

Managers en P&O-ers, wees niet bang voor conflicten

Conflicten hanteren kun je leren

Zonder wrijving geen glans.... een mooi motto om schuring in de collegiale samenwerking positief te waarderen. En vaak gaat het ook zo: een scherpe discussie, een aanvaring of een stevige ruzie klaart de lucht en eenieder gaat weer over tot de orde van de dag.

Maar zo gaat het niet altijd. Soms ontsporen wrijvingen in een conflictpatroon en gaat het van kwaad tot erger. De verschillen tussen de eigen bedoelingen - die 'goed' of 'gerechtvaardigd' zijn - en de 'kwade bedoelingen' van de ander nemen toe. En naarmate men er zelf meer en meer van overtuigd raakt dat de ander het niet goed met hem voor heeft, voelt men zich steeds minder gehouden aan alledaagse gedragsregels. Een collega passeren of niet goed informeren doe je niet, behalve als die collega jou onheus bejegend heeft. Dan gaat dat opeens een stuk gemakkelijker.

Natuurlijk werkt dat de escalatie verder in de hand. En wie is dan in staat om het proces te keren? Partijen zelf lukt dat vaak niet en dan komt de leidinggevende in beeld, of de P&O-er, of allebei. Ik zie bij deze functionarissen regelmatig ongemak en uitstelgedrag dat als volgt wordt gerationaliseerd: *"het zijn volwas-*

sen mensen waarvan je toch mag verwachten dat ze dit samen oplossen?" In deze rationalisering is sprake van een parallelproces. De manager of P&O-er die zijn eigen emoties inzake conflicten niet onderkent, onderschat ook de - nog veel sterkere - emoties waaraan de conflictpartijen onderhevig zijn. Alle breinonderzoeken ten spijt, is het comfortabele geloof in de kracht van de ratio hardnekkig dominant.

Als de waarheid tussen menselijke relaties niet bestaat, heeft iedereen gelijk

Toch kan, paradoxaal genoeg, een rationele stap houvast bieden. Je kunt namelijk heel goed leren hoe je als manager of stafmedewerker verstoorde samenwerking weer vlot kunt trekken. Na een scholing van pakweg zes dagen kun je je handelingsrepertoire zodanig hebben uitgebreid dat een conflict tussen medewerkers, binnen of tussen teams of zelfs tussen hele afdelingen, geen angst meer inboezemt. Je weet hoe je de gesprekken moet

organiseren, welke vragen helpen en wanneer je welke interventies kunt inzetten.

Kijken met de systeembril

Een effectieve manier om te bemiddelen in conflictueuze samenwerkingsrelaties op het werk is gebaseerd op het repertoire dat gezins- en relatietherapeuten al vele decennia lang met succes inzetten om verstoorde verhou-

dingen in de privé-sfeer te verbeteren. Dit repertoire is ontwikkeld vanuit een systeemtheoretische benadering. Deze benadering wijkt af van onze gebruikelijke manier van denken. Zeker in conflictsituaties zijn we geneigd om te kijken naar het aandeel van de afzonderlijke individuen daarin en zijn we op zoek naar het juiste oordeel over wat er gaande is. Met de systeembril op kijk je fundamenteel anders.

Van individu naar betrekking

In onze geïndividualiseerde samenleving zijn we gewend om naar onszelf en naar anderen te kijken als individuen. We vinden dat zo vanzelfsprekend, dat we ons niet eens realiseren dat we ook heel anders kunnen kijken. Een systeemdenker zet de individuele persoonlijkheid tussen haakjes en richt de blik op wat zich *tussen* mensen afspeelt. Zijn taal past zich daarbij aan. Zo zal hij niet zo gauw zeggen dat teamleider Paul dominant, maar dat deze zich dominant *toont in aanwezigheid van Coen*. De implicatie voor de bemiddelaar is evident: voor teamleider Paul is het gemakkelijker om zijn specifieke gedrag in een specifieke context bij te stellen dan om zijn persoonlijkheid om te vormen.

Van zoeken naar de waarheid naar geloven dat er zoveel waarheden als partijen zijn

Veel leidinggevers en P&O-ers die geconfronteerd worden met een conflict gaan op zoek naar feiten, willen weten hoe het precies



zit en laten zich leiden door de wens om te kunnen achterhalen wie er gelijk heeft. Hierdoor wordt men deel van het conflict. Partijen zien dat er naar de waarheid wordt gezocht en voelen haarfijn aan naar wie de loyaliteit uitgaat. Daardoor neemt de escalatie toe: *“de leidinggevende kiest mijn kant en dus kan ik me permitteren om die ander flink de waarheid te zeggen”* versus: *“de leidinggevende ziet het niet goed, hij laat mij in de steek en daar ben ik woedend over”*.

De systeemdenker kiest er voor te geloven dat er zoveel waarheden zijn als er gezichtspunten van partijen zijn. Tussen communicerende mensen bestaat de waarheid niet. En als de waarheid binnen menselijke relaties niet bestaat, heeft iedereen gelijk. Vanuit deze opvatting te werk gaande, wordt het gemakkelijker om geen partij te worden in het conflict, maar om er voor alle partijen in gelijke mate te zijn. Dat brengt de gemoederen tot rust.

