

De dans: terug naar de essentie van conflict

Mijn grootouders hadden in de jaren zeventig een Volkswagen Kever, zo'n mooie roomwitte met verchromde bumpers. Op het dashboard stonden twee poppetjes met raffiarokjes aan, op een spiraal. Ze bewogen mee met elke beweging van de Kever. Ik kon er moeiteloos uren naar staren, gefascineerd door de synergie in de bewegingen van hun dans. Als de een naar voren boog, ging de ander naar achteren en andersom. Het wederkerige karakter van hun beweging kwam me later, geconfronteerd met conflict in organisaties, weer voor de geest: het was alsof het ene poppetje naar het andere uithaalde, waarna het andere terugmepte, waarop het eerste poppetje nog iets harder uithaalde, enzovoort. Een doorgaande dans van uithalen, wijken en terugmeppen. Reactief, en met een toenemende intensiteit.

Door Renate Werkman

Als we het tegenwoordig professioneel hebben over conflict, dan wordt het vaak benaderd als een wetenschappelijk te bestuderen 'fenomeen'. We delen conflicten bijvoorbeeld in verschillende categorieën in. Zo onderscheiden we interpersoonlijke, intra- en intergroepsconflicten en conflicten binnen en tussen organisaties. Er zijn instrumentele, sociaal-emotionele, belangen- en zakelijke conflicten. Hete en koude conflicten. En met de categorieën van conflicten kwamen er ook theorieën en rijtjes over vormen van *conflicthantering*. We kunnen vechten, samenwerken, compromissen zoeken, toegeven en vermijden. Een derde inschakelen om te komen tot een oplossing, zoals bij mediation, bemiddeling en arbitrage, variërend in zwaarte van de interventie. Mediation valt onder het terrein van bemiddeling maar neemt daarin een bijzondere plaats in. Bij mediation helpt een derde partij de conflicterende partijen in hun onderhandelingsproces, door hen met elkaar in gesprek te brengen. Dat gaat op een gestructureerde manier en volgens omschreven procedurele regels. Een bemiddelaar daarentegen 'hoeft de procedurele regels niet beslist te volgen', heeft een meer directieve rol dan een mediator, kan ook zelf oplossingen of compromissen voorstellen en 'zal niet schromen om druk uit te oefenen op de partijen, als hem dat goeddunkt' (La Poeltré en Boelrijk, 2010, p. 15). Bij arbitrage neemt een derde partij een bindende beslissing over het conflict (Carnevale en Pruitt, 1992). Er kwamen ook voorwaarden voor toepassing van deze vormen van *conflicthantering*, in termen van de ernst en zwaarte van het conflict. En strategieën voor omgaan met

machtsverschillen, zoals gedragsregels opstellen, strategieën waarbij een bemiddelaar afwisselend met elk van de partijen onder vier ogen praat en emotiemanagement (Apol, Kalff, Reijkerkerk en Uitslag, 2010; Bollen en Euwema, 2012). En als je conflict wilde voorkomen maar toch de ander feedback wilde geven op zijn handelen, dan waren er de feedbackregels.

Hoe bruikbaar al deze vormen, typologieën en strategieën ook zijn, ze lijken ook een beetje af te leiden van de essentie van wat conflict eigenlijk is. Een conflict wordt haast een soort beslisboom: elke soort conflict krijgt een eigen passende oplossing en te nemen stappen en strategische overwegingen. Aan deze stappen en overwegingen liggen bovendien specifieke veronderstellingen ten grondslag: de conflictpartners moeten met elkaar praten, bij voorkeur onder begeleiding. De belangen moeten op tafel, of de eigendommen, financiële verplichtingen, etc. En in die gesprekken moet er naar gelijkwaardigheid worden gestreefd, machtsverschillen zoveel mogelijk worden gelijk getrokken en alle partijen aan het woord worden gelaten.

