samenwerken wordt gestreefd naar een maximale uitkomst voor beide partijen. In sommige situaties weet men van tevoren dat een maximale uitkomst niet voor beide partijen mogelijk is en dat er gestreefd moet worden naar een voor beide partijen aanvaardbare oplossing: een compromis.

Sommige mensen onderhandelen over elke kwestie in elke situatie. Een beetje geven en een beetje nemen. Dat betekent dat zij elke keer weer veel energie en tijd steken in de kwestie, terwijl niet elke situatie dat waard is. Het betekent ook dat zij bereid zijn in elke situatie water bij de wijn te doen, terwijl de kwestie misschien veel meer waard is.

Bij het oplossen van conflicten kan men ook *bewust* kiezen voor de onderhandelingsstrategie. Het doel is dan naar een compromis te streven door van beide kanten concessies te doen. De keuze voor deze strategie kan gemaakt worden als beide partijen van elkaar afhankelijk zijn en de kwestie voor beide partijen even belangrijk is. In hoofdstuk 16 gaan we uitgebreid in op deze strategie.

Ad 4 Vechten

Onder vechten verstaan wij gedrag waarbij strijd geleverd wordt om het conflict te winnen. Mensen die elk conflict vechtend te lijf gaan, bijten zich iedere keer vast in de kwestie en hebben weinig belangstelling voor de relatie met de andere partij. Zij kenmerken zich door een alles-of-niets houding ten aanzien van de kwestie, die desnoods ten koste gaat van de andere partij.

Een bewuste keus voor het gevecht kan het gevolg zijn van een situatie die van zo groot belang is voor de eigen partij, dat men geen of weinig rekening wenst te houden met het belang van de andere partij. Voorbeelden van dergelijke situaties zijn:

- situaties, waarin men onder tijdsdruk verkeert, zodat het niet mogelijk is langdurig te onderhandelen of samen te werken
- situaties, waarin men overtuigd is van de redelijkheid van het eigen standpunt en de onredelijkheid van het standpunt van de andere partij
- situaties, waar men dermate emotioneel bij betrokken is, dat men geen concessies wil doen omdat het gaat om een principiële kwestie, waarbij de eigen waarden en normen op het spel staan

Compromis**Onderhandelingsstrategie****Alles-of-niets-houding****Ad 5 Samenwerken**

Onder samenwerken bij een conflict verstaan we het gedrag waarbij mensen in overleg met elkaar werken aan het uit de weg ruimen van het conflict. Hierbij gaat het om het goed houden van de relatie met de ander en het verkrijgen van een goede oplossing voor het conflict. Er wordt gestreefd naar een goede oplossing waar beide partijen mee gebaat zijn; men spreekt ook wel van een win-winsituatie.

Mensen die samenwerken, steken veel energie en tijd in het bewaren van de goede verstandhouding en het streven naar goede resultaten voor beide partijen. Mensen die deze strategie hanteren, hebben meestal veel zelfvertrouwen, zij zijn weinig met zichzelf bezig en kunnen hun energie besteden aan het inleven in de gevoelens en gedachten van de andere partij. Zij zijn meestal creatief in het bedenken van oplossingen die voor beide partijen gunstig zijn.

Win-win-situatie

Samenwerken is een strategie die veel communicatieve vaardigheid vereist van beide partijen. Men kan immers niet in zijn eentje tot samenwerking komen. Een bewuste keus voor deze strategie betekent dat beide partijen de relatie met de ander optimaal willen houden en daarin veel tijd willen investeren.

We hebben nu een overzicht gegeven van een aantal manieren waarop mensen met conflicten omgaan. Veel mensen benaderen conflicten steeds weer op dezelfde manier op grond van een persoonlijke stijl: de neiging om zich op het eigenbelang te concentreren of de neiging zich naar het belang van anderen te richten. We hebben twee passieve manieren genoemd – vermijden en aanpassen – en drie actieve manieren: samenwerken, onderhandelen en vechten.

Het is vaak effectief om afhankelijk van de situatie en de kwestie waarom het gaat, een keuze te maken voor een van deze manieren. Men kiest dan bewust voor een strategie om het conflict zo adequaat mogelijk te hanteren.

Passieve manieren
Actieve manieren**15.3 Gedrag dat conflicten oproept**

Tot nu toe hebben we in dit hoofdstuk hoofdzakelijk aandacht besteed aan de persoons- en situatiegebonden manier waarop mensen conflicten hanteren: aan individuele stijlen. Behalve deze persoonlijke stijl bij het hanteren van conflicten, vertonen mensen vaak gedrag waardoor ze een conflict oproepen of versterken. Soms zijn mensen zich daar zelf niet van bewust. Gedrag dat conflicten oproept of versterkt, is over het algemeen gedrag dat bij de ander irritatie oproept. We noemen een aantal voorbeelden van dergelijk gedrag:

- ellenlange monologen houden, zonder de ander kans te geven op een weerwoord
- de ander in de rede vallen, niet laten uitpraten
- een overdaad aan argumenten noemen, die het eigen standpunt ondersteunen
- onredelijke voorstellen doen
- debatteertrucs gebruiken ('U vindt toch zelf ook...', 'Mevrouw X, een deskundige op dit gebied, vindt...')
- suggestieve vragen stellen ('Jij weet toch ook dat studenten tegenwoordig niet meer kunnen rekenen?')

Irritatie

Persoonlijk geraakt Conflicten kunnen ook opgeroepen worden omdat mensen zich persoonlijk geraakt voelen, bijvoorbeeld omdat hun integriteit in twijfel wordt getrokken. Dit kan zowel non-verbaal (verbazing of ongeloof veinzen) als verbaal door het maken van denigerende of kwetsende opmerkingen.

In de situatie bij Emprimee BV zal Arnold van Dijk het conflict uitlokken als hij Gerald Bassano op de volgende beschuldigende manier aanspreekt: 'Gerald, je hebt er weer een mooi zootje van gemaakt met die advertentie van dat softwarebedrijf. Ik kreeg een telefoontje van de opdrachtgever dat er niets van klopte.' Door een dergelijk suggestief beschuldigend en generaliserend woordgebruik ('weer een mooi zootje', 'niets klopte') raakt Gerald geirriteerd en reageert: 'Als jij niet altijd te laat zou zijn met het doorgeven van opdrachten, zou dit niet gebeurd zijn. Wij moeten onder enorme tijdsdruk werken, alleen maar omdat jij denkt dat je ons op het laatste moment nog een heleboel werk in de schoenen kan schuiven.' Gerald verdedigt zich en gaat in de tegenaanval door Arnold te verwijten dat hij nooit op tijd is met zijn opdrachten. Zo'n conflict kan snel escaleren doordat niet de kwestie maar de personen onderwerp van gesprek gaan worden.