Van moedwil naar misverstand

Zeker in conflictsituaties denken mensen dat gedrag van de ander doelgericht tegen hen gericht is. Als Paul veelvuldig het initiatief neemt, denkt Coen dat Paul dat doet om hem dwars te zitten. Als Coen zich afwachtend opstelt, denkt Paul dat Coen dat doet om werk van zijn bord te houden. Deze boosaardige beliefsystemen werken als een onzichtbare motor voor het gedrag van partijen. Voor de bemiddelaar ligt hier de taak om de negatieve beelden over en weer boven tafel te halen en ze te vervangen door minder geladen varianten: *“Paul neemt in zijn grote betrokkenheid veel initiatief en heeft in zijn gedrevenheid niet altijd door dat hij daarbij Coen de pas afsnijdt. Coen op zijn beurt wil graag eerst goed kunnen overzien of hij toezeggingen waar kan maken, omdat als hij iets op zich neemt, hij het ook goed wil kunnen afronden. In de stilte die Paul begrijpelijkerwijs als ‘afwachtend’ kwalificeert, zit Coen hard na te denken over wat hij kan toezeggen. Daarmee is er dus eigenlijk sprake van een misverstand tussen jullie, waarbij jullie beider goede bedoelingen onzichtbaar voor de ander blijven”*.

Van lineair causaal naar circulair causaal denken

Ook partijen zelf zijn geobsedeerd door de waarheidskwestie. Een belangrijk strijdpunt

is immers de vraag wie de schuld draagt, met andere woorden wie de oorzaak is van het conflict. Die strijd heeft een repeterend en escalerend karakter: *‘ik trek mij terug, omdat jij zo dominant bent’... ‘nee, dat zie je helemaal fout: ik neem de noodzakelijke initiatieven, omdat jij nooit je gezicht laat zien’*.

De systeemdenker denkt niet in termen van schuld en oorzaak; hij gaat er van uit dat menselijk gedrag altijd gelijktijdig wederkerig is, dat wil zeggen dat het gedrag van de een de trigger is voor de ander en andersom. Daarvan uitgaande kun je niet stellen dat het ooit op een specifiek moment is misgegaan. Er is veeleer sprake van een reeks van interacties zonder duidelijk begin. En niet ‘de ander’, maar het patroon waar beide partijen in gevangen zijn geraakt maakt dat het conflict zich vastzet. Daarmee ontstaat zeer krachtig interventierepertoire voor de bemiddelaar. Zijn tekst zou bijvoorbeeld deze kunnen zijn: *“Ik zie dat hoe meer Paul met kracht initiatieven ontplooit, des te meer Coen zich terug trekt en dat hoe meer Coen zich terug trekt, des te meer initiatieven Paul neemt. Zou het niet zo kunnen zijn dat als Paul iets langer wacht Coen de ruimte gaat nemen voor initiatieven en dat als Coen wat sneller zijn vinger opsteekt, dat Paul zich dan minder genoodzaakt voelt om voortdurend de kar te trekken?”*

Als de nieuwe, ontschuldigende waarheid aannemelijk en aantrekkelijk genoeg is geformuleerd voor partijen, zie je partijen in beweging komen: *‘tja... misschien zit daar wel wat in’, ... ‘het zou kunnen dat dit een deel is van wat er gaande is...’*. De eerste cruciale stap is gezet.

Kosten en leed besparen

Een manager of P&O-er die in staat is om door een systeembril naar conflicten te kijken levert veel op. Conflicten zijn schadeposten, in termen van productiviteit, persoonlijke reputatie en mentale stabiliteit. En dan laten we de kosten van ‘het netjes afscheid nemen van elkaar’ nog maar even buiten beschouwing. Een manager of P&O-er die niet kijkt naar de individuele tekortkomingen van mensen, maar naar de improductieve dynamiek die zich tussen hen afspeelt, die elke waarheid van partijen accepteert als legitiem en begrijpelijk, die het misverstand als het ware ‘creëert’ door de schijnwerpers te richten op de verborgen gebleven goede bedoelingen en die laat zien dat partijen elkaar gevangen houden



dr. Marijke Spanjersberg,
Trainer voor o.m. The Lime Tree

in patronen, merkt direct effecten van zijn interventies: partijen worden opener en milder, emoties nemen af, er ontstaat ruimte voor nuances in de beeldvorming over en weer en de bereidheid neemt toe om kleine betekenisvolle stappen te zetten in de richting van de oplossing van het conflict.

Het zijn vaardigheden in de categorie *simple but not easy*. Met andere woorden: het vraagt oefening om in houding en gedrag consequent vanuit deze mindset te opereren. Gelukkig heeft ervaring geleerd dat oefening hierin kunst baart. In plaats van ongemak en uitstelgedrag treedt men onbevangen en alert de haperende samenwerking tegemoet, in de wetenschap dat deze hulp helpt. Ik gun organisaties en hun medewerkers zulke managers en P&O-ers.

Literatuur:

Choy, J., *De systeembenadering bij mediation*, in: Benaderingen en inspiratiebronnen van mediation, H. Prein (red.), p. 19 – 92, SDU Uitgevers, 2007.

Nelissen, M., *De breinmachine, De biologische wortels van emoties en gevoelens*, Lannoo, 2008.

Spanjersberg, M., A. van den Hoek, E. Veldhuyzen van Zanten en R. Van Wingerden, *Systeemdenken in de praktijk, De kunst van het verbinden*, 2010, Stiloni, 2010.