Maar relaties zijn in conflict meestal niet gelijkwaardig. En hoewel veel interventies zoals het oprekken van het perspectief van de partijen door hen te laten kijken door de ogen van de 'tegenpartij' absoluut zinvol kunnen zijn, kunnen pogingen om de relatie tijdelijk uit zijn context te trekken en kunstmatig gelijkwaardig te maken ook voorbij gaan aan de context, achtergrond en geschiedenis waarin conflict is ingebed.

Conflict is vaak niet los te zien van de context waarin het ontstaat. De conflictpartners opereren niet in een vacuüm maar hebben op hun beurt te maken met anderen in de organisatie, met sturing en met beleid. Deze bredere context kan de onderlinge relaties onder druk zetten en zo een situatie creëren waarin conflict heel makkelijk ontstaat. Denk bijvoorbeeld aan conflicterende eisen of beleidsdoelen die aan de conflictpartners worden gesteld en die hen haast onvermijdelijk in patstellingen zetten. Als hierin niets verandert, is de kans groot dat het conflict ook zal blijven bestaan.

Conflict kan bovendien ook verergeren of verdiepen door al die goedbedoelde aandacht. Door steeds te praten over 'het conflict' maken betrokkenen conflict tot een onweerlegbaar feit. Conflict wordt dan als het ware 'geobjectiveerd'. Bovendien kan een derde partij, druk doende met de inhoud van conflicthanteringsmodellen en te kiezen strategieën, door een strategisch denkende cliënt zélf ongemerkt als pion worden gepositioneerd in het conflict om daarmee de conflictpartner(s) schaakmat te zetten (zie kader voor een voorbeeld).

Een andere keerzijde kan zijn dat voor sommige mensen en in sommige culturen het ongebruikelijk is om conflict zo expliciet

en open bespreekbaar te maken. Harder proberen de oester open te wrikken kan er dan ook voor zorgen dat de oester alleen maar dichter gaat zitten.

Terug naar de essentie van conflict

Het thema van deze uitgave is conflict in organisatieverandering. In een onderzoeksartikel over organisatieverandering uit 2009 schreef ik dat de gebruikelijke onderlinge relaties in een organisatie over het algemeen maatgevend zijn voor de onderlinge relaties tijdens veranderingsprocessen. Of met andere woorden: mensen in een organisatie gaan zich tijdens veranderingsprocessen meestal niet ineens heel anders gedragen. Met elkaar omgaan tijdens veranderingsprocessen is meestal *'business as usual'*. Als de onderlinge verhoudingen plezierig zijn in een organisatie, dan geldt datzelfde over het algemeen voor diezelfde organisatie in verandering (Werkman, 2009). Op dezelfde manier geldt dat als de reguliere manier van omgaan met elkaar sterk politiek is getint, dan zal de manier van omgaan met elkaar in veranderingsprocessen dat hoogstwaarschijnlijk ook zijn. Veranderingsprocessen roepen natuurlijk vaak wel allerlei specifieke thema's op waarover conflict kan ontstaan. Maar de manier van omgaan daarmee ligt meestal in lijn met wat gebruikelijk is.

Mijn doel in dit stuk is om de focus terug te leiden van typologieën en strategieën naar die manier van omgaan met elkaar, de kern van wat conflict eigenlijk is. Van daaruit wil ik de definitie van conflict wat oprekken en het belang benadrukken van overzicht over wat er nu precies gebeurt. Mij viel op in de gangbare definities van conflict (zie bijvoorbeeld Wall, 1985; Folger, Poole en Stutman, 2001; Tjosvold en Van de Vliert, 1994; Conrad, 1990; Pruitt en Rubin, 1986) dat ze conflict erg abstract maken en het *gevoel* dat meestal met conflict gepaard gaat, haast wordt weg gedefinieerd. Dat wordt misschien wel versterkt door de nadruk op botsingen tussen belangen die in deze definities centraal staan. En natuurlijk spelen in conflict vaak belangentegenstellingen een rol, maar de definities gaan voorbij aan zaken als botsingen tussen personen of karakters, aan *'ill intent'*, jaloezie en belediging of een gevoel van schending van de eigenwaarde. Dergelijke conflicten zijn vaak heftiger dan belangentegenstellingen, omdat ze raken aan de kern van iemands identiteit of zelfbeeld. Conflict gaat dan verder dan *'frictie'*.¹

