



# Sleutels voor effectieve conflictoplossing

## Lessen van politieonderhandelaars

Laat ik dit stuk direct positief beginnen. De meeste conflicten en onderhandelingsituaties – zelfs de meest extreem geëscaleerde – zijn vreedzaam op te lossen. Dat is wat ik in de afgelopen jaren heb geleerd als conflictonderzoeker naar crisisonderhandelingen door de politie.

### ■ Ellen Giebels

**T**ijdens mijn promotieonderzoek naar zakelijke onderhandelingen in Groningen raakte ik geïnteresseerd in conflictinteracties waarbij mensenlevens op het spel staan.

Het gaat dan om situaties zoals gijzelingen, ontvoeringen, pogingen tot zelfdoding of gebarricadeerde verdachten. Ondanks dat het om een brede schakering van situaties gaat, delen ze een lastige uitgangspositie. Zo kunnen politieonderhandelaars maar beperkt terugvallen op de machtspositie die ze normaliter wel hebben. Bovendien starten de meeste situaties met een gebrek aan vertrouwen. Alleen het feit dat je van de politie bent, is al genoeg reden om niet te willen praten. Het zijn dus uitdagende situaties, want hoe zorg je ervoor dat je toch in gesprek komt om de situatie vreedzaam op te lossen?

Om daar meer inzicht in te krijgen begon ik samen met een aantal collega's eind jaren 90 met het analyseren van op audio of video opgenomen onderhandelingsgesprekken en interviewden we politie-onderhandelaars, slachtoffers en daders. De insteek was eenvoudig: wat doen onderhandelaars om de ander in beweging te krijgen? In onze zoektocht naar effectieve beïnvloeding doken we ook in de wetenschappelijke literatuur. Opvallend was dat er nog maar weinig wetenschappelijke kennis was over interper-

soonlijke beïnvloeding waarin partijen elkaar in een gesprek wederzijds (proberen te) beïnvloeden. Eerder onderzoek betrof vooral eenzijdige overheidsvoorlichting, het domein van reclame en marketing en de managementstrategieën om medewerkers te motiveren en te laten presteren (Zie bijvoorbeeld Cialdini, 2001; Higgins, Judge & Ferris, 2003). Beïnvloeding is echter onlosmakelijk verbonden met sociale interacties. Je zou kunnen stellen dat het welhaast onmogelijk is om een gesprek te voeren zonder dat beïnvloeding daarbij een rol speelt (Gass & Seiter, 1999). Het speelt zelfs een cruciale rol wanneer twee partijen tegengestelde belangen hebben en tegelijkertijd van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van een gewenste uitkomst.

Die eerste onderzoeksfase leidde tot een conceptueel raamwerk voor interpersoonlijke beïnvloeding: de Tafel van Tien (Giebels, 2002; zie ook Giebels & Noelanders, 2004). Het beschrijft tien manieren van interpersoonlijke beïnvloeding en de onderliggende psychologische mechanismen die eraan ten grondslag liggen (zie Tabel 1). Hieronder geef ik een nadere toelichting op de Tafel van Tien en beschrijf ik daarna hoe die is gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek én in de praktijk. Daarbij maak ik onderscheid naar relationele strategieën (iemand verandert gedrag door wie of wat jij bent) en inhoudelijke strategieën (iemand verandert gedrag door de inhoud

van de boodschap). Inhoudelijke strategieën sorteren doorgaans het beste effect als er een solide basis is gelegd met behulp van relationele strategieën.

## **Relationele strategieën: Investeer in het opbouwen van een band**

De tafel van Tien maakt onderscheid naar drie relationele strategieën: aardig zijn, gelijkwaardig zijn en geloofwaardig zijn.

### **Aardig zijn**

#### *Actief luisteren als cruciale bouwsteen*

Een van de belangrijkste manieren om de ander in beweging te krijgen is door oprechte interesse te tonen in de ander. Luisteren is een essentieel onderdeel van communicatie, maar we beschouwen het vaak als vanzelfsprekend. Met uitzondering van opleidingen psychologie en in de zorg- en welzijnssector, wordt er in veel opleidingen verrassend weinig aandacht aan besteed.

