

Het onderwerp is deze keer:

Conflicten

*Een mooie definitie: een **conflict** is twee waarheden die niet in één verhaal passen.*

Conflicten zien we overal om ons heen. Israel en de Palestijnen, de Oekraïne, de [Mocro War](#). Conflicten die gepaard gaan met grof geweld. Maar ook op kleinere schaal, in mijn directe omgeving zie ik regelmatig conflicten. En ook die gaan soms gepaard met geweld, verbaal én fysiek. Conflicten lijken bij het dagelijkse bestaan te horen maar tegelijk gaan de meeste mensen ze liever uit de weg.

Waarom conflicten?

Conflicten horen bij het leven. Ze zijn gekoppeld aan het feit dat we allemaal individuen zijn met onze eigen meningen, wensen, verwachtingen. En deze kunnen soms botsen met die van anderen. Je kunt natuurlijk conflicten uit de weg gaan door jezelf weg te cijferen of op een onbewoond eiland te gaan wonen. Maar beide zaken lijken op de lange duur niet tot een gelukkig leven te leiden. Het aantal conflicten lijkt ook toe te nemen: de huidige samenleving kenmerkt zich door een sterke mate van individualisering maar tegelijk worden we geacht veel samen te werken met anderen, samen een prima katalysator voor conflicten.

Een egoïst is iemand die te weinig rekening houdt met mij...

Escalatiniveaus

Conflicten kunnen escaleren. Wat begint als een klein meningsverschil, kan uitgroeien tot een rechtszaak die ettelijke jaren duurt. De politicoloog en antroposoof [Friedrich Glasl](#) heeft in 1997 de [escalatieladder](#) ontwikkeld, een model waarin hij escalatiniveaus in een conflict beschrijft. Hij gaat uit van 3 fasen die vervolgens weer in kleinere stappen onderverdeeld zijn.

1. De **rationele** fase. Hierin wordt nog gezocht naar win-win oplossingen, de partijen wisselen (feitelijke) informatie uit, standpunten worden met elkaar doorgesproken, er wordt gedebatteerd maar er is oog voor de relatie. Maar partijen proberen elkaar ook te overtuigen van "hun" gelijk.
2. De **emotionele** fase. Deze fase wordt gekenmerkt door een win-verlies insteek. De emoties hebben de overhand, er wordt bedreigd, standpunten zijn verhard, een stap terug doen wordt ervaren als gezichtsverlies. Er worden anderen bij betrokken, er worden bondjes gesloten.

3. De **vecht** fase. In deze fase zijn er alleen nog maar verliezers. Het doel wordt vernietiging van de ander, desnoods ten koste van jezelf. Er is geen communicatie meer, alles is toegestaan, er zijn geen grenzen meer. De voorbeelden die ik hierboven gaf, zijn duidelijk in deze fase en een oplossing is ver weg.

Zoals elk model is ook dit een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Maar de meeste conflicten zijn wel ergens op de ladder te plaatsen. Opvallend is ook dat beide partijen meestal in dezelfde fase zitten. Het is namelijk behoorlijk lastig om feitelijke informatie uit te wisselen als de ander je net een klap geeft. Beide partijen zitten samen in een systeem: gedrag van de ene partij roept gedrag bij de andere op en vice versa.

Wat werkt escalierend?

Conflicten escaleren gemakkelijk, hieronder een rijtje van gedrag dat tot escalatie leidt. Maar het lijstje is verre van volledig...