Conflicten voorkomen of afzwakken Om conflicten te voorkomen of af te zwakken, kan men het beste duidelijk zijn over de eigen bedoelingen, openstaan voor de visie van de ander en gedrag dat irritatie oproept, vermijden. We geven een aantal suggesties van gedrag waardoor conflicten minder kans hebben te escaleren:

- in ik-termen spreken ('Ik begrijp dat...', 'Ik merk dat...'), het gebruik van jij-termen ervaart de ander vaak als een beschuldiging ('Jij zit er kennelijk niet zo mee dat...')
- voor jezelf spreken ('Ik kijk daar toch anders tegenaan.')
- naar de mening van de ander vragen ('Wat vind jij daarvan?')
- het gesprek op de kwestie en niet op de persoon richten ('Het gaat om veel geld', en niet: 'Jij smijt met geld')
- geen stelligheden verkondigen ('Het is nu eenmaal zo dat...')
- het woordje nooit vermijden ('Jij denkt nooit aan de financiële consequenties')
- het woordje altijd vermijden ('Jij denkt altijd alleen aan je eigenbelang')
- de deur openhouden ('Als je er nog eens op terug wilt komen...')
- de onderhandelingen niet afbreken ('Ik wil er verder niet meer op terugkomen')
- voorstellen doen om tot een oplossing te komen ('Zullen we het nog eens aan iemand anders voorleggen?')

Het gesprek tussen Arnold en Gerald, uit het voorbeeld bij Emprimee BV, zal waarschijnlijk minder snel escaleren als Arnold op de volgende manier begint: 'Gerald, ik kreeg een telefoontje van dat softwarebedrijf waar we een advertentie voor geplaatst hebben. Ze zijn niet tevreden over het resultaat. Ik heb een vraag daarover: Heb je het niet van tevoren aan hen voorgelegd?' Gerald zal dan, hopelijk uitgenodigd door de vragende manier van Arnold, erover nadenken hoe dat heeft kunnen gebeuren. De kwestie is nu nog open en de beide partijen kunnen rustig bespreken hoe dit in de toekomst voorkomen kan worden. Gerald kan bijvoorbeeld voorstellen om het als volgt op te lossen: 'Ik zal in het vervolg zelf controleren of er een proefafdruk naar de opdrachtgever is gestuurd. Ik bel het bedrijf op met de vraag of de opdracht naar tevredenheid is uitgevoerd. Als ze dan nog geen proefdruk hebben ontvangen, zal ik de zetter hierover aanspreken.'

15.4 Conflicthanteringsgesprek

Als twee medewerkers een verschil van mening hebben over een bepaalde kwestie kan een gesprek om de kwestie op te lossen uitkomst bieden. Om het gesprek te kunnen voeren, zal een van beide medewerkers het initiatief moeten nemen en de ander uitnodigen de kwestie gezamenlijk op te lossen. Als de bereidheid daartoe aanwezig is, is de eerste stap in de goede richting al gezet. Een goede voorbereiding op het gesprek kan helpen om de kwestie helder te krijgen.

Het is van belang dat beide gesprekspartners zich van tevoren realiseren waar het nu werkelijk om draait. Het gaat vaak om verschillende 'lagen', die tegelijk een rol spelen. Aan inhoudelijke conflicten, bijvoorbeeld het verschil van mening over de uitvoering van de werkzaamheden of belangenconflicten, waarbij het bijvoorbeeld gaat om prijsafspraken, liggen soms verstoorde relaties (relatieconflicten) ten grondslag. Naast het oplossen van de kwestie en het maken van afspraken daarover moet dan ook het herstellen van het vertrouwen doel van het gesprek te zijn.

Behalve de voorbereiding op de rationele en/of emotionele aspecten van de kwestie, kunnen beide gesprekspartners zich ook voorbereiden op de manier waarop ze hun kritiek naar voren willen brengen (zie subparagraaf 2.1.3). Tegelijkertijd zullen ze zich moeten afvragen óf en hoe de gesprekspartner zijn kritiek zal uiten en hoe zij daarop zelf dan zullen reageren (zie subparagraaf 2.2.2). Het is vaak handig om van tevoren een aantal punten op papier te zetten, zodat er tijdens het gesprek zelf meer tijd en aandacht is voor het luisteren naar de visie van de gesprekspartner.

Het conflict vraagt om een oplossing en voor die oplossing kunnen gesprekspartners tijdens hun voorbereiding op het gesprek alternatieven bedenken die zij tijdens het gesprek zullen voorstellen. Het is een voordeel om dit in alle rust te doen, zonder overdonderd te worden door de oplossingen die de gesprekspartner aandraagt.

Na deze voorbereidende fase kan het gesprek zelf gevoerd worden volgens de vier fasen die we in het model hierna beschrijven, waarbij een bemiddelaar de rol van gespreksleider heeft (zie paragraaf 15.5). In het conflictoplossingsgesprek tussen twee medewerkers neemt meestal de initiatiefnemer de rol van gespreksleider op zich.

15.5 Conflicthantering met behulp van een bemiddelaar (mediator)

Sommige conflicten worden opgelost met behulp van een derde partij. Over het algemeen zal een conflict waarbij de *hulp van een buitenstaander* wordt ingeroepen, al hoog opgelopen zijn. Is het conflict nog niet geëscaleerd, dan kunnen partijen het meestal zelf wel oplossen. Die derde partij kan door de conflicterende partijen worden aangezocht of aangewezen om het conflict te helpen oplossen. De derde partij kan ook zichzelf aanbieden als hulp, bijvoorbeeld een personeelschef die merkt dat de samenwerking tussen personeelsleden niet goed verloopt omdat er sprake is van een conflictueuze situatie. We behandelen hier de derde partij in de rol van bemiddelaar en bespreken het doel en de vaardigheden van de bemiddelaar.

Inhoudelijke conflicten
Belangen-conflicten
Relatie-conflicten

Alternatieven bedenken

**Personlijk
geraakt**

Conflicten kunnen ook opgeroepen worden omdat mensen zich persoonlijk geraakt voelen, bijvoorbeeld omdat hun integriteit in twijfel wordt getrokken. Dit kan zowel non-verbaal (verbazing of ongeloof veinen) als verbaal door het maken van denigrerende of kwetsende opmerkingen.

In de situatie bij Emprimee BV zal Arnold van Dijk het conflict uitlokken als hij Gerald Bassano op de volgende beschuldigende manier aanspreekt: 'Gerald, je hebt er weer een mooi zootje van gemaakt met die advertentie van dat softwarebedrijf. Ik kreeg een telefoonje van de opdrachtgever dat er niets van klopte.' Door een dergelijk suggestief beschuldigend en generaliserend woordgebruik ('weer een mooi zootje', 'niets klopte') raakt Gerald geïrriteerd en reageert: 'Als jij niet altijd te laat zou zijn met het doorgeven van opdrachten, zou dit niet gebeurd zijn. Wij moeten onder enorme tijdsdruk werken, alleen maar omdat jij denkt dat je ons op het laatste moment nog een heleboel werk in de schoenen kan schuiven.' Gerald verdedigt zich en gaat in de tegenaanval door Arnold te verwijten dat hij nooit op tijd is met zijn opdrachten. Zo'n conflict kan snel escaleren doordat niet de kwestie maar de personen onderwerp van gesprek gaan worden.

