



Susanne Piët

Overleg, vergaderen en onderhandelen



Noordhoff Uitgevers

Derde druk

Overleg, vergaderen en onderhandelen

Susanne Piët

Derde, herziene druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: G2K designers Groningen/Amsterdam
Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl
Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

1 / 13

© 2011 Susanne Piët

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84777-7
ISBN 978-90-01-79489-7
NUR 810

Inhoud

Inleiding 5

Deel 1

Basisbegrippen 9

1 De achterkant van communicatie 11

- 1.1 Referentiekader 12
- 1.2 Context: mensen in systemen 13
- 1.3 Doelstellingen van mensen die communiceren 14
- 1.4 Belangen 16
Samenvatting 17
Opdrachten 18

2 Wederzijdse beïnvloeding 21

- 2.1 Relatie en inhoud 22
- 2.2 Paralinguïstiek 23
- 2.3 Non-verbaal kanaal 23
- 2.4 Wederzijdse invloed 24
- 2.5 Wisselwerking 26
- 2.6 Macht en onmacht 29
Samenvatting 31
Opdrachten 32

Deel 2

Vergaderen 35

3 Rol van de voorzitter 37

- 3.1 Soorten vergaderingen 38
- 3.2 Begin 39
- 3.3 Midden 40
- 3.4 Afronding 41
- 3.5 Fasen in vergaderproces 41
Samenvatting 42
Opdrachten 43

4 Rollen van de deelnemers 49

- 4.1 Inventarisatie mogelijke rollen deelnemers 50
- 4.2 Rol van notulist 50
- 4.3 Vergadertrucs 51
- 4.4 Stemmingmakers volgens De Bono 52
Samenvatting 54
Opdrachten 55

5 Noodzakelijke communicatieve vaardigheden 69

- 5.1 Kijken met een metablik 70
- 5.2 Vragen stellen 71
- 5.3 Samenvatten 73
- 5.4 Metacommunicatie 74
- 5.5 Notuleren 75
- 5.6 Agenderen 76
- 5.7 Controleren op effectiviteit 77
Samenvatting 78
Opdrachten 79

6 Brainstormvergadering 85

- 6.1 Achtergrond brainstorm 86
- 6.2 Blokkeringen 87
- 6.3 ‘Simpel’ brainstormen 89
- 6.4 Voorbereiding op brainstorming 90
- 6.5 Probleemsoorten 91
- 6.6 Zes fasen rond brainstorm 92
- 6.7 Brainstormleiding 94
- 6.8 Varianten op de brainstorm 96
- 6.9 Synectics 98
- 6.10 Succesvolle voorzitters 100
- 6.11 Creativiteitsgoeroes 101
 Samenvatting 101
 Opdrachten 102

Deel 3

Onderhandelen 105

7 Onderhandelen: een overzicht 107

- 7.1 Wat is onderhandelen? 108
- 7.2 Achtergronden van onderhandelen 109
- 7.3 Opvattingen over onderhandelen 109
- 7.4 Distributief onderhandelen 110
- 7.5 Integratief onderhandelen 112
- 7.6 Mixed motive onderhandelen 112
- 7.7 Digitaal onderhandelen 113
- 7.8 Trucs bij het onderhandelen 114
- 7.9 Emoties bij onderhandelen 115
- 7.10 Dilemma's bij het onderhandelen 116
 Samenvatting 116
 Opdrachten 117

8 Harvard-stijl 121

- 8.1 Harvard-onderhandelen 122
- 8.2 Gesprek met Roger Fisher 122
- 8.3 Harvard-vuistregels nader bekeken 125
- 8.4 Structuur van het onderhandelingsgesprek 127
 Samenvatting 128
 Opdrachten 129

9 Praktische wenken voor het onderhandelen 137

- 9.1 Mandaat 138
- 9.2 Creativiteit 138
- 9.3 Dichtgeplakte envelop 138
- 9.4 Macht, onmacht en overmacht 139
- 9.5 Achterban 140
- 9.6 Meer-personen-onderhandelingen 140
 Samenvatting 141
 Opdrachten 142