Mensen ontlenen hun identiteit en zelfbeeld aan de voorstelling die zij maken van hoe een ander hen ziet, hun voorstelling of interpretatie van het oordeel van die ander over hen, en het gevoel dat zij daaraan overhouden, zoals bijvoorbeeld trots, status, erkenning of juist schaamte (Cooley, 1922, p. 184). Ook Weick (1995) en Taylor en Van Every (2010) benadrukken dat identiteiten worden gecreëerd in relaties met anderen

Voorbeeld: Een handje helpen

Een grote adviesorganisatie wordt op termijn strategisch gereorganiseerd en heringedeeld in thematische groepen. De reorganisatie heeft forse consequenties voor de focus van elk van de afdelingen. Bepaalde afdelingen zullen nauwer moeten samenwerken of zelfs moeten integreren omdat zij in de aard van de werkzaamheden veel met elkaar te maken hebben. Andere moeten zich gaan heroriënteren op hun focus. De manager van een van de afdelingen ziet zich geconfronteerd met de ontwikkelingen en probeert een eigen beeld te creëren van het toekomstige inhoudelijke plaatje. Daarbij kijkt de manager ook naar de huidige formatie. Een van de mensen van een andere afdeling past qua specialisatie erg goed in het plaatje dat de manager in het hoofd heeft. Deze specifieke kennis mist binnen de afdeling. Bovendien voelde deze medewerker zich al niet erg lekker bij zijn huidige afdeling. Maar er is in de huidige formatie van de afdeling geen ruimte te creëren, dus besluit de manager het verloop een handje te helpen. De manager voert gesprekken met enkele medewerkers over 'aspiraties elders' (buiten de organisatie) en creëert tegelijkertijd in de organisatie een negatieve narratief rondom hen en gaat aan de slag met het creëren van formele bewijslast. Geen van de medewerkers is echter uit zichzelf erg geneigd op te stappen en er ontstaat 'weerstand' en irritatie. Daarom schakelt de manager een nogal conceptueel denkende P&O-medewerker die bovendien geneigd is om afdelingsmanagers snel letterlijk te nemen, in als derde. De klus is daarmee een stuk sneller geklaard.

in een specifieke context. Als in zo'n relatie dan iemands identiteit – bijvoorbeeld eigenwaarde, status – wordt geschonden, ontstaat een onbalans in de relatie. Deze komt bijvoorbeeld tot uiting in een gevoel te worden vernederd. Als we dit gevoel niet kunnen vermijden, dan proberen we er mee om te gaan door ons aan de situatie te onttrekken of door boos te worden. De schaamte die ten grondslag ligt aan die boosheid blijft vaak verborgen (Lewis, 1971, in Scheff, 2011). Als dergelijke conflicten niet worden opgelost of de conflictpartners niet uit elkaar gaan, kunnen ze op de volgende manieren door blijven sudderen.

Hard tegen hard, of 'oog om oog', zoals in het voorbeeld van de poppetjes. Als iemand de identiteit of het zelfbeeld van een ander schendt, probeert de ander dit gelijk te trekken door een even harde of hardere tegenaanval te doen. Maar vaak leidt dit juist tot escalatie en ontstaat er een doorgaand proces van wederzijds 'meppen', uiteindelijk resulterend in (een patroon van doorgaand) wederzijds (non)verbaal of fysiek dominant gedrag. Positie en macht zijn belangrijk en de partijen zijn op dit vlak meestal aan elkaar gewaagd. Hoe dieper het issue de identiteit raakt, hoe sterker het conflict kan worden. Als een conflictpartij anderen inschakelt, bijvoorbeeld om de eigen positie te verstevigen of de eigen argumenten kracht bij te zetten, dan kan het conflict sterk in omvang groeien. Dat kan ook gebeuren als de gevolgen van het handelen anderen raken.