Allereerst is luisteren niet hetzelfde als ontvangen/horen en het is ook geen passieve activiteit. Actief luisteren – een concept geïntroduceerd door klinisch psycholoog Carl Rogers (zie bijvoorbeeld Rogers & Farson, 1979) – vraagt veel, want je moet je eigen punten en emoties even parkeren om echt te begrijpen wat de ander beweegt. Dat laat je bijvoorbeeld zien in je lichaamshouding (bijv. open lichaamshouding, oogcontact), door de ander aan te moedigen door te praten (huppen), empathie te tonen en door open vragen te stellen en gefocust te luisteren.

Inzetten op actief luisteren betekent niet dat je de regie kwijt bent. Juist door vragen te stellen kun je het gesprek sturen. Het positieve effect is dat de ander zich gehoord voelt. Het is wel belangrijk om te zorgen dat het geen ondervraging wordt. En alhoewel je het 'waarom' graag wilt ontdekken, is het oppassen met de 'waarom-vraag'. Die klinkt al gauw als een verwijt, bijvoorbeeld: "Waarom heb je dit gedaan?" Het betekent ook niet dat je je eigen belangen uit het oog verliest. Informatie is kennis. Als je weet

wat de ander bezighoudt, wat belangrijk voor diegene is en waarom, dan kun je nadenken over hoe je dat kunt verbinden met je eigen doelen.

Naast actief luisteren valt ook iets aardigs doen in deze categorie, bijvoorbeeld door de ander te voorzien in praktische behoeften (bijv. badkamer, koffie, iets te eten).

### **Gelijkwaardig zijn**

Een strategie die relatief weinig wordt gebruikt door onderhandelaars maar waar we van weten dat die zeer positieve effecten kan hebben is gelijkwaardig zijn. Het verwijst naar het vaststellen van een gemeenschappelijke basis en verbondenheid, bijvoorbeeld door het identificeren en aangeven van gemeenschappelijke doelen, gemeenschappelijke ervaringen, praten over 'wij' in plaats van 'ik/jij' en als dat mogelijk is: letterlijk naast elkaar gaan zitten. Iets gezamenlijk hebben is heel krachtig want het activeert het gevoel dat je niet tegenover elkaar staat, maar naast elkaar.

### **Geloofwaardig zijn**

Geloofwaardigheid is vooral iets wat je kunt verliezen: het vindt zijn oorsprong in competentie en betrouwbaarheid. Om geloofwaardig over te komen moet de ander enerzijds het gevoel hebben dat je weet waarover je praat en kennis van zaken hebt. In sommige gevallen betekent het ook dat je 'de moeite waard' bent om mee te praten. Anderzijds moet de ander je ook vertrouwen. Vertrouwen kun je vooral opbouwen door afspraken na te komen en zo transparant mogelijk te zijn.

De drie relationele strategieën vormen het fundament van effectieve beïnvloeding. De positieve effecten zijn doorgaans breed: doordat de ander zich gehoord en gerespecteerd voelt en je een 'wij-gevoel' activeert, creëer je een positieve band. Daarnaast levert met name actief luisteren informatie op. Het helpt om de ander en de situatie beter te begrijpen. Het kan daardoor een belangrijke bouwsteen zijn voor de inhoudelijke oplossing van het probleem. Een

belangrijke bijvangst: het minimaliseert de kans op hardnekkige *biases* en assumpties. In een conflict of onderhandelings situatie zijn er altijd aannames over bijvoorbeeld wat de ander is (hij is wat hij doet) of wat de ander belangrijk vindt (hetzelfde als ik), maar in veel gevallen kloppen die aannames niet en door actief te luisteren kun je die valkuil minimaliseren. Tot slot versterkt het onthouden en terugkaatsen van informatie je geloofwaardigheid.

### **Inhoudelijke strategieën**

Naast de drie relationele strategieën maakt de Tafel van Tien onderscheid naar zeven meer inhoudelijke strategieën die helpen bij het toewerken naar een inhoudelijke oplossing.

#### **Emotionele appèl**

Deze strategie verwijst naar het inspelen op de persoonlijke gevoelens, de waarden, idealen en het zelfbeeld van de ander. Zo kan een onderhandelaar een goed gevoel opwekken door te wijzen op het respect dat de ander verdient door het maken van de juiste keuze. Ook kun je een positief zelfbeeld versterken door aan te geven dat de ander 'helpt' iets op te lossen. Je raakt daarmee 'de gevoelige snaar'.