**Conflicten
voorkomen of
afzwakken**

Om conflicten te voorkomen of af te zwakken, kan men het beste duidelijk zijn over de eigen bedoelingen, openstaan voor de visie van de ander en gedrag dat irritatie oproept, vermijden. We geven een aantal suggesties van gedrag waardoor conflicten minder kans hebben te escaleren:

- in ik-termen spreken ('Ik begrijp dat...', 'Ik merk dat...'), het gebruik van jij-termen ervaart de ander vaak als een beschuldiging ('Jij zit er kennelijk niet zo mee dat...')
- voor jezelf spreken ('Ik kijk daar toch anders tegenaan.')
- naar de mening van de ander vragen ('Wat vind jij daarvan?')
- het gesprek op de kwestie en niet op de persoon richten ('Het gaat om veel geld', en niet: 'Jij smijt met geld')
- geen stelligheden verkondigen ('Het is nu eenmaal zo dat...')
- het woordje nooit vermijden ('Jij denkt nooit aan de financiële consequenties')
- het woordje altijd vermijden ('Jij denkt altijd alleen aan je eigenbelang')
- de deur openhouden ('Als je er nog eens op terug wilt komen...')
- de onderhandelingen niet afbreken ('Ik wil er verder niet meer op terugkomen')
- voorstellen doen om tot een oplossing te komen ('Zullen we het nog eens aan iemand anders voorleggen?')

Het gesprek tussen Arnold en Gerald, uit het voorbeeld bij Emprimee BV, zal waarschijnlijk minder snel escaleren als Arnold op de volgende manier begint: 'Gerald, ik kreeg een telefoonje van dat softwarebedrijf waar we een advertentie voor geplaatst hebben. Ze zijn niet tevreden over het resultaat. Ik heb een vraag daarover: Heb je het niet van tevoren aan hen voorgelegd?'

Gerald zal dan, hopelijk uitgenodigd door de vragende manier van Arnold, erover nadenken hoe dat heeft kunnen gebeuren. De kwestie is nu nog open en de beide partijen kunnen rustig bespreken hoe dit in de toekomst voorkomen kan worden. Gerald kan bijvoorbeeld voorstellen om het als volgt op te lossen: 'Ik zal in het vervolg zelf controleren of er een proefafdruk naar de opdrachtgever is gestuurd. Ik bel het bedrijf op met de vraag of de opdracht naar tevredenheid is uitgevoerd. Als ze dan nog geen proefdruk hebben ontvangen, zal ik de zetter hierover aanspreken.'

15.4 Conflicthanteringsgesprek

Als twee medewerkers een verschil van mening hebben over een bepaalde kwestie kan een gesprek om de kwestie op te lossen uitkomst bieden. Om het gesprek te kunnen voeren, zal een van beide medewerkers het initiatief moeten nemen en de ander uitnodigen de kwestie gezamenlijk op te lossen. Als de bereidheid daartoe aanwezig is, is de eerste stap in de goede richting al gezet. Een goede voorbereiding op het gesprek kan helpen om de kwestie helder te krijgen.

Het is van belang dat beide gesprekspartners zich van tevoren realiseren waar het nu werkelijk om draait. Het gaat vaak om verschillende 'lagen', die tegelijk een rol spelen. Aan inhoudelijke conflicten, bijvoorbeeld het verschil van mening over de uitvoering van de werkzaamheden of belangenconflicten, waarbij het bijvoorbeeld gaat om prijsafspraken, liggen soms verstoerde relaties (relatieconflicten) ten grondslag. Naast het oplossen van de kwestie en het maken van afspraken daarover moet dan ook het *herstellen van het vertrouwen* doel van het gesprek te zijn.

Behalve de voorbereiding op de rationele en/of emotionele aspecten van de kwestie, kunnen beide gesprekspartners zich ook voorbereiden op de manier waarop ze hun kritiek naar voren willen brengen (zie subparagraaf 2.1.3). Tegelijkertijd zullen ze zich moeten afvragen óf en hoe de gesprekspartner zijn kritiek zal uiten en hoe zij daarop zelf dan zullen reageren (zie subparagraaf 2.2.2). Het is vaak handig om van tevoren een aantal punten op papier te zetten, zodat er tijdens het gesprek zelf meer tijd en aandacht is voor het luisteren naar de visie van de gesprekspartner.

Het conflict vraagt om een oplossing en voor die oplossing kunnen gesprekspartners tijdens hun voorbereiding op het gesprek alternatieven bedenken die zij tijdens het gesprek zullen voorstellen. Het is een voordeel om dit in alle rust te doen, zonder overdonderd te worden door de oplossingen die de gesprekspartner aandraagt.

Na deze voorbereidende fase kan het gesprek zelf gevoerd worden volgens de vier fasen die we in het model hierna beschrijven, waarbij een bemiddelaar de rol van gespreksleider heeft (zie paragraaf 15.5). In het conflictoplossingsgesprek tussen twee medewerkers neemt meestal de initiatiefnemer de rol van gespreksleider op zich.

15.5 Conflicthantering met behulp van een bemiddelaar (mediator)

Sommige conflicten worden opgelost met behulp van een derde partij. Over het algemeen zal een conflict waarbij de *hulp van een buitenstaander* wordt ingeroepen, al hoog opgelopen zijn. Is het conflict nog niet geëscaleerd, dan kunnen partijen het meestal zelf wel oplossen. Die derde partij kan door de conflicterende partijen worden aangezocht of aangewezen om het conflict te helpen oplossen. De derde partij kan ook zichzelf aanbieden als hulp, bijvoorbeeld een personeelschef die merkt dat de samenwerking tussen personeelsleden niet goed verloopt omdat er sprake is van een conflictueuze situatie. We behandelen hier de derde partij in de rol van bemiddelaar en bespreken het doel en de vaardigheden van de bemiddelaar.

**Inhoudelijke
conflicten**
**Belangen-
conflicten**
**Relatie-
conflicten**

**Alternatieven
bedenken**

Inhoudsaspect
Relationeel aspect

15.5.1 Doel van de bemiddelaar

Wanneer een derde partij tussen twee andere partijen gaat bemiddelen, moet hij er in de eerste plaats achter komen om wat voor soort conflict het gaat. In het algemeen kunnen aan conflicten een inhoudsaspect (de kwestie waarover het conflict gaat) en een relationeel aspect (de gespannen verhouding tussen de partijen) worden onderscheiden. Doorgaans zal de bemiddelaar – na de analyse van het conflict – twee doelen nastreven. In de eerste plaats probeert hij de *spanning* tussen de partijen te *verminderen*. Pas als dat gelukt is, is er ruimte voor het tweede doel: het *oplossen van de kwestie*.