Bijlage 1 Vragen uit de praktijk 147

Bijlage 2 Checklists 150

Literatuur 153

Register 155

Over de auteur 159

Inleiding

Naarmate in organisaties, verenigingen, bedrijven én families meer mensen deelnemen aan besluitvorming, wordt overleg steeds belangrijker. Maar wat is overleg nu eigenlijk precies? Overleg is de aanduiding voor gespreksaankomsten waarin na uitwisseling van informatie over belangen, fasen van overtuiging en discussie, ten slotte besluiten moeten worden genomen waarmee de deelnemers op zijn minst vrede kunnen hebben. Overleg behelst dus een uitwisseling van belangen van verschillende partijen ter voorbereiding op een keuze. Overleg heeft dikwijls de vorm van een vergadering, en lijkt inhoudelijk, met inachtneming van het ontbreken van het sluiten van een deal, op een onderhandeling. Dit boek gaat indirect over overleg. Het gaat direct over vergaderen en onderhandelen. Overleg, vergaderen en onderhandelen zijn communicatieve activiteiten die nauw aan elkaar verwant zijn.

We behandelen eerst enige basisbegrippen voor de communicatiekant van vergaderen en onderhandelen. Vervolgens besteden we specifiek aandacht aan vergaderen en onderhandelen zelf. Het boek valt daarom uiteen in drie delen:

- 1 Basisbegrippen
- 2 Vergaderen
- 3 Onderhandelen

De structuur van het boek kenmerkt zich door de volgende opbouw. Het begin van de hoofdstukken is theoretisch-inleidend, daarna volgt een voorbeeld uit de praktijk. Vervolgens komen de opdrachten ter verwerking van de aangeboden stof. Een speciale variant van opdrachten vormt het rollenspel, waarin een op de praktijk lijkend voorbeeld kan worden nagespeeld.

In deel 1, Basisbegrippen, worden enige basisbegrippen uitgelegd die de communicatie vergemakkelijken tussen twee of meer vergaderende of onderhandelende mensen. We besteden ook aandacht aan factoren die stagnerend werken of aan aspecten die relevant zijn om de processen beter te kunnen analyseren.

In deel 2, Vergaderen, wordt aandacht besteed aan de bijdrage die de voorzitter en elk van de deelnemers geven aan een goede voortgang van een vergadering. Ook komt de rol van notulist aan de orde. Het deel sluit af met een hoofdstuk dat is gewijd aan achtergronden en techniek van het brainstormen.

In deel 3, Onderhandelen, geven we eerst een overzicht van mogelijke benaderingen voor onderhandelingswijzen, daarna wordt hieruit een keuze gemaakt. De gekozen benadering zal vervolgens worden toegelicht in haar consequenties.

Het boek sluit af met een twee bijlagen. In bijlage 1 worden de besproken onderdelen geïntegreerd in de praktijk. Leidraad hiervoor zijn onder meer de vragen die cursisten aan het begin van vergader- en onderhandelings-trainingen meestal stellen.

Voorbeelden van veelvoorkomende vragen zijn:

- Hoe kun je tijdens een onderhandeling of vergadering de ander zijn motieven kenbaar laten maken? (Het is soms zo moeilijk te begrijpen wat een ander wil of voelt.)
- Hoe kun je goed omgaan met ‘proceduregedoe’? (Bijvoorbeeld de kwestie van de vierkante of de ronde tafel.)
- Moet je altijd tot een deal of een besluit komen? (Hoe kun je trouwens beïnvloeden dat een bespreking in ieder geval érgens toe leidt?)