#### **Intimidatie**

Soms is het belangrijk om een wat steviger geluid te laten horen en bijvoorbeeld te waarschuwen voor consequenties van bepaalde handelingen. Het is vooral belangrijk om aan te geven als grenzen overschreden worden. Benoem gedrag dat onacceptabel is en wat de consequenties daarvan kunnen zijn. Daarmee is iemand 'accountable' voor het eigen handelen. Voorzichtigheid is wel geboden want de voor de hand liggende keerzijde van dit gedrag is dat het snel waargenomen wordt als een persoonlijke aanval en daarmee ongewenste conflictescalatie in de hand werkt.

#### **Beperking opleggen**

De werking van de strategie beperking opleggen is gebaseerd op het *schaarste principe*. Dit bete-

kent dat mensen bepaalde zaken of mogelijkheden waardevoller vinden naarmate ze beperkter of moeilijker verkrijgbaar zijn. Bovendien is een reactie op de beperkte beschikbaarheid dat we het juist graag willen hebben. Zo kan het uitstellen van concessies leiden tot meer waardering bij een latere toezegging dan wanneer zij direct was gedaan. Ook de keuze bieden tussen een beperkt aantal (elkaar uitsluitende!) opties valt hieronder (optie A of B?), terwijl dat tegelijkertijd ook een gevoel van autonomie en zeggenschap geeft.

#### **Directe druk**

Directe druk verwijst naar het op een relatief neutrale, niet vijandige wijze druk op de ander uitoefenen door standvastig te zijn, te herhalen wat je wilt of op instructieniveau 'iets af te spreken'. Soms werkt het goed om iemand duidelijk maar vriendelijk te informeren over een voldongen feit. De werking zit vooral in de kracht van de herhaling, dus al vroeg 'een zaadje planten' kan goed uitpakken.

#### **Legitimeren**

Legitimeren verwijst naar wat we met elkaar hebben afgesproken in de maatschappij, in de zin van regels, procedures, wetten of morele standaarden. Dit betekent bijvoorbeeld verwijzen naar de gebruikelijke juridische procedure, of benadrukken dat we met elkaar hebben afgesproken dat mensen die in nood zitten recht hebben op steun.

#### **Ruilen**

De strategie ruilen is gebaseerd op het *voor-wat-hoort-wat* principe. Dit gevoel van verplichting is diepgeworteld en praktisch universeel. Ik doe iets voor jou (in tastbare zin maar dat kan ook aandacht zijn) en dan ligt het in de verwachting dat jij iets terug doet. Zelfs als de ander niks terugvraagt voor zijn gunst, voelt de ander zich vaak verplicht de 'schuld terug te betalen'. Je kunt dus iets 'terugvragen' als je iets voor de ander hebt gedaan, maar het geldt ook als je concessies doet. Daarom is het belangrijk om een eventuele concessies expliciet te maken.

## **Rationeel overtuigen**

Rationeel overtuigen verwijst naar het gebruik van overredende argumenten en logica. Vaak gaat het om het aangeven waarom iets wel of niet kan. Daarnaast kun je inspelen op de menselijke behoefte aan consistentie, bijvoorbeeld om in lijn met eerder gedrag of uitspraken te opereren. In algemene zin doe je een beroep op iemands 'hoofd'. Dit in tegenstelling tot een beroep op het 'hart' bij een emotioneel appèl. Ook is de gedragsverandering het gevolg van 'internalisatie' niet door angst voor consequenties zoals bij intimidatie of 'omdat het nu eenmaal zo geregeld is' bij legitimeren.

## **Onderzoek**

Het onderzoeksprogramma met als startpunt de Tafel van Tien, dat samen met collega's, promovendi en studenten is uitgebouwd, heeft al veel opgeleverd. Niet alleen voor crisisonderhandelingen, maar ook in andere conflictdomeinen, zoals politieverhoor en omstandersconflicten (Zie bijvoorbeeld Beune, Giebels, Adair, Fennis, & Van der Zee, 2011; Beune, Giebels & Sanders, 2009; Beune, Giebels & Taylor, 2010; Giebels, Ufkes & Van Erp, 2009; Van Erp, Gevers, Rispens & Demerouti, 2013). We weten inmiddels ook dat bijvoorbeeld de effectiviteit van de verschillende strategieën afhankelijk is van de culturele context, de fase van conflictmanagement en bijvoorbeeld ook het type crisis (Zie bijvoorbeeld Giebels & Taylor, 2009; Giebels, Oostinga, Taylor & Curtis, 2017; Kamphuis, Giebels & Noelanders, 2006).

