



## OVERLEGGEN, ONDERHANDELEN, VECHTEN

In de vrije menselijke ontmoeting speelt zich de hoogste vorm van het mens-zijn af. Het gesprek, zei Goethe reeds, is verkwikkender dan het licht. Maar absolute vrijheid in de menselijke ontmoeting is een hoge uitzondering. Zowel innerlijke als uiterlijke vrijheid is meestal maar ten dele aanwezig.

Een bijzondere vorm van menselijke ontmoeting is het **overleg**; daar waar mensen te zamen de oplossing voor een probleem zoeken.

In het overleg gaat men ervan uit, dat door de ontmoeting in het overleg aan de kwaliteit van de oplossing een nieuwe dimensie wordt toegevoegd die méér is dan de som van de oplossingsmogelijkheden van de enkelingen. Het overleg is pas geslaagd, indien in de ontmoeting wederzijds de creativiteit stijgt.

Deze ontmoeting pleegt men de interactie van het overleg te noemen.

Daarnaast is er nog een procedure van het overleg. De procedure bepaalt de weg waarlangs het doel van het overleg behaald wordt. Voor goed overleg is er bij allen de wil tot interactie nodig. Een goede procedure zorgt ervoor, dat deze wil ook vorm krijgt en tot zijn doel komt.

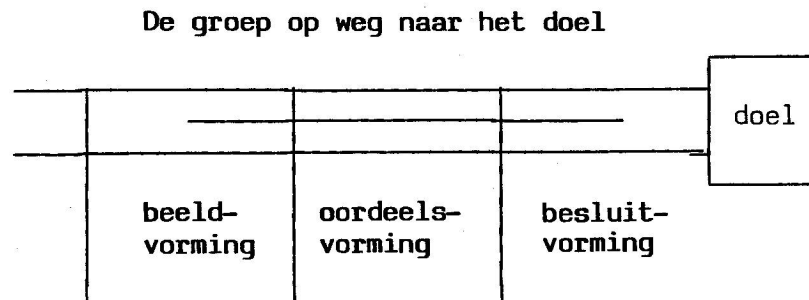
Voor vruchtbaar overleggen is een aantal voorwaarden nodig:

- . De deelnemers moeten een gemeenschappelijke **doelstelling** hebben en grenzen aanvaarden, waarbinnen het doel bereikt is.
- . Hiertoe moeten de deelnemers een groep zijn of willen worden, die besluiten dit probleem gezamenlijk te willen oplossen.
- . Vervolgens moeten de deelnemers zorgen dat ze, tijdens het overleg, over hetzelfde praten. Met andere woorden: er moet gewerkt worden aan een gemeenschappelijke **beeldvorming**.  
Alle beschikbare informatie moet op tafel komen; nagegaan moet worden of alle nodige informatie ook beschikbaar is. Hiermee start iedereen met gelijke kaarten.
- . Hierna vindt het eigenlijke overleg plaats: de **oordeelsvorming** over de waarde van bepaalde informatie, over de criteria waaraan een oplossing moet voldoen wil zij voor allen aanvaardbaar zijn. Deze overlegfase eindigt met het zoeken naar alternatieve oplossingen, die aan de gestelde criteria voldoen.
- . Dan vindt ten slotte de **besluitvorming** plaats. Dit betekent een keuze uit de gevonden alternatieve oplossingen. Hoe deze keuze plaatsvindt ligt aan de vrijheid van de

overleggroep zelf. De groep kan unanimititeit afspreken of meerderheid van stemmen, waarbij de minderheid afspreekt zich loyaal neer te leggen bij het besluit van de meerderheid, enz.

Ten slotte moet de groep de **consequenties** van het besluit onder ogen zien en bepaalde regelingen afspreken.

In tekening gebracht ziet deze procedure er als volgt uit:



Of een groep in staat is de overleg-situatie vol te houden, hangt af van elk deelnemend groepslid; één lid dat niet loyaal meedoet, maakt het overleg voor de gehele groep onmogelijk.