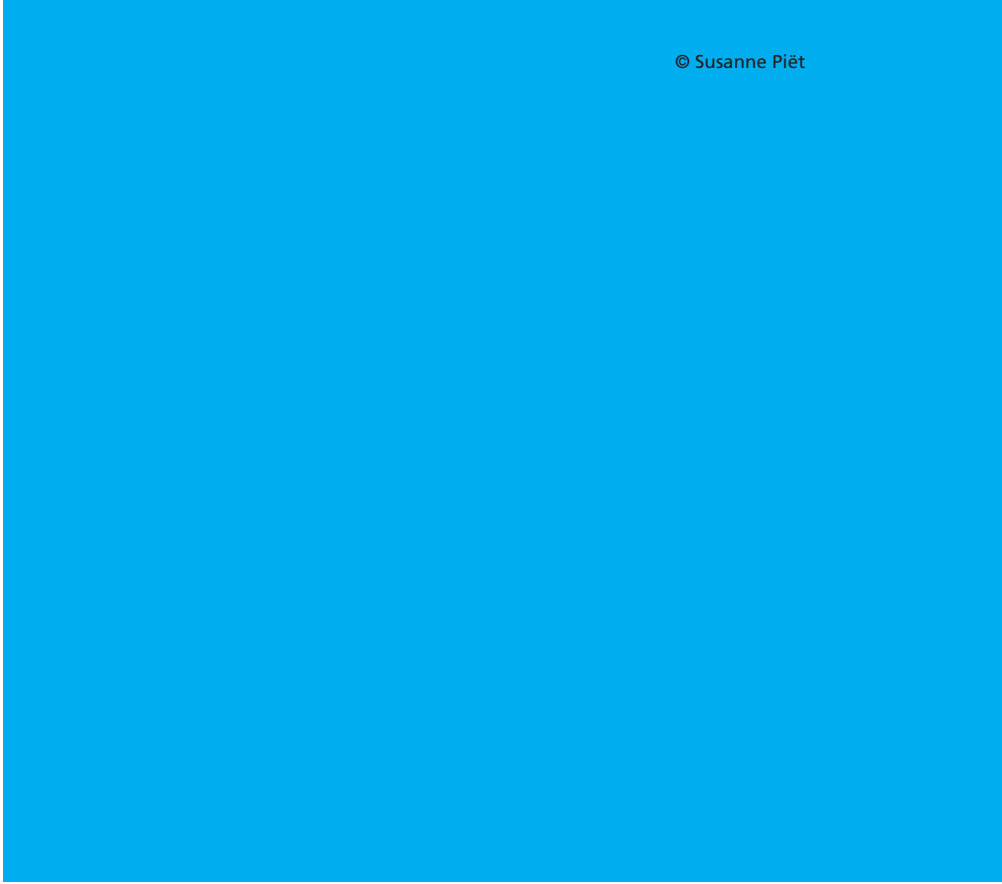
Dit soort vragen vormt de basis voor de behandeling van de onderwerpen in dit boek. In bijlage 1 presenteren we de volledige lijst en controleren we of we aan de beantwoording ervan zijn toegekomen. Bijlage 2 bevat tot slot drie checklists die van pas komen bij het houden van vergaderingen, het voorzitten van vergaderingen en het voeren van onderhandelingen.



DEEL 1

Basisbegrippen

- 1 De achterkant van communicatie 11**
- 2 Wederzijdse beïnvloeding 21**



1

De achterkant van communicatie

- 1.1 Referentiekader
- 1.2 Context: mensen in systemen
- 1.3 Doelstellingen van mensen die communiceren
- 1.4 Belangen

Het succes of het mislukken van een overleg, vergadering of onderhandeling hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van de erin gehanteerde communicatie. De kwaliteit wordt beter gewaarborgd als degenen die communiceren, weten wat zij doen of wat er gebeurt (inzicht) en in staat zijn uit te voeren wat ze moeten doen (vaardigheden). In dit hoofdstuk worden begrippen aangereikt ter verhoging van het inzicht.

1.1 Referentiekader

Als we kijken of luisteren, als we lezen of toehoren, zuigen we de informatie op als een spons. Die spons wordt steeds voller en voller. We doen immers ervaringen op. Onze opvoeding, waarden en normen, gevoelens, kennis, emoties, idealen, ideologieën, meningen, overtuigingen, gewoonten, verwachtingen en doelstellingen leveren ons uiteindelijk heel persoonlijke bagage, die voor ieder mens afzonderlijk uniek is. Soms delen mensen dezelfde overtuiging, maar de totale inhoud van de ene spons is nooit gelijk aan die van de andere. Die spons heet officieel: *referentiekader*. Het referentiekader helpt waarnemingen interpreteren; nieuwe lessen worden zo geïntegreerd in oude schema's. Het referentiekader beïnvloedt ons denken. Volgens John Locke, een Engelse filosoof uit de 17e eeuw, wordt de mens geboren als een onbeschreven blad, een *tabula rasa*, dus zonder referentiekader. Maar zelfs in die interpretatie moet de mens in de loop van zijn leven toch nieuwe ervaringen of denkbeelden plaatsen in verworven oude modellen of structuren. Sommige mensen hebben geleerd dit probleem steeds op dezelfde manier aan te pakken, bijvoorbeeld door stelselmatig te verwerpen wat niet in het eigen straatje past.