Uit analyses van opnames van Nederlandse en Belgische crisisonderhandelingen én politieverhooren blijkt bijvoorbeeld dat het gebruik van rationeel overtuigen leidt tot meer medewerking van verdachten uit lage contextculturen dan van verdachten uit hoge contextculturen. Alleen in crisisonderhandelingen was deze bereidheid tot rationeel debat pas merkbaar tijdens de tweede helft van de onderhandeling, wanneer de crisis is afgenomen. Strategieën die de relatie kunnen versterken (aardig zijn) of kunnen ondermijnen

(intimidatie) bleken daarentegen een sterker effect te hebben op verdachten uit hoge-contextculturen (Zie Giebels & Taylor (2010) voor een uitgebreider overzicht).

## **Praktijk**

In de onderhandelingspraktijk zie ik dat de Tafel van Tien vooral behulpzaam is om strategieën bewuster in te zetten. Want de meeste mensen gebruiken de strategieën onbewust. Sterker nog: als iets niet werkt doen we vaak meer van hetzelfde in plaats van iets anders. Bijvoorbeeld meer argumenten verzinnen in plaats van veranderen van strategie.

Verder gaat het niet alleen om het monitoren van de ander, maar ook om jezelf: welke strategieën gebruik je zelf vaak? En voor welke ben je zelf wel of niet gevoelig? Ook je eigen gevoeligheden leren kennen is leerzaam. De beïnvloeding gaat immers twee kanten op.

## **Training**

Ik gebruik de Tafel van Tien veelvuldig in trainingen over onderhandelen omdat het breed toepasbaar is. Zo werkt de simpele oefening 'naar bed' om te inventariseren wat cursisten doen om een onwillige kleuter naar bed te krijgen goed om alle tien strategieën op tafel te krijgen. Een andere mogelijkheid is om cursisten een opgenomen onderhandelings simulatie terug te laten luisteren en beïnvloedingsgedrag in kaart te brengen. Dat levert vaak verrassende nieuwe inzichten op.

## **Belangrijkste overkoepelende les?**

Niet jezelf maar de ander centraal stellen. In veel onderhandelings trainingen ligt de nadruk op je eigen positie: neem de 'lead' door te starten met een stevig openingsbod, formuleer doelen en argumenten die je positie onderbouwen, denk na over je BAZO (Beste alternatief zonder overeenkomst) en denk na hoe je de ander onder druk kunt zetten om mee te bewegen. Dit is op zich niet verkeerd – mits op het juiste moment en gedoseerd toegepast – maar zeker geen garantie voor succes. De inzet van dergelijke tactieken

roept namelijk vaak weerstand en een vergelijkbare tegenreactie op: positionele argumenten leiden tot tegenargumenten, druk tot tegendruk etc., waardoor je makkelijk in een machtsstrijd belandt. Kortom, door de ander te leren kennen

en reacties te monitoren leer je wat en waardoor de ander in de gewenste richting beweegt. En dat draagt bij aan vreedzame en bestendige conflictoplossingen. ■

Tabel 1. De Tafel van Tien

Strategie	Onderliggend principe	Omschrijving van gedrag
<b>Aardig zijn</b>	<i>Sympathie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actief luisteren</li> <li>• Empathisch reageren</li> <li>• Iets aanbieden</li> </ul>
<b>Gelijkwaardig zijn</b>	<i>Identificatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wij i.p.v. ik/jij</li> <li>• Iets vergelijkbaars/gezamenlijks hebben</li> <li>• Gezamenlijke doelen benadrukken</li> </ul>
<b>Geloofwaardig zijn</b>	<i>Autoriteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrouwbaarheid tonen</li> <li>• Afspraken nakomen</li> </ul>
<b>Emotioneel appèl</b>	<i>Zelfbeeld (hart)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspelen op gevoelens</li> <li>• Wijzen op te verdienen respect</li> <li>• Zelfbeeld boosten</li> </ul>
<b>Intimidatie</b>	<i>Afschrikking/angst</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wijzen op consequenties</li> <li>• Persoonlijke aanval</li> <li>• Grensoverschrijdend gedrag benoemen</li> </ul>
<b>Beperking opleggen</b>	<i>Schaarste</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitstellen concessies</li> <li>• Negeren/vertragen</li> <li>• Beperkte keuze voorleggen (A of B)</li> </ul>
<b>Directe druk</b>	<i>Kracht van herhaling</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzoek herhalen (het zaadje planten)</li> <li>• Voldongen feit benadrukken</li> <li>• Uitvoeringsinstructies geven</li> </ul>
<b>Legitimeren</b>	<i>Legitimiteit (extern)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refereren aan wetten of regels</li> <li>• Verwijzen naar procedures</li> <li>• Beroepen op maatschappelijke normen/waarden</li> </ul>
<b>Ruilen</b>	<i>Wederkerigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iets terugvragen</li> <li>• Concessie na hoog inzetten</li> <li>• Voor wat hoort wat</li> </ul>
<b>Rationeel overtuigen</b>	<i>Consistentie (hoofd)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandragen argumenten</li> <li>• Gebruik logica</li> <li>• Confronteren met tegenstrijdigheden</li> </ul>