Zoals we in paragraaf 15.1 schreven, gaat het in sommige conflictsituaties om inhoudelijke kwesties en in andere situaties om emotionele kwesties. Als het geschilpunt een inhoudelijke kwestie betreft, kan de bemiddelaar helpen het conflict op te lossen door bijvoorbeeld overeenkomsten of contracten af te sluiten of door overeenstemming te bereiken over een strategie of een beleidsplan. Bij emotionele kwesties kan hij helpen door overeenstemming te bereiken over bijvoorbeeld de opvattingen die ten grondslag liggen aan de bedrijfsvisie en door wederzijds begrip te stimuleren voor en acceptatie van individuele verschillen.

15.5.2 Vaardigheden van de bemiddelaar

De bemiddelaar moet de regie van het gesprek in handen houden door een gespreksstructuur voor te stellen en daaraan vast te houden. Daarnaast zal de bemiddelaar over een aantal luistervaardigheden moeten beschikken, waardoor hij de partijen kan helpen hun visie op de kwestie duidelijk naar voren te brengen. Met behulp van concretiserende vragen en tussentijdse samenvattingen kan hij helderheid verschaffen in de verschillen in zienswijzen. Hij moet in staat zijn de communicatie tussen de partijen te bevorderen door regels te stellen voor de manier waarop met elkaar wordt gepraat. Bijvoorbeeld de regel dat de gesprekspartners om de beurt praten, elkaar laten uitspreken en er blijkt van geven dat zij naar elkaar luisteren, door in te gaan op datgene wat de ander zegt.

De bemiddelaar heeft hierin een voorbeeldfunctie. Door aandachtgevend gedrag te tonen ten opzichte van de gesprekspartners, vragen te stellen, te parafraseren, te reflecteren en gebruik te maken van tussentijdse samenvattingen staat de bemiddelaar model als aandachtig luisteraar. Verder moet de bemiddelaar creatief zijn in het meebedenken van oplossingen die voor beide partijen aanvaardbaar zijn. Hij moet daartoe ook de gesprekspartners stimuleren.

15.6 Mediation als beroep

Neutrale bemiddelaar

Sinds een aantal jaren wordt bij conflicten steeds vaker een mediator ingeschakeld. Het gaat hierbij om een neutrale bemiddelaar die partijen helpt om samen te zoeken naar een oplossing voor hun geschil. Verschillende beroepsgroepen kennen gediplomeerde mediators die op de hoogte zijn van het vakgebied waarbinnen ze werken. Ook veel bedrijven hebben inmiddels een eigen mediator voor conflicten op de werkvlloer. Het blijkt namelijk dat veel ziek meldingen te maken hebben met conflicten in de werksituatie.

Kwaliteitseisen mediator

Aan de mediator worden hoge kwaliteitseisen gesteld. Hij moet onafhankelijk, onpartijdig, betrouwbaar en creatief zijn. Hij moet autonoom zijn en geen enkele verplichting hebben aan één van beide partijen en ook niet aan

de achterliggende organisatie(s). De mediator neemt geen standpunt in, bemoeit zich niet met de inhoud van het conflict, maar helpt de partijen om een eigen oplossing te vinden. Hij is vooral *begeleidend* en *faciliterend* aanwezig. (Gramsbergen-Hoogland, Blom & Van der Molen, 2011).

Met behulp van het hierna in grote lijnen beschreven gespreksmodel en de daarbij benodigde gespreksvaardigheden leidt de mediator beide partijen door het hele proces van mediation. Zo kan ook de daarvoor niet gediplomeerde en gekwalificeerde, maar wel betrokken manager of collega bemiddelen bij conflicten op het werk.

15.7 Model voor een conflicthanteringsgesprek

In deze paragraaf behandelen we een model voor een gesprek dat bedoeld is om conflicten op te lossen. We gaan ervan uit dat het gesprek geleid wordt door een gespreksleider of bemiddelaar. Toch kan dit model ook dienen voor een gesprek tussen twee of meer personen, die een conflict uit de weg willen ruimen.

Niet in alle situaties is het mogelijk om in één gesprek de kwestie op te lossen. Soms zijn er meer gesprekken nodig, terwijl in andere situaties gescheiden voorafgesprekken gehouden moeten worden. Dat wil zeggen dat de bemiddelaar eerst met de partijen afzonderlijk praat.

Het model voor het conflicthanteringsgesprek heeft vier fasen die we in de volgende subparagrafen zullen behandelen: de openingsfase, de onderzoeksfase, de onderhandelingsfase en de afrondingsfase.

Fasen
conflict-
hanterings-
gesprek

15.7.1 Openingsfase

De bemiddelaar begint de openingsfase met het benoemen van de aanleiding van het gesprek. Hij is bijvoorbeeld gevraagd door de conflicterende partijen om te bemiddelen. Het kan ook zijn dat de bemiddelaar zelf het gesprek heeft gearrangeerd omdat hij vindt dat de situatie daar aanleiding toe geeft.

De bemiddelaar benadrukt het gevaar van escalatie als het conflict niet wordt aangepakt, en vertelt dat aan de situatie, zoals die nu is, een halt moet worden toegeroepen in het belang van de organisatie en in het belang van de partijen. Ten slotte vraagt hij om medewerking van de partijen het gesprek te voeren, om te trachten een oplossing te zoeken die voor alle partijen aanvaardbaar is. Het heeft geen enkele zin het gesprek voort te zetten als een van de partijen niet bereid is mee te werken.

De bemiddelaar stelt spelregels voor over de manier waarop met elkaar gesproken zal worden en laat erop dat de regels gehandhaafd worden. Bijvoorbeeld elkaar uit laten spreken, om de beurt de visie op het conflict uiteenzetten, niet persoonlijk worden en alleen de kwestie waar het nu om gaat behandelen.

Kort samengevat komt het erop neer dat de bemiddelaar gebruikmaakt van zijn regulerende vaardigheden (zie hoofdstuk 3). Hij benoemt de aanleiding en het doel van het gesprek, stelt een tijdsduur, een structuur en spelregels voor en vraagt om medewerking.

Aanleiding
gesprek
benoemen

Medewerking

Spelregels

15.7.2 Onderzoeksfase

Tijdens de onderzoeksfase worden de verschillende visies van de partijen besproken. De bemiddelaar vraagt eerst aan de ene partij om zijn visie op de kwestie te geven. Daarbij mag de andere partij nog niet reageren. Vervolgens

Visies
bespreken

mag de andere partij zijn standpunt uiteenzetten. Als beide visies zijn weergegeven, geeft de bemiddelaar een samenvatting. Daarna mogen beide partijen op elkaar reageren. Partijen kunnen dan eerst vragen stellen en vervolgens aangeven waarmee men het niet eens is. In deze fase wordt begrip voor elkaars standpunten bevorderd en een opening gecreëerd voor een constructieve oplossing van het conflict.