Referentie-
kader

John Locke
Tabula rasa

Denkraam

De Nederlandse striptekenaar en schrijver Marten Toonder introduceerde in 1953 het begrip *denkraam*. *Denkraam* is eigenlijk de mooiste benaming voor referentiekader. Vanuit hun persoonlijke referentiekader interpreteren mensen wat zij horen of zien. Soms is die interpretatie juist, vaak is die interpretatie onjuist. Vaak komt de interpretatie in de communicatie niet geheel uit de verf en dan hebben we een misverstand. Het misverstand kan de betekenis van een woord betreffen (de *denotatie*) of de gevoelswaarde van een woord (*connotatie*). Soms betreft het misverstand de totale context waarin iets kan worden begrepen. Vaak is het misverstand niet erg, zeker niet wanneer men het aan de orde kan stellen en uit de wereld kan helpen. Wanneer het misverstand blijft voortbestaan, groeit zogenoemde *ruis*. Dit is: storing in de bedoelde informatieoverdracht. Wanneer de ruis ongemerkt voortleeft en een rol gaat spelen in de interactie, doen zich allerlei verschijnselen voor. Er is bijvoorbeeld sprake van een vooroordeel als iemand zijn eigen oordeel of beeld omtrent iets of iemand als vaststaand aanneemt zonder dat hij de juistheid ervan heeft gecontroleerd. Niet zelden is er in de interactie tussen vergadelaars of onderhandelaars sprake van (voor) oordelen. Een en ander kan leiden tot de volgende vier verschijnselen.

Ruis

1 Self-fulfilling prophecy

Gesprekspartners beginnen de interactie met een beeld over zichzelf en de ander en handelen vervolgens naar die beelden. In iedere actie van zichzelf of de ander zien zij een zodanige bevestiging van het beeld dat zij er des te meer naar gaan handelen. Ze raken in een vicieuze zelfbevestigende cirkel waaruit ze op eigen kracht niet kunnen losbreken. Daarmee beïnvloeden ze zonder het te willen wat er gaat gebeuren. Dat heet *self-fulfilling prophecy*. Bijvoorbeeld: een ondernemer bespreekt met vakbondsleden een reorganisatievoorstel. De vakbondsleden zien de ondernemer als autoritaire kapitalist en geloven dus 'de voorstelkant' van de reorganisatie niet. Zo wordt een voorstel, dankzij hun eigen inbreng een feit. Als zij het als voorstel hadden waargenomen, hadden zij alternatieven kunnen bedenken.

Self-fulfilling
prophecy

2 Projectie

Gesprekspartners zijn zich er in hun communicatie met de ander niet altijd van bewust dat zij een oordeel of beeld over zichzelf en de ander meene-

men in het gesprek. De een vindt een eigenschap vanzelfsprekend en gaat ervan uit dat zij ook op de ander van toepassing is; dit hoeft natuurlijk helemaal niet op te gaan. Dat onterecht toeschrijven van de betekenis van bepaald gedrag aan een groep of een individu vanuit vooringenomen ideeën, die vaak gebaseerd zijn op een ervaring met je zelf, typerend gedrag dat je zelf hebt, heet **projectie**. Je bent geërgerd en werkt je drie keer in de rondte om te organiseren dat jullie kunnen vertrekken en je bijt je partner, die irritant lui de krant zit te lezen woedend toe: Doe niet zo hysterisch! Vanuit een gevoel van verwarring en onvrede projecteren mensen de bij henzelf liggende eigenschap op de ander. Dit is weliswaar niet terecht, maar wel comfortabel. Zo kun je je oordeel en beeld gerieflijk ordenen, pijnloos naar een bewust niveau brengen en voor jezelf bevestigen dat het aan jou niet ligt. Bijvoorbeeld: vergaderaars zien automatiseringsmensen als bedreigend omdat ze zelf bang zijn voor computers.