Ellen Giebels is hoogleraar Sociale Psychologie van Conflict en Veiligheid aan de Universiteit Twente en een internationaal erkend deskundige op het gebied van conflictbeheersing. Zij richt zich vooral op conflict interventies, die zij onderzoekt met en vertaalt naar de praktijk. <https://personen.utwente.nl/e.giebels>

## Literatuur

- Beune, K., Giebels, E., Adair, W., Fennis, B.M., & Van der Zee, K.I. (2011). Chatting with suspects: Strategic sequences and the importance of order and cultural fit. *Criminal Justice and Behavior*, 38, 934-954.
- Beune, K., Giebels, E., & Sanders, K. (2009). Are you talking to me? Influencing behaviour and culture in police interviews. *Psychology, Crime and Law*, 15, 597-617.
- Beune, K., Giebels, E., & Taylor, P.J. (2010). Patterns of interaction in police interviews: The role of cultural dependency. *Criminal Justice and Behavior*, 37, 904-925.
- Cialdini, R.B. (2001). *Influence: Science and practice* (4e dr.). New York: Harper Collins.
- Erp, K.M.J.P., Gevers, J.M.P, Rispens, S., & Demerouti, E. (2013). Empowering public service workers to face bystander conflict: Enhancing resources through a training intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91, 84-109.
- Gass, R.H., & Seiter, J.S. (1999). *Persuasion, social influence and compliance gaining*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Giebels, E. (2002). Beïnvloeding in gijzelingsonderhandelingen: De Tafel van Tien. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 57, 145-154.
- Giebels, E., & Noelanders, S. (2004). *Crisis negotiations: A multiparty perspective*. Veenendaal: Universal Press. (beschikbaar in het English, Nederlands en Duits). <https://www.utwente.nl/en/bms/pcrv/research/research-projects/>
- Giebels, E., Oostinga, M.S.D., Taylor, P.J., & Curtis, J.L. (2017). The cultural dimension of uncertainty avoidance impacts police-civilian interaction. *Law and Human Behavior*, 41, 93-102.
- Giebels, E., & Taylor, P.J. (2009). Interaction patterns in crisis negotiations: Persuasive arguments and cultural differences. *Journal of Applied Psychology*, 94, 5-19.
- Giebels, E., & Taylor, P.J. (2010). Communication predictors and social influence in crisis negotiations. In R.G. Rogan & F. J. Lanceley (Eds.) *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*, pp 59-77. Cresskill, New Jersey: Hampton press.
- Giebels, E., Ufkes, E.G., & Van Erp, K.J.M.P. (2014). Understanding high-stakes conflicts. In N. Ashkanasy, O.B., Ayoko & K.A. Jehn (Eds.), *The Handbook of Research in Conflict Management*, pp 66-78. London: Edward Edgar Publishing.
- Higgins, C.A., Judge, T.A., & Ferris, G.R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, 89-106.
- Kamphuis, W., Giebels, E., & Noelanders, S. (2006). Effectieve beïnvloeding in crisisonderhandelingen: De rol van type incident en incidentfase. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 21, 83-100.
- Rogers, C. & Farson, F.R. (1979). Active Listening. In D. Kolb, I. Rubin & J. MacIntyre, *Organizational Psychology* (third edition), New Jersey: Prentice Hall.