



Spel van de Polen

Conflicthantering bij onderhandelingen

Onderhandelingen dragen altijd een tegengesteld belang in zich. Anders hoeft er niet onderhandeld te worden. Maar dat is ook de kiem voor conflicten. Hoe de onderhandelingen aflopen heeft daarom veel te maken met conflicthantering. Op 10 en 11 juni 2015 gaf professor Friedrich Glasl daar in Amsterdam een masterclass over. *Henk Strating* was erbij.

Er staan zes mannen en vrouwen rondom een tafel, waarop een groot wit vel papier ligt. Aan beide uiteinden van de tafel staan er twee en aan iedere zijkant van de tafel één iemand. Op het papier liggen wascokrijtjes; aan de ene kant geel en rood, aan de andere kant blauw en groen. Eén van hen pakt het gele wascokrijtje en tekent een sierlijke gebogen lijn op het papier. Een ander vult de lijn aan met rode cirkels aan ieder uiteinde. Iemand aan de andere kant van de tafel vult de rode cirkels keurig in met groen en blauw. Dan pakt de man die aan de ene zijkant van de tafel staat het rode wascokrijtje brutaal van de ander af en zet een groot kruis dwars door de tekening in wording. De anderen kijken verstoord, maar zeggen niets. Degene die begonnen is tekent nu eenzelfde gele gebogen lijn op een ander deel van het papier. Nu vult de vrouw die aan de andere zijkant van de tafel staat de lijn aan met sierlijke rode, groene en

blauwe sterretjes, die ze vaardig op papier zet. Het lijkt toch nog een mooi geheel te worden. Maar de man aan de andere kant van de tafel heeft al weer een krijtje van haar afgepakt, nu het groene. Daarmee zet hij lelijke dikke strepen door de nieuwe creatie. De vrouw van de sterretjes blijft onverstoord en probeert ook deze groene lijnen van fraaie sterretjes te voorzien. Maar de vier mensen aan de uiteinden van de tafel lijken genoeg te hebben van de stoorzender. Ze beginnen hem te imiteren met even grote lelijke strepen in alle kleuren die ze maar te pakken kunnen krijgen. Het papier wordt steeds meer gevuld met lijnen, strepen, bogen en figuren die geen enkel verband meer met elkaar hebben. Na een tijdje heeft iedereen er genoeg van en stoppen ze met tekenen. Ze kijken met misnoegen naar het erbarmelijke resultaat. En naar de stoorzender...

We waren even getuige van het Spel van de Polen. Een oefening voor de deelnemers aan de masterclass conflicthantering die professor Friedrich Glasl in juni in Amsterdam gaf aan een groep mediators en onderhandelaars. De Oosten-

Henk Strating is partner bij HS Arbeidsvoorwaarden.

rijkse hoogleraar is de afgelopen decennia bij vrijwel alle conflicten ter wereld betrokken geweest: Noord-Ierland, Kosovo, Zuid-Afrika, Oekraïne. Zijn standaardwerk *Handboek Conflictmanagement* is over de hele wereld bekend en is onlangs ook in het Nederlands vertaald. Het *Spel van Polen* wordt gespeeld door twee teams (aan beide uiteinden van de tafel) die ieder met twee kleuren vanuit een feminie (geel en rood) of masculiene (blauw en groen) invalshoek (die ze zelf mogen invullen) hun ideeën voor een tekening op het papier mogen zetten. Om en om, uitsluitend figuratief en zonder iets te zeggen. Wat zij niet weten is dat de beide deelnemers aan de zijanten van de tafel de opdracht hebben te interveniëren. De een als ondersteuning (opdracht: harmonieer), de ander als stoorzender (opdracht: polariseer).

Beïnvloeden gedrag

Het gedrag van de deelnemers en daardoor ook het resultaat is aan alle tafels zeer verschillend. Aan de ene tafel laten de deelnemers, zoals hiervoor geschetst, zich provoceren door de stoorzender en gaan ze er helemaal in mee. Ze raken geïrriteerd, geven hun oorspronkelijke plan op en reageren alleen nog maar op de stoorzender. Aan andere tafels verloopt het proces anders. Aan één tafel zien de deelnemers zelfs kans om ondanks alle tegenwerking onverstoort door te werken aan hun gezamenlijke idee om een fraaie tekening te maken. De resultaten van de verschillende tafels zijn dan ook onvergelykbaar. Het *Spel van de Polen* leert de deelnemers dat het gedrag van de ander je eigen gedrag danig kan beïnvloeden. Maar ook andersom: met jouw gedrag kun je dat van de ander ook beïnvloeden. De stoorzenders aan de verschillende tafels, die allen dezelfde opdracht hadden om te polariseren, bleken zeer verschillend te werk te zijn gegaan. Daar waar de deelnemers op hun verstoringen reageerden was de invloed veel groter dan waar de deelnemers onverstoort bleven.

Leiden of lijden?

Het *Spel van de Polen* laat zien prachtig hoe het er in CAO-onderhandelingen aan toegaat. De kenmerken van een onderhandeling zijn volgens Glasl precies dezelfde als die van een conflict: twee of meer partijen (je kunt niet met

jezelf onderhandelen) en een tegenstelling (als die er niet is valt er niets te onderhandelen). Daardoor liggen onderhandeling en conflict heel dicht bij elkaar. Of de partijen weten de tegenstelling in onderhandeling op te lossen of er ontstaat een conflict (of een impasse, die vaak weer de opmaat voor overeenstemming of een conflict is). CAO-onderhandelingen vertonen naast harmonie ook verstoringen. Partijen kunnen elkaars stoorzender zijn, maar ook de wederzijdse achterbannen of opdrachten vanuit de leiding of bestuur van een of beide partijen kunnen onderhandelingen verstoren. Net als in het *Spel van de Polen* is het dan van groot belang hoe de onderhandelaars daarop reageren en daarmee omgaan. Raken ze erdoor geïrriteerd, laten ze zich er door meevoeren, proberen ze er uit eigenbelang

Het gedrag van de ander kan je eigen gedrag danig beïnvloeden, en andersom

handig gebruik van de maken? Of houden ze onverstoort vast aan hun oorspronkelijke doel om tot overeenstemming te komen en zijn ze bereid elkaar te helpen om de verstoringen weg te nemen? Blijven ze de onderhandelingen leiden ondanks de verstoringen of gaan ze aan de onderhandelingen lijden dankzij de verstoringen. Dat is het verschil tussen CAO-onderhandelingen die ondanks de verstoringen tot overeenstemming komen en CAO-onderhandelingen die in een impasse of conflict eindigen. Een conflict dat gemakkelijk kan escaleren. Professor Glasl maakte daar een model voor: de escalatietrap van Glasl. Als onderhandelaars zich door verstoringen laten leiden en met elkaar in conflict raken kan dat gemakkelijk escaleren tot een zichzelf versterkende neerwaartse spiraal. Leiden of lijden in onderhandelingen? Dát is de keuze die elke onderhandelaar heeft en die bepalend is voor het uiteindelijke resultaat. Net als in het *Spel van de Polen*.