De bemiddelaar speelt een belangrijke rol in het verhelderen van de zienswijzen van de partijen. Door samen te vatten wat er gezegd is, door nauwkeurigheid te bevorderen en door concretiseringen te vragen kan hij ertoe bijdragen dat beide partijen een duidelijk beeld krijgen van elkaars opvattingen over de kwestie. Door partijen te vragen hun *klacht te vertalen in een wens* (Vrolijk, 1985) kan de bemiddelaar bevorderen dat er bereidheid bestaat om tot een oplossing te komen.

15.7.3 Onderhandelingsfase

Afspraken maken

De onderhandelingsfase kenmerkt zich door het maken van afspraken. De bemiddelaar vat de kwestie eerst nog eens duidelijk samen. Dit doet hij naar aanleiding van wat besproken is tijdens de onderzoeksfase, waarin het conflict en de beide visies daarop verhelderd zijn. Het is mogelijk dat hij het conflict kan splitsen in enkele deelproblemen die gemakkelijker op te lossen zijn dan wanneer het conflict als één geheel wordt beschouwd. Door eerst de eenvoudig in te willigen wensen, die in de vorige fase geuit zijn, aan de orde te stellen, bevordert de bemiddelaar de bereidheid om tot een oplossing te komen. Deze kleine concessies brengen partijen stap voor stap dichter tot elkaar en vlijen de scherpe kantjes af.

Concessies

De bemiddelaar heeft tot taak de partijen te stimuleren oplossingen voor het conflict te bedenken. Daarbij kan hij behulpzaam zijn door de voor- en nadelen van de aangedragen oplossingen op een rijtje te zetten, waardoor een duidelijk beeld van de verschillende alternatieven ontstaat. De bemiddelaar kan ook zelf oplossingen aandragen, als de partijen daartoe niet voldoende in staat zijn.

Afspraken samenvatten

De partijen moeten bereid zijn concessies te doen aan hun oorspronkelijke uitgangspositie en zo trachten tot een voor allen aanvaardbare situatie te komen. De bemiddelaar doet er goed aan de afspraken samen te vatten en zwart op wit te zetten, zodat er geen misverstand kan bestaan over de toeschrijvingen van de partijen.

15.7.4 Afrondingsfase

Gesprek beëindigen

De afrondingsfase dient ervoor het gesprek op een duidelijke manier te beëindigen. Iedereen weet nu waar hij aan toe is. De bemiddelaar kondigt het einde van het gesprek aan en herhaalt eventueel de afspraken nog eens. Hij zorgt voor een kopie van de gemaakte afspraken en maakt een afspraak voor een volgende bijeenkomst waarin de afspraken kunnen worden geëvalueerd en eventueel bijgesteld.

Meta-communicatie

Ten slotte informeert de bemiddelaar naar de *tevredenheid van beide partijen* over het gesprek en geeft zijn eigen waardering. Met behulp van deze metacommunicatie (zie subparagraaf 2.1.4) kunnen nog onuitgesproken wrevens aan het licht komen en worden weggewerkt. Bovendien bevordert het de communicatie voor de toekomstige bijeenkomsten.

Samenvatting

Conflicthanteringsgesprek

1 Openingsfase

- a Aanleiding benoemen
- b Grenzen stellen (zo kunnen we niet verder, daar en daarom)
- c Escalatie benadrukken (als we zo doorgaan, wordt het steeds erger)
- d Medewerking vragen (vinden jullie het goed dat we er iets aan gaan doen)
- e Tijd afspreken
- f Structuur voorstellen
- g Spelregels aangeven

Basisgesprekvaardigheden

- Reguleren
- Informatie geven

2 Onderzoeksfase (hoe kijken partijen tegen de kwestie aan?)

- a Zienswijzen en belangen van partijen bespreken
- b Luisteren bevorderen
- c Tussentijds vragen om concretiseringen en samenvatten
- d Klachten omzetten in wensen
- e Communicatie herstellen (naar spelregels verwijzen)

- Vragen stellen
- Concretiseren
- Parafraseren van inhoud
- Reflecteren van gevoel
- Situatie verduidelijken
- Samenvatten

3 Onderhandelingsfase (afspraken maken)

- Oplossingen ontwikkelen
- Concrete afspraken maken om escalatie te voorkomen
- Afspraken opschriften

- Vragen stellen
- Concretiseren
- Samenvatten

4 Afrondingsfase

- Kopie van afspraken beloven
- Afspraak volgende besprekking maken
- Naar tevredenheid vragen

- Reguleren
- Samenvatten

Bron: Piët, S. (2011). *Overleg, vergaderen en onderhandelen*. Groningen: Noordhoff.

8 Harvard-stijl

- 8.1 Harvard-onderhandelen
- 8.2 Gesprek met Roger Fisher
- 8.3 Harvard-vuistregels nader bekijken
- 8.4 Structuur van het onderhandelingsgesprek

Harvard-onderhandelen staat ook wel bekend als open of win-win-onderhandelen. Deze onderhandelingsbenadering is bij uitstek geschikt in die situatie waarin je ook op termijn een goede relatie met je onderhandelingspartner wilt onderhouden. Zij gaat uit van eerlijkheid, redelijkheid en zakelijkheid. Zij is toepasbaar in commerciële situaties, in deals met een prijskaartje, maar ook voor overleg.

8.1 Harvard-onderhandelen

Uit het vorige hoofdstuk moet duidelijk zijn geworden, dat de benadering van een onderhandelingsprobleem enige dilemma's met zich mee kan brengen, waarvoor de perfecte elegante uitweg nog niet is gevonden. Moet je een harde of een zachte onderhandelaar zijn? Moet je het bod van de ander geloven? Hoeve kun je gaan? Hoe kom je uit zulke dilemma's die ontstaan als je de kip met de gouden eieren niet meteen ook slachten wilt? Hoe kun je hard zijn zonder ook onaardig te moeten zijn? Hoe kun je winnen zonder de tegenstander te laten verliezen? Hoe kun je een koek verdelen en toch meer dan de koek krijgen?