Projectie

1

3 Cognitieve dissonantie

Wanneer het gedrag van gesprekspartners door de een of andere oorzaak (bijvoorbeeld het gedrag van de ander) niet in overeenstemming is met het zelfbeeld of -oordeel, treedt er een discrepantie op, die als onprettig wordt ervaren. Die toestand heet **cognitieve dissonantie**. Bijvoorbeeld: je rookt, ook al weet je dat roken niet goed voor je is. Om de spanning tussen de twee onderdelen 'roken' en 'gezondheid' (gedrag en overtuiging) recht te breien, heb je een bewuste of onbewuste rechtvaardigingsmanoeuvre nodig, een redenering achteraf. Je houdt jezelf bijvoorbeeld voor: dood ga ik toch. Ander voorbeeld: een 'tegenstander' neemt het voor je op. Nu ondervind je spanning: een tegenstander die aardig doet; je denkt: 'Zie je wel; hij is slimmer dan ik dacht want daar bedoelt hij natuurlijk iets mee.' De neiging tot het mechanisme van de prettige rechtvaardiging, die alle spanningveroorzakende tegenstrijdigheid gladstrijkt, heet **cognitieve-dissonantiereductie**.

Cognitieve dissonantie

Cognitieve-dissonantie-reductie

4 Frozen identity

De gesprekspartner koestert heimelijk een vastgeroest beeld over degene met wie hij in contact staat, en wil er niet van wijken, ongeacht wat de ander doet of zegt. Hun identiteit is bevroren. Alle hiphoppers mankeert het aan manieren. Dat toeschrijven van een eigenschap aan een groep of een individu vanuit vooringenomen ideeën heet **frozen identity**. Ondernemingsraadsleden hebben zo nooit een boodschap aan het winstlogo van het bedrijf, psychologen kunnen zo nooit concreet of aards zijn.

Frozen identity

1.2 Context: mensen in systemen

Het is zeer aan te bevelen het in een vergadering of onderhandeling niet zover te laten komen dat ruis kan groeien, zodat ongemerkt misverstanden en (voor)oordelen escaleren. Ontwikkel begrip voor het feit dat het **referentiekader** van de ander kan verschillen van dat van jou. Dat feit valt het beste te verklaren, als je beseft dat mensen deel uitmaken van systemen. We geven nu een overzicht van drie systemen die de context van mensen uitmaken.

Referentiekader

1 De mens als systeem

De mens is, daar gaan we althans in dit hoofdstuk van uit, te beschouwen als een systeem. Dat systeem bestaat uit elementen die signalen uitzenden

en ontvangen. Elementen die ook invloed op elkaar uitoefenen. Dit kunnen fysieke elementen zijn. Bijvoorbeeld een maag die hongersignalen uitzendt. Maar hier gaat het met name om bestanddelen als: kennis, waarheden, waarden, gevoelens, psychologische en biologische capaciteiten en mogelijkheden, energie, vooroordelen, zelfbeelden en verwachtingen. Veel van deze elementen zijn gevormd door de maatschappij. De maatschappij vormt zelf ook een **stelsel**. Als stelsel vormt de mens altijd een stelsel met zijn omgeving: zijn **interactieveld**.

2 De mens en zijn interactieveld

Een interactieveld kan men zich concreter voorstellen als groep. Een mens behoort, gedurende de loop van zijn bestaan, en dikwijls zelfs in één tijdperiode tegelijk, tot verschillende groepen: het gezin, de collega's op het werk, een vereniging, de school. Door actie, bijvoorbeeld communicatie, wordt verandering teweeggebracht in het stelsel van het individu met zijn interactieveld.

3 De maatschappij als stelsel

Niet alleen de groep maar ook het individu oefent invloed uit op de maatschappij als stelsel. De maatschappij als stelsel oefent weer invloed uit op groep en individu. De voortdurende beweging die daarvan het gevolg is, levert een hoop verschijnselen op. Duidelijk zal zijn hoe de systemen elkaar beïnvloed hebben. Die invloed heeft in de loop van de geschiedenis geleid tot de huidige grote behoefte aan overleg, vergaderwoede en onderhandelingsdrang. Vergadelaars en onderhandelaars zelf vormen een reactie: als verschijnsel en als individu. Zij staan daarmee niet buiten de ontwikkeling, maar vormen er opnieuw een stelsel mee.