De gehele groep komt dan in de **onderhandelings-situatie**. Was het bij het echte overleg zo, dat allen zich plaatsten onder een overkoepelende doelstelling en bereid waren gezamenlijk de best mogelijke oplossing te vinden, bij het onderhandelen liggen er bij de partijen verschillende doelstellingen. Maar de partijen zijn zich wel bewust dat er bepaalde grenzen zijn, waarbinnen hun doelstelling aanvaardbaar of mogelijk is. En zij weten dit van elkaar! Met andere woorden: hoewel de directe doelstellingen verschillend of zelfs tegengesteld kunnen zijn, is er nog een verder gelegen, overkoepelend belang dat de partijen bepaalde grenzen doet erkennen.

Nemen wij als voorbeeld een loononderhandeling, dan weten beide partijen dat zij niet onbeperkt hun doelstelling van hoog respectievelijk laag loon kunnen doorzetten. Bij een bepaalde loonhoogte moet het bedrijf sluiten, bij een te laag loon kan de arbeider niet werken. Onder de paraplu van deze erkenning probeert nu ieder zijn eigen sub-doel te bereiken.

Daartoe verandert ook de procedure:

- . geen groepsvorming, maar partijvorming;
- . geen gemeenschappelijke beeldvorming, maar bewuste eenzijdigheid in het beeld dat iedere partij op tafel brengt;

- . geen vrije uitwisseling van informatie, maar achterhouden en mistekenen van informatie;
- . geen gemeenschappelijke criteria maar criteria per partij, die men probeert door te drukken of op te leggen.  
Discrimineren van de criteria van de andere partij: "vuil winstbejag" - "luiheid" - enz.;
- . geen gemeenschappelijke besluitvorming, maar ten slotte een compromis op het punt van het haalbare in de situatie. En deze haalbare situatie is in hoge mate afhankelijk van de macht van de verschillende partijen in het overleg.

Als zelfs de gemeenschappelijke paraplu ontbreekt en er geen enkele morele binding meer is tussen de partijen, dan is de **vecht-situatie** ontstaan; dit betekent, dat de ander ten gronde mag gaan.

Bij de vechtsituatie wordt men door de ander in zijn existentie aangetast of doet men dit zelf tegenover de ander. Het is nu zwemmen of verdrinken.

De techniek van het vechten is de techniek van het overleggen 180° gedraaid. Men zoekt niet naar de best mogelijke bijdrage van de ander, maar naar diens zwakke plekken. Men zorgt ervoor dat er geen beeldvorming kan ontstaan, door informatie achter te houden, foutieve informatie te poneren, door direct de eigen oplossing te geven en die door te drammen, of een misleidende oplossing te stellen - in de bestrijding waarvan de ander zijn kracht uitput - door:

- . niet te luisteren, geen interesse te tonen;
- . bewust valse informatie te geven;
- . verwarrende oordeelsvorming te bewerkstelligen;
- . overhaaste besluitvorming of eindeloos gerekte besluitvorming na te streven;
- . vernedering en bedreiging afgewisseld met vleien; dit laatste om de waakzaamheid te verslappen;
- . een strijd om het leiderschap te ontketenen, en door vele andere afleidingsmanoeuvres.

Bij het vechten komt het aan op macht of op sluwheid en op het vermogen te misleiden, te rekken en dan snel toe te slaan.

Moge deze laatste schildering weinig verheffend zijn, zij is een deel van de werkelijkheid op aarde.

Wie uitgaat om te overleggen ("EEG-overleg"!) en netjes blijft overleggen, terwijl een andere deelnemer van plan is om te vechten en alleen geïnteresseerd is in de eigen, van tevoren vaststaande oplossing, die legt het onherroepelijk af. Het moge hoogstaand zijn eerlijk te gronde te gaan en ieder is vrij deze weg te kiezen voor zich zelf, maar als men de belangen van anderen te verdedigen heeft, dan moet men zich snel kunnen omstellen van overleggen naar onderhandelen en zelfs naar vechten, als men daartoe gedwongen

wordt. Het dilemma van onze internationale onderhandelaars is, dat zij zouden willen overleggen aan de onderhandelings-tafel en onderhandelen in de vechtsituatie.

Overleggen is de hoogste vorm van sociale ontmoeting; maar juist omdat het de hoogste is, zijn er ook lagere vormen. Wie streeft naar overleggen, moet een partij kunnen zijn als het overleggen blijkt neer te komen op onderhandelen of op vechten, om dan met even grote kracht weer te streven naar een uiteindelijke overleg-mogelijkheid.