Open win-win-onderhandelen

Het antwoord op deze vragen biedt de strategie van het **open win-win-onderhandelen**. De karakteristiek van dat open onderhandelen of Harvard-onderhandelen volgt uit de logische ontsnapping uit de dilemma's. Je kunt gewoon hard en zacht tegelijk zijn. Je moet niet blind geloven, maar ook niet blind wantrouwen. Je kunt winnen, terwijl je het de ander kunt om ook te winnen. De ontsnapping wordt geboden door de alternatieve opstelling, aan de hand van regels. Het zijn **vijf vuistregels**, waarvan de eerste werkt als 'de duim' van het geheel:

- 1 Scheid inhoud en relatie en werk aan beide (op de daarvoor geschikte manier).
- 2 Benadruk belangen en zienswijzen in plaats van standpunten.
- 3 Bedenk eerst, beslis later.
- 4 Sta op het gebruik van **objectieve criteria**.
- 5 Denk aan 'het beste alternatief.' (Wat had je kunnen bereiken zonder onderhandeling?)

Het vergt oefening en praktijk om de regels te kunnen toepassen. We leggen ze in dit hoofdstuk uit. In het volgende hoofdstuk gaan we nader op de vuistregels in.

Vaardigheid in communicatie is onmisbaar in het onderhandelen. Daardoor is het mogelijk tegelijk hard en zacht te zijn in een onderhandeling en een klimaat op te roepen waarin ruimte is voor meer winnaars en voor winst. Het tegelijk hard en zacht zijn kan worden ingevuld, door te denken aan de al eerder gesignaleerde mogelijkheid zacht te zijn op relaties en hard te zijn op de inhoud.

8.2 Gesprek met Roger Fisher

In plaats van een theoretische verhandeling over het Harvard-onderhandelen laten we ter illustratie van de materie de geestelijk vader van de aanpak, professor Roger Fisher, aan het woord. Terug naar de bron en terug naar de vorige eeuw, toen zijn bestseller als zoet broodje over de toonbank ging.

'Onderhandelen is een gedeeld probleem'

Iedere conflictsituatie is volgens de Amerikaanse specialist in internationale betrekkingen professor Roger Fisher, de geestelijke vader van het **Harvard Negotiation Project**, te vergelijken met een situatie op een reddingsboot. De in samenwerking met student William Ury geschreven wereld-bestseller *Getting to yes* schildert het probleem.

De opvarenden kampen met een voedseltekort. De een zegt: 'Ik wil vijftig

Objectieve criteria

Vijf vuistregels

**Roger Fisher
Harvard
Negotiation
Project
William Ury**

procent van het voedsel, anders breng ik de boot tot zinken. Het enige wat ik moet doen is je te overtuigen dat ik het meen.' De ander zegt: 'Ik wil tachtig procent van het voedsel, anders boor ik een gat in de boot.' Fisher vindt dat mensen zo doorgaans zaken doen. Maar hun probleem is eigenlijk: Hoe krijgen we de boot in veiligheid en komen we zelf gezond aan? Fisher: 'En wat zie je bijvoorbeeld bij stakingen en werkoverleg? Ze brengen de boot tot zinken.'

Conflicten zijn volgens Fisher altijd gedeelde problemen. Die ervaring deed Fisher al op toen hij in de Tweede Wereldoorlog drieënhalf jaar dienst deed als meteoroloog bij de luchtmacht. De vijand liet weerschepen en -vliegtuigen met rust, zodra de weerberichten ook naar hem werden gezonden. Van die basiskennis had Fisher later, als advocaat in het internationaal recht, veel profijt. Hij zegt: 'Ik leerde al snel dat onderhandelen zo iets is als pokeren. De relatie met je tegenstander staat voorop. Als je bijvoorbeeld altijd wint, wil niemand meer met je spelen. Verder is het belangrijk dat je het probleem altijd kleiner houdt dan de relatie. Desnoods snijdt je het op in kleine stukjes. Precies als met de inzet. Is die te overzien, dan blijft het spel genietbaar. Maar zet de pokeraar vrouw, kinderen, huis en land op het spel, dan wordt het spel boosaardig.'

Iedere crisis wordt volgens Fisher verhoogd door de volgende factoren: een hoge inzet, een korte tijd, vijandigheid en onzekerheid. 'Exact die fouten werden gemaakt bij de ontwapeningsonderhandelingen,' merkt hij op. 'Men weigert de problemen in kleine stukjes te behandelen. Alle partijen hebben zich zo in posities verschanst, dat geen onderhandelaar meer gewoon met de ander kan praten. Men geeft slechts statements af. Men gedraagt zich als een echtpaar bij een ernstig huwelijksconflict. Beide echtelieden hebben zich verschanst achter hun deel van het serviesgoed en het enige waarover zij bereid zijn te praten, is de vraag of zij de koppen en schotels misschien voor de eigen veiligheid zouden moeten vervangen door plastic exemplaren. Zo specialiseren generals zich in het antwoord op de vraag welke wapens de beste zouden zijn. Terwijl het bij ontwapening helemaal niet om een militair vraagstuk gaat. Want de vraag blijft: Als je niet met kernwapens naar elkaar kunt gooien, hoe uit je je boosheid dan? Er is tenslotte maar één klein onderscheid tussen oorlog en vrede. En dat is: Hoe ga je om met de verschillen? Voor Roger Fisher is het natuurlijk van belang een goede relatie te hebben met medestanders, maar het is volgens hem cruciaal dat onderhandelaars juist een goede relatie onderhouden met degenen met wie ze het niet eens zijn. Als de communicatie ophoudt, houdt namelijk iedere onderhandelingsmogelijkheid op. 'Er was een advocaat die zijn opponent opbelde met de volgende tekst: "Mijn cliënt denkt: jouw cliënt is een schoft. In feite vindt hij jou ook een schoft. Laten we vanmiddag gaan lunchen."

Verplaats je in de ander

Roger Fisher bemoeit zich nog steeds daadwerkelijk met internationale politieke en maatschappelijke problemen. Hij reisde naar Moskou en Genève om met de Sovjets te spreken over de ontwapeningsmogelijkheden. Hij sprak in mei met de premier en de minister van Buitenlandse Zaken van Afghanistan. Hij speelde een bescheiden, maar toch tamelijk doorslaggevende rol in de veel stof doen opwaaierende Iraanse gijzelingsaffaire. Fishers vuistregel is steeds: Bedenk, wat het voor de tegenstander betekent als hij jouw eisen inwilligt. Hij vertelt dat in de cursussen die hij buitenhuis, zoals bij ITT en Aluminium Canada Alcan, geeft en binnenshuis aan de Harvard University.