1.3 Doelstellingen van mensen die communiceren

Een effectief middel om te controleren of het waar is dat verschillende mensen ook verschillende referentiekaders hebben is een bijeenkomst te openen met de probleemstelling: mag de mobiel hier gebruikt worden of niet?

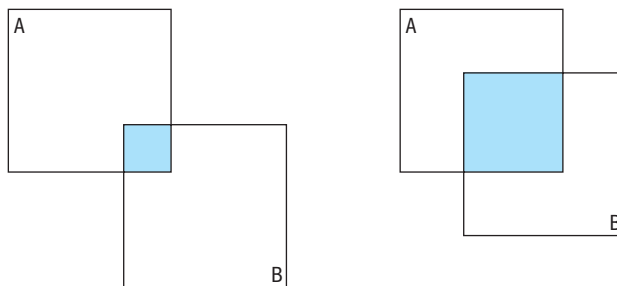
Al spoedig kom je als voorzitter handen te kort: de tegenstanders willen niet om de haverklap gestoord worden. De voorstanders verschansen zich in het andere kamp. Sommigen zeggen dat ze zich wel willen inhouden en begrip hebben voor het probleem. Anderen verwijten de tegenstanders dat ze beknot worden in hun persoonlijke vrijheid. Anderen beweren zonder mobiel niet te kunnen functioneren. Als sommige tegenstanders beweren dat ze vanwege het storen door gepiep, weglopen, ge-sms, evenmin kunnen functioneren, heb je de poppen aan het dansen. Zeker als iemand ook nog om bewijzen van een en ander gaat vragen. Pas later wordt duidelijk waarom de een zus opereert en de ander zo. De een is net blij even geen contact met de buitenwereld te hoeven hebben. Een ander voelt zich, zeker aan het begin van vergaderingen, bedreigd. Een derde is bang voor ruzies, omdat hij die vroeger thuis al meemaakte. Misschien zijn er ook nog deelnemers die het in de voorrondes al bij voorbaat van de ander willen winnen. En anderen die juist bang zijn dat de 'mobiel-ruzie' een ongeschikt klimaat zal veroorzaken. En weer anderen die hun vrouw/man/partner

hebben beloofd op tijd thuis te zijn en die belofte gevaar zien lopen. Iedereen blijkt te hebben gepraat vanuit zijn referentiekader. Het referentiekader van de een is niet het referentiekader van de ander. In die referentiekaders zitten doelstellingen.

Doelstellingen zijn antwoorden op vragen als: Waarvoor zit ik hier? Wat wil ik bereiken? Wat willen wij bereiken? En vragen als: Waar gaat het over? Of: Waar moet het over gaan? Mensen maken doelstellingen soms duidelijk. Soms ook blijven doelstellingen verborgen. Een ander onderscheid tussen doelstellingen is: overlappende/gemeenschappelijke doelstellingen, tegenstrijdige doelstellingen en irrelevante, maar beïnvloedende doelstellingen.

Zoals blijkt, hebben gesprekspartners in hun referentiekaders doelstellingen, van elkaar verschillend in aard en belangrijkheid. Soms overlappen deze doelstellingen die van de ander, soms zijn ze tegenstrijdig. Hoe dit in z'n werk gaat, is te zien in figuur 1.1.

FIGUUR 1.1 Overlapping van doelstellingen



Wie meer naar de ander luistert (A), zal meer herkennen van wat de ander beweegt (B). Door de herkenning zullen de doelstellingen meer overlapping vertonen en de beide gesprekspartners meer naar elkaar toe groeien. Als men niet naar elkaar wil luisteren, wordt de verwijdering groter en zijn er geen gedeelde doelstellingen meer.