- Het conflict en/of de ander negeren. Dit gebeurt vaak, ontkennen dat er een conflict is. Dit dwingt de ander om steeds zwaardere middelen in te zetten om maar gehoord te worden. Of beiden negeren het en het wordt een veenbrandje dat telkens op lastige momenten de kop opsteekt en de onderlinge verhoudingen verpest.
- Niet luisteren, alleen "zenden". Ook hierbij neger je de ander, die meestal ook harder gaat "zenden".
- Alleen communiceren over de inhoud, niet stilstaan bij het proces en de emoties, vasthouden aan je eigen gelijk.
- Jezelf boven of onder de ander plaatsen. Je dwingt de ander hiermee in een verdedigende of aanvallende rol.
- Via e-mails het conflict willen oplossen. Wat in face-to-face communicatie nog door non-verbaal gedrag prima over te brengen is, kan in een e-mail hard overkomen.
- In wij termen praten, anderen erbij betrekken, bondjes sluiten. "*Rob vindt ook dat je dit verkeerd aanpakt.*" Ervaring is natuurlijk dat een conflict een groep kan verbinden; niets zo prettig als een gemeenschappelijke vijand.
- Je beroepen op afspraken, regels, wetten. Hoe terecht het ook is om te benoemen wat er afgesproken is, verwijzen naar eerder gemaakte afspraken, kan escalierend werken: vaak onttaardt het in welles-nietes spelletjes waarbij de interpretatie van de afspraken verschilt.
- Op de man spelen, het conflict in het persoonlijke trekken.
- Zaken overdrijven, de woorden altijd en nooit gebruiken. "*Jij luistert ook nooit naar mij, het moet altijd op jouw manier gebeuren.*"

Wat werkt de-escalerend?

De-escalatie is mogelijk, maar vaak is dat lastig. Het lijkt op touwtrekken: als je even meegeeft, ben je je houvast kwijt en wint de ander. Veel de-escalerend gedrag is tegenovergesteld aan escalerend gedrag.

- Zet de eerste stap, wacht niet tot de ander het initiatief neemt.
- Benoem dat jullie een conflict hebben. Geef aan dat je het graag samen wilt oplossen, dit haalt vaak de kou uit de lucht.
- Verplaatst je in de ander, begrijp wat belangrijk voor hem/haar is. Vraag daar naar.
- Bedenk wat jullie gemeenschappelijke belang is, benoem dat.
- Kijk naar het proces, geef ruimte voor gevoelens.
- Zie jullie beiden als volwassen mensen: zelfstandig, verantwoordelijk voor eigen gedrag, met emoties en patronen.
- Praat alleen namens jezelf, wees voorzichtig met altijd en nooit.
- Biedt je excuses aan als je merkt dat je fout zit of dingen hebt gedaan die de ander kwetsen.
- Bedenk dat jullie samen in een systeem zitten: Door niet vanuit je automatisch piloot te reageren, te kijken naar jouw rol in het conflict, kun je bewust kiezen voor ander gedrag.

Hoe los je een conflict op?

Er is geen standaard recept om een conflict op te lossen, maar een werkelijke oplossing gebeurt alleen in de **rationele** fase. Zo lijkt soms een uitspraak van de rechtbank het einde van het conflict, maar de relatie is beschadigd en er is een goede kans dat er weer een nieuw conflict ontstaat. Dus wil je een conflict oplossen, zorg dan eerst dat je de-escaleert naar de rationele fase. Dan is het mogelijk om met elkaar standpunten uit te wisselen, voldoende recht te doen aan elkaars belangen en een win-win situatie te creëren. Als je dat zelf lastig vindt dan kun je [mediation of een bemiddelaar](#) invoeren. Maar ja, daar moeten beide partijen wel mee akkoord gaan en je moet iemand vinden die als mediator of bemiddelaar wil optreden. Deze stap zetten zorgt vaak al voor wat de-escalatie.

Overigens zijn niet alle conflicten op te lossen. De belangen kunnen zo strijdig zijn, dat er geen win-win mogelijk is. Dan kun je kijken naar [arbitrage](#). De vraag is ook of alle conflicten opgelost **moeten** worden. Grosso modo geldt wel dat als je een (samenwerkings)relatie hebt, het verstandig is om wat te doen met de conflicten. Al is het maar een "agree to disagree".

Soms blijkt dat er onder het conflict nog een ander, dieper conflict ligt. Dit gebeurt vaak als het oorspronkelijke conflict genegeerd is. We zoeken dan blijkbaar wel naar een andere manier om de ruzie uit te vechten. Dit zorgt voor complexe situaties met veel verwarring aan beide kanten. Het ene moment lijkt het conflict opgelost, het volgende moment is het weer in alle hevigheid opgevlamd. Als je dit samen durft te herkennen, is het mogelijk om er uit te stappen, maar vaak lukt dat alleen met hulp van buitenaf.