Ook werd hij door Cyrus Vance in de arm genomen voor adviezen bij het overleg van Camp David. Dat had al weer lang geleden plaats, maar de inhoud is nog steeds zo actueel, dat we het voorbeeld toch presenteren. Het gaat er namelijk om dat je een deal voor een ander ook haalbaar moet maken. Hij ontzag in juni 1970 ook de Egyptische president Nasser niet. 'Wat wilt u van Golda Meir?' vroeg hij. 'Dat ze zich terugtrekt,' luidde het eenvoudige antwoord. 'Zonder enige tegenprestatie?' vroeg Fisher nog. 'Ja,' beaamde Nasser onverwijld, 'want het is tenslotte Arabisch grondgebied.' 'Maar stelt u zich eens voor,' reageerde Fisher, 'wat Meir overkomt als ze voor de media in Israël zou verschijnen met de boodschap: Ik heb mij zonder enige verplichtingen van Arabische zijde teruggetrokken?' Nasser barstte daarop in lachen uit en riep: 'Wát zou ze in de nesten zitten!' 'We trappen steeds weer in dezelfde val,' meent Fisher. 'In de Tweede Wereldoorlog eisten we van Japan: onvoorwaardelijke overgave. In Vietnam maakten we ook weer de fout nooit een aanbod te doen. We zonden een boodschap: Het doel van onze bombardementen is dat jullie ophouden met infiltreren. Maar wát als de Vietnamese ja zouden hebben gezegd? Dan zouden de Amerikanen menen: de bommen werken kennelijk, laten we ermee doorgaan. Zo'n boodschap had dus geen enkele waarde. Stel dat ik tegen mijn zoon zou zeggen: Je mag vanavond televisie kijken op voorwaarde dat je morgen lief bent. Dan kan de zoon zeggen: Neem jij nu vanavond de beslissing maar. Als je verstandig bent, kies je voor opbliven. Want als je dat niet doet, wordt het morgen een hel voor ons allebei.' Je denkt misschien dat dit geschiedenis is, maar de internationale politiek zit vol met voorbeelden waarin precies dezelfde problemen aangepakt moeten worden. Voor president Nasser kun je eveneens een eigentijdse figuur invullen. Welke voorbeelden liggen nu op het bordje van de internationale onderhandelaars?

Winst voor beide partijen

Een belangrijke zaak bij onderhandelen is volgens Fisher, dat de partijen in de gaten moeten houden wat winst zou kunnen opleveren voor beide kanten. Daarbij helpt het objectieve maatstaven vast te leggen. 'Stel bijvoorbeeld,' zegt Fisher, 'dat ik een huis laat bouwen. Als het contract al is getekend, blijkt er niet in te staan hoe diep de fundering moet zijn. De aannemer zegt: Ik kies voor twintig centimeter. Ik roep: Ze moet tien meter worden. We bieden zo tegen elkaar op. Zinloos. Het gaat immers om de vraag: Hoe diep moet de fundering met zo'n huis en zulke grond volgens objectieve criteria eigenlijk zijn?

Vaak is men zo gebiologeerd door de strijd, dat men vergeet te kijken naar een goede oplossing. De Britten hebben die fout gemaakt met de Falklandkwestie. Er was eigenlijk geen oplossing voor de Malvinas zonder acceptatie van Argentinië. Een vesting Malvinas voor eeuwig is voor Engeland geen goed antwoord. Thatcher forceerde de Argentijnen naar een oplossing die eigenlijk gelijk stond met het schip tot zinken brengen. Ze griste een eeuwige nederlaag uit de klauwen van de overwinning. Ik veroordeel de militaire actie op zich niet, maar de zaak was onderhandelbaar. Al was Argentinië alleen maar een vergunning aangeboden om land te kopen. Dan had men ook kunnen blijven communiceren.

Het succes van een goede onderhandeling definieer ik op twee manieren. Op korte termijn gaat het om een tastbare, wezenlijke oplossing, die acceptabel is voor beide partijen met zo min mogelijk verlies van tijd. Op

lange termijn gaat het erom dat de oplossing ook een goed precedent voor de toekomst betekent. Zij moet passen in concrete situaties. Zij moet de voortgang van een goede relatie niet in de weg staan. En een goede relatie verwarren we vaak met goedkeuring of sympathie.

Maar ik bedoel: communicatie, wederzijds respect en spelregels. Ik ben dat, zeker naar aanleiding van mijn ervaringen in de ontwapeningsbesprekkingen, zo belangrijk gaan vinden dat ik nu een boek schrijf over relaties: *Getting along together. Getting to yes* is dus niet het laatste woord. Voor een paar honderd ITT-mensen heb ik vorige week het boek verscheurd.' Hij haalt de schamele resten uit zijn koffertje. 'Om te laten zien dat we nog heel veel moeten doen.'

8.3 Harvard-vuistregels nader bekijken

In paragraaf 8.1 werden de vijf vuistregels van de Harvard-aanpak geïntroduceerd; hier worden ze nader uit de doeken gedaan.

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

De vuistregel 'Scheid inhoud en relatie' komt op hetzelfde neer als 'Scheid het probleem van de persoon.' Het gaat er bij deze regel om dat je moet proberen te voorkomen relatie en inhoud door elkaar te halen. Dat betekent dat je niet omwille van de relatie maar alles goed moet vinden. Het betekent anderzijds dat je ook niet alle emoties kunt verwerpen omdat het nu eenmaal om zaken gaat. Het is namelijk met de vuistregel heel goed mogelijk goed op de zaak te letten en toch vriendelijk te blijven (en over te komen). Soms ook is de relatie een onderdeel van de onderhandeling en dan geldt de staartregel dubbel zo erg: 'En werk aan beide op de meest geschikte manier.' Het scheiden van inhoud en relatie betekent overigens niet dat je er niet tegelijkertijd aan kunt werken. In met name commerciële cursussen wordt wel verteld dat je eerst een relatie moet opbouwen door met de andere onderhandelaar bijvoorbeeld te babbelen over het weer, de auto of over sport. Pas daarna begin je over de zaak. In de Harvard-aanpak is dat faseverschil niet nodig. Inhoud en relatie gaan gelijk op. Je werkt dus tegelijkertijd aan de inhoud en aan de relatie 'op de geëigende manier'. Dat betekent bijvoorbeeld dat je in zachte vorm keihard je doel in de gaten houdt. Dus als er tussen vrienden een probleem ontstaat, dat niet alleen zakelijke, maar ook persoonlijke implicaties heeft, doe je er als vrienden *niet* goed aan het persoonlijke probleem te negeren. Zeg dat je vrienden bent, maar dat er een zakelijke kwestie te regelen valt. Want, je zult zien, het probleem duikt weer op.

De volgende opmerking hoort ook bij deze vuistregel: *werk vertrouwensonafhankelijk.*

'Je kent me toch, vertrouw me maar, je krijgt het binnen een week geleverd.' Begin zelf nooit aan deze teksten. Want er kan van alles, buiten zijn of jouw schuld gebeuren, waardoor de toezagging wordt geschonden en niet alleen de zaak, maar ook de relatie op het spel komt te staan. Werk dus ~~vertrouwensonafhankelijk~~.

Vertrouw iemand nooit blindelings, maar wantrouw hem evenmin. Maak vertrouwen los van de onderhandeling, dan is de kans het grootst dat een relatie kan blijven doorgaan, ook al gaat er onverhoop wat mis met de zaak. Een goede methode om vertrouwensonafhankelijk te werken is door met de

What-ifs

onderhandelingspartners ook afspraken te maken over wat er gebeuren moet als bepaalde dingen buiten de voornemens om, anders lopen. Ook de behandeling van deze **what-ifs** kunnen tot de onderhandeling horen.