Soms doen mensen er verstandig aan de ruimte van hun gemeenschappelijke doelstellingen groter te maken, door in het vlak van de tegenstrijdige doelstellingen de punten van overeenkomst te zoeken en de meest tegengestelde naar achteren te schuiven. Dat is een zaak van **compromissen** willen sluiten en aan elkaar willen toegeven. Waarschijnlijk moeten ze beiden hun **prioriteiten** ook anders stellen. Hoeveel van de eigen doelstellingen vergadelaars en onderhandelaars weten te realiseren, is een zaak van technieken en tactieken. Dus: van inschatting vooraf, van anticiperen op mogelijke problemen en oplossingen en van tevoren overdenken wat men bereid is 'in te leveren'. Een subtiel aftasten van de mogelijkheden, een fijn aanvoelingsvermogen voor haalbaarheid en voor hoever men kan gaan, is onmisbaar. Een patstelling loopt bij bepaalde gesprekken en bij groeiende geëmotioneerdheid gauw uit op een conflict. En op escalatie van dat conflict.

Een geheel andere zaak is dat iemand tijdens een gesprek soms *ongewild* aan zijn gesprekspartner niet voldoende duidelijk maakt wat hij met zijn

Compromissen

Prioriteiten

communicatie wil. De ander blijft dan in onzekerheid omtrent de werkelijke bedoelingen. Iemand kan bijvoorbeeld menen, dat hij tijdens het gesprek zijn bedoeling duidelijk heeft gemaakt, terwijl die ander uit de woorden toch niet proeft dat het hier om een opdracht gaat. Uit beleefdheid, bescheidenheid, om niet te kwetsen, om niet opdringerig of autoritair over te komen, wordt de opdracht zo ‘verpakt’ dat de gesprekspartner er niet meer dan een wens in hoort waarop hij vrijblijvend kan reageren. Hij vraagt dus ook geen nadere toelichting, omdat daar volgens hem geen reden toe is. Gebeurt er dan niets, dan kan de gesprekspartner zich later hevig teleurgesteld of tekortgedaan voelen: ‘Hij had toch moeten begrijpen dat ik wilde dat hij ...’ Een kwestie van coderen natuurlijk, maar ook van doelstellingen expliciteren.

Soms ook brengt iemand uit ‘diplomatieke overwegingen’ zijn bedoelingen niet al te helder over. Wie kritisch politici volgt in radio- en televisiedebatten, kan hiervan frappante voorbeelden waarnemen. Ze zeggen een bepaalde doelstelling te willen realiseren, maar men kan er ook andere in horen of zien. Een voorbeeld is de minister die aankondigt dat burgers hun eigen verantwoordelijkheden moeten nemen om zo een bezuinigingsbeleid in te luiden. Soms zegt men het mooier dan het is. Bij het ministerie van Defensie werd jarenlang het begrip ‘negatieve groei’ gehanteerd. Sommige gespreksvoerders camoufleren werkelijke doelstellingen zo, dat zij in een later stadium altijd kunnen zeggen dat de gesprekspartner deze verkeerd begrepen heeft.

1.4 Belangen

Doelstellingen worden vaak vormgegeven door belangen die men kan hebben bij de zaak of bij zichzelf. Een belang is het antwoord op de vraag: ‘*What’s in it for me?*’ En ‘me’ kan ook zijn: jij en de club, jij en je gezin, of jij en de organisatie wier belangen je behartigt. Een van de meest algemene, maar ook meest voorkomende belangen is het belang van overleving. Wanneer je erachter wilt komen welke belangen een ander heeft, moet je zoeken naar het antwoord op de vraag: Wat heeft de ander nodig om te overleven? Het onderkennen van de **belangen** van een ander is buitengewoon nuttig om te weten wat een ander beweegt. Het onderkennen van belangen schept een belangrijke basis voor een gemeenschappelijk uitgangspunt voor een constructief gesprek. Vaak komt het echter niet tot uitwisseling van informatie over die belangen omdat mensen een neiging kunnen vertonen ze te verstoppert achter iets buitengewoon onwrikbaars en ontoegankelijk, namelijk het **standpunt**. Wat is een **standpunt**?

Belangen

Standpunt

Een standpunt is een zienswijze waarmee de persoon die deze koestert zich persoonlijk zo heeft verbonden, dat het de voor hem enig mogelijke zienswijze is. Een standpunt betekent dus al gauw het innemen van een vaste positie in het gesprek.