Een conflict als leerervaring...

Een conflict zorgt vaak dat je uit je [comfortzone](#) komt. En dat is de plaats waar het meeste leren plaatsvindt. Let wel: als je te ver uit je comfortzone komt, wordt de situatie bedreigend en schakel je over op "overleven" (vechten, vluchten of bevriezen). Op dat moment wordt leren erg lastig...

Je kunt dus een conflict gebruiken om meer over jezelf te leren. Veel van je gedrag wordt gestuurd door je automatische piloot en dat werkt meestal prima. In conflicten merk je dat een deel van dat gedrag niet werkt. Dit kan zorgen dat je nieuw gedrag leert, gedrag dat wel effectief is. Gedrag dat je ook kunt toepassen buiten conflicten. Daarnaast zie je in een conflict vaak oud gedrag (en patronen) weer de kop op steken. Dat is ook logisch: in situaties die lastig (of bedreigend) zijn, nemen we onze toevlucht tot gedrag dat ons vertrouwd is. Herkennen dat je dit doet, is de eerste stap in het doorbreken.

Vragen die je jezelf kunt stellen om meer inzicht te krijgen in je gedrag in een conflict, zijn:

- Welk "automatisch" gedrag vertoon ik?
- Wat is het effect van dit gedrag in het conflict?
- Wat is het systeem waar we samen in zitten?
- Waardoor voel ik mij aangevallen?
- Wat vind ik lastig aan dit conflict?
- Wat houdt mij tegen om stappen te zetten?

Belangrijk is dat je (even) uit het conflict stapt, observeert wat er gebeurt, wat jouw gedrag is, of dat effectief is, welk ander gedrag ook mogelijk is. En vervolgens te durven experimenteren met dat andere gedrag!

Al schrijvende merk ik dat er zoveel te vertellen is over conflicten, dat er zoveel een rol kan spelen. En dat veel mensen worstelen met conflicten... Wil je een keer sparren over de manier waarop jij omgaat met een conflict, wat het met jou doet en wat je er van zou kunnen leren? Neem contact met mij op, het eerste gesprek is vrijblijvend.

Tot slot nog wat **aanvullende informatie**:

- Op mijn [website](#) kun je een pdf versie van deze en vorige nieuwsbrieven vinden, deze is gemakkelijker te printen.
- Je mag (delen van) deze nieuwsbrief vrijelijk gebruiken. Een bronvermelding wordt op prijs gesteld maar is niet verplicht.
- Doorsturen naar anderen waarvoor je denkt dat deze nieuwsbrief nuttig is: vooral doen!
- Ik ben natuurlijk geïnteresseerd in wat je van deze nieuwsbrief vindt. Opmerkingen en vragen kun je mailen naar coach@nicomeijerman.nl.
- Een mooie TED presentatie over het nut van conflicten in samenwerking en organisaties:
https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_dare_to_disagree
- Zelfs rechts- of linkshandig zijn heeft mogelijk met conflicten te maken:
<http://ed.ted.com/lessons/why-are-some-people-left-handed-daniel-m-abrams>

Ik heb de nodige reacties gekregen op mijn oproep rond boeken. Een enigszins willekeurige greep hieruit:

- **Geert Mak: De eeuw van mijn vader.** Een mooi boek over de vorige eeuw waarin het persoonlijke gekoppeld wordt aan hetgeen in de wereld gebeurde.
- **Roger E. Allen: Winnie-the-Pooh on Management.** Ofwel de zes functies van een manager zonder hoogdravende bla bla. Helder en humoristisch.
- **Hans Wopereis: Het licht en de korenmaat.** Over bezieling in organisaties, het verbinden van de persoonlijke spiritualiteit aan het dagelijks werk.
- **John Kotter & Holger Rathgeber: Our Iceberg Is Melting.** Een mooie parabel over pinguïns en veranderingen in organisaties.