2 Benadruk belangen en zienswijzen in plaats van standpunten

Als iemand niet tot de Harvard-school behoort, kan hij zich als onderhandelingspartner 'positioneel' opstellen. Hij stelt dan standpunten vast. Meestal is hij daar weinig mee gebaat, want daardoor ontnemt hij zichzelf veel ruimte. En als hij op zijn standpunt terug moet komen, is zijn geloofwaardigheid in het geding. Daarom is het in ieders belang verdedigers van standpunten zo snel mogelijk ruimte te gunnen. Niet door tegen ze in te gaan, maar door de beweringen als het ware te schillen. Achter ieder standpunt zit een *visie*, en achter iedere visie zit een *belang*. Wie dus een standpunt tegenkomt, doet er goed aan te schillen. De methode daarvoor bestaat uit vragen stellen. Wie dit kan, zal merken dat achter ogen schijnlijk onverenigbare standpunten deels gemeenschappelijke belangen kunnen liggen.

3 Bedenk eerst, beslis later

Nu gaat het om creativiteit. Wat kun je, nu je op de hoogte bent van de tegengestelde en de gemeenschappelijke belangen, aan oplossingen verzinnen die voor beide partijen elegant zijn? Waarschijnlijk wel meer dan één. Maar pas op, want er zijn valkuilen. De eerste is dat een 'optie', een oplossingsmogelijkheid, door de andere partij kan worden opgevat als dé oplossing. Een standpunt dus. Probeer duidelijk te maken dat het hier slechts een ideetje betreft. Misschien zijn er, met een beetje moeite, nog wel betere oplossingen dan die ene oplossing te verzinnen. Een ander punt is dat men geneigd is op ieder idee meteen kritiek te spuien. Ook nu moet je de zaak goed in de hand houden, want kritiek leveren stagneert de creativiteitsontwikkeling, zoals we al hebben gezien in hoofdstuk 6.

4 Sta op het gebruik van objectieve criteria

Toen Roger Fisher een huis wilde laten bouwen en met de aannemer de onderhandelingen over de prijs al had afgesloten, doemde, zoals in het interview wordt beschreven, plotseling een probleem op over hoe diep de fundering zou moeten zijn. De aannemer noemde een geringe hoogte, want hij dacht: Hoe dieper, hoe duurder. Fisher noemde een grote diepte, want hij dacht: Voor mijn geld wil ik eruit halen wat erin zit. Ze hebben nog een tijdje zitten bieden en loven voor Fisher zei: 'Luister eens, dit heeft geen zin. We willen er allebei beter uitkomen, desnoods ten koste van de ander, maar niemand van ons denkt aan wat voor het huis het beste is. Laten we eens kijken wat een normale funderingsdiepte is voor een huis als dit op grond van deze. Of laten we kijken hoe diep de funderingen gaan die ze onder de huizen in onze omgeving hebben gelegd.' Fishers voorstel hield in: laten we kijken naar objectieve criteria.

Objectieve criteria zijn vooral van belang voor het vinden van oplossingen, die onderhandelingspartners, gezien de tegengestelde belangen die ze hebben, nog scheidt.

Objectieve criteria zijn meetpunten die beide partijen als redelijk ervaren. Die meetpunten kunnen in boeken staan, of worden uitgegeven door bureaus, of worden aangegeven door onafhankelijke bemiddelaars, zoals taxateurs, gerechtsdeurwaarders of anderen. Objectieve criteria die beide

Objectieve criteria

partijen aanvaarden als redelijk kunnen ook worden aangegeven door volkswijsheden: 'Gelijke monniken, gelijke kappen' en 'Voor wat, hoort wat'.

5 Denk aan 'het beste alternatief' (Wat had je kunnen bereiken zonder onderhandeling?)

Het is volgens de Harvard-aanpak goed om stil te staan bij het beste alternatief. Dit is: het alternatief dat er altijd nog is als de beoogde deal niet zou doorgaan. Waarom?

- Als je een beste alternatief hebt, voel je je vrijer in de onderhandeling.
- Met een beste alternatief weet je of je deal goed is.

Beste alternatief

Een goede deal beantwoordt aan de volgende criteria:

- het is *helder*;
- het is *aanvaardbaar*, aantrekkelijk en redelijk voor beide partijen;
- het is *beter dan beider beste alternatief*.

Goede deal

Het beste alternatief betekent hier: de mogelijkheden die je gehad zou hebben als hier geen deal te maken zou zijn. Dus: je alternatieven buiten deze onderhandeling om.

Wel een waarschuwing, bestaande uit drie delen.

- Onthul je beste alternatief niet te snel. Dan werkt het als chantage. Breng nooit je tegenstander in het nauw, want een kat in het nauw maakt rare sprongen.
- Bedenk dat ook je 'tegenstander' een beste alternatief zal hebben, dus ook grenzen.
- Maak voorzichtig iets van je beste alternatief bekend, als je merkt dat je gesprekspartner te ver wil gaan en de deal dreigt af te springen, omdat je er geen belang meer bij dreigt te hebben.

8.4 Structuur van het onderhandelingsgesprek

Veel mensen willen weten hoe ze het verloop van een onderhandelingsgesprek moeten sturen. In de Harvard-aanpak is dat probleem eenvoudig op te lossen. De structuur van het gesprek loopt parallel aan de genoemde vijf vuistregels. De volgorde van de vuistregels is dus niet willekeurig; integendeel, zij vormen een structuurhouvast voor de gesprekspartners.

Daarbij is van belang te beseffen dat de eerste regel: Scheid inhoud en relatie (en werk aan beide, op de geschikte manier) met het aanhangsel: Werk vertrouwensonafhankelijk, een soort 'duimregel' is. De andere vier regels zou je kunnen zien als hulpmiddelen om die duimregel verder te realiseren. Die regels maken het mogelijk het probleem van de persoon te scheiden. Die regels maken het mogelijk de (genoemde) dilemma's tegemoet te treden zonder geforceerde keuzes hoeven te maken, bijvoorbeeld voor hetzij de harde, hetzij de zachte onderhandelaar.

De structuur is er verder op gebaseerd dat je beter eerst de kleine vraagstukken kunt oplossen, waar de minste weerstand in zit, dan de grote die punt van conflict en positionering kunnen worden. Dus in de Harvard-aanpak verken je onbevreesde alle belangen: gemeenschappelijke, ogen schijnlijk irrelevant en tegenstrijdige. Daarna ga je eerst kijken wat je verbindt en waarvoor je oplossingen kunt verzinnen. Dan begin je aan de wegging van redelijke verdeling voor datgene wat je scheidt.