Dat lijkt een sterke positie te zijn, maar dat is het niet altijd. Vaak heeft niemand in een gesprek baat bij het oproepen of handhaven van standpunten. Niettemin roepen standpunten juist vaak standpunten van de ‘tegenpartij’ op. Dit kan leiden tot een ‘loopgravenoorlog’. Om standpunten van hun harde schil te ontdoen, kan de tegenpartij, de gesprekspartner, idealiter het best vragen naar de achtergronden van de

standpunten. Wie vragen stelt dringt door tot de achtergrond van het standpunt. En die bestaat uit een visie. Wie vervolgens doorvraagt, hoort ten slotte een belang achter die visie, en wie blijft doorvragen, hoort een belang achter het belang. Dus: achter een *standpunt* zit een *visie*. Achter een visie zit een *belang*. Achter een belang zit eventueel weer een belang. Wie schillen kan, door vooral open vragen en doorvragen te stellen, schept ruimte.

Samenvatting

Om van een onderhandeling of een vergadering een succes te maken, is goede communicatie nodig; goede communicatie begint bij het hebben van inzicht. Voor het scheppen van een beter inzicht in het communicatieproces zijn de begrippen referentiekader, systemen, doelstellingen en belangen geïntroduceerd. Met het grotere inzicht kunnen we motieven van een ander beter begrijpen. Ook voorkomen we zo beter mogelijke misverstanden of opzettelijke misleiding.

Opdrachten

1

1.1 Referentiekader

Zoek een gesprekspartner op. Een van jullie beiden neemt een huis in gedachten. De ander mag vragen stellen. Met de verkregen informatie probeert hij zich een beeld te vormen van het huis. Na drie minuten van vragen stellen en luisteren moet de luisteraar het huis tekenen dat hij zich op basis van de verkregen informatie voorstelt. Ook degene die over het huis antwoorden heeft gegeven, tekent dat huis. Daarna worden de getekende huizen vergeleken.

Nabespreking

- Waar zitten verschillen in de tekeningen? Waardoor werden die verschillen veroorzaakt?
- Waar heeft de luisteraar dingen getekend die helemaal niet zijn vermeld? Van welke 'vanzelfsprekendheden' is de luisteraar kennelijk uitgegaan?
- Wat hebben 'vanzelfsprekendheden' te maken met referentiekaders?

1.2 Systemen

- In welke systemen zit je zelf? In hoeverre hebben die systemen invloed op jouw referentiekader?
- Neem in gedachte een docent met wie je moeilijk op kunt schieten. Stel jezelf dezelfde vragen over hem/haar.
- In hoeverre kan het slecht met elkaar opschieten veroorzaakt zijn door een botsing van referentiekaders?

1.3 Belangen

Voer met een aantal mensen een discussie over de vraag of in een leslokaal al of niet de mobiel mag worden meegenomen en aangezet. Neem de discussie op op video als dat kan. Wijs anders observatoren aan die van hun waarnemingen notities maken.

Beantwoord als observator de volgende vragen.

- Welke argumenten kwamen op tafel?
- Welke argumenten vond je zelf redelijk?
- Welke uitkomst van de discussie had je zelf het liefst gezien?
- Welke belangen dreven je naar die favoriete uitkomst?
- Wie in de discussie begon je het sympathiekst/onsympathiekst te vinden?
- In hoeverre heb je als deelnemer bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat?
- Welke acties werden ondernomen om het onderwerp af te sluiten?

1.4 Belang achter belang

Formeer enkele tweetallen van voor- en tegenstanders van sms-en en bellen tijdens les of vergadering. De voorstander krijgt opdracht aan de

tegenstander onbevooroordeelde vragen te stellen om voldoende visie, belang – en eventueel achterliggend belang – te weten te komen, die achter het standpunt 'Hier mag je niet bellen of sms-en' schuilgaan. Vervolgens moet de tegenstander hetzelfde doen ten aanzien van de voorstander.

Punt van bespreking: Hoe moeilijk was het om geen vooringenomen vragen te stellen? Hoe moeilijk was het om niet meteen in discussie te gaan? Welke nieuwe informatie is boven water gekomen? Zijn er op het gebied van belangen ook gemeenschappelijke belangen te vinden, zelfs als het gaat om fervente voor- of tegenstanders? Kunnen jullie het opbrengen om die op te schrijven? Op iets wat jullie beiden kunnen zien? Een mobiel, een laptop-scherm, een flip-over? Helpt die inventarisatie om tot een voor beide partijen redelijke afspraak te komen?