Voorbeeld: De beste bedoelingen

Zoals in veel veranderprocessen meent ook in deze organisatie het management goede redenen te hebben voor veranderingen. De cultuur van de organisatie is problematisch en moet stevig veranderen, minder gefractioneerd en meer samenwerking. De top komt met een volgens hen weldoortwacht plan. Maar medewerkers gaan in de weerstand, klagen dat het is opgelegd, en blijven argumenten aandragen voor waarom het niet zal werken. Beide partijen ervaren de acties en reacties van de ander als directe kritiek op hun werk, en voelen zich aangetast in hun eigenwaarde. De top wil doortastend optreden, interpreteert de reacties als weerstand tegen verandering en zet met kracht door. De gedachte is dat medewerkers dan vanzelf wel meegaan en ze de waarde van de plannen uiteindelijk wel zullen zien. Medewerkers op hun beurt interpreteren het doorzetten als hernieuwde aanval op hun opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden en hun onderliggende waarden en overtuigingen. De discussies blijven aanhouden, tot de top het evenwicht herstelt door aan te geven dat zij zelf 'altijd op zenden staan' en wel wat meer kunnen luisteren. De zorgen van de medewerkers worden gezamenlijk verwerkt in een herziening van de plannen, die tegelijkertijd wel de door de top ervaren problematiek blijft adresseren.



Zo'n conflict lost meestal pas op als de balans wordt hersteld vanuit het besef dat ieder wil worden erkend en gewaardeerd voor wie hij is en wat hij doet en de persoonlijke ruimte wordt gerespecteerd. Pogingen om dergelijke situaties te veranderen zoals het verwijderen van bepaalde leden van het bestuur zoals wel gebeurt in semipublieke organisaties waar dergelijke conflicten spelen, zetten niet zoveel zoden aan de dijk als de onbalans blijft bestaan. Ze kunnen het conflict zelfs verergeren als de onbalans erdoor wordt versterkt. In veranderprocessen kunnen dergelijke conflicten opspelen als de voorgestelde veranderingen worden gevoeld als kritiek op het werk, en aanleiding gaan vormen voor doorgaande wederzijdse directe kritiek op elkaar (zie kader voor een voorbeeld).

Als eenzijdige suppressie. Dan is er sprake van conflict, maar komt het dominante handelen vooral van één kant als gevolg van verschillen in bijvoorbeeld macht en positie. Degene met de minste macht reageert hier met passiviteit op het dominante, agressieve of onethische gedrag van degene met de meeste macht. Dergelijk dominant gedrag kan zich bijvoorbeeld uiten in doorgaand kritiek leveren, doorgaand op- of aanmerkingen hebben op een ander. Ook hier worden er soms anderen bij gehaald om het effect te versterken. Zulke conflicten kunnen sterk invaliderend werken als degene die wordt gedomineerd geen handelingsmogelijkheden meer ziet om de situatie te veranderen en alleen nog maar kan slikken.

Als oorverdovende stilte. Conflictpartners hebben hier besloten dat het geen zin (meer) heeft om het nog langer over het conflictissue te hebben, maar het issue is nog niet opgelost

of de balans nog niet hersteld, en daardoor blijft het conflict onder de oppervlakte bestaan. Het verschil is dat er (meestal tijdelijk) niet over wordt gesproken, maar de spanning en frustratie blijven meestal zichtbaar in de non-verbale communicatie. Voor een sensitieve buitenstaander is de spanning en stilte vaak hoorbaar en voelbaar.

Deze verschillende uitingen van conflict kunnen ook door elkaar lopen en elkaar afwisselen. De vraag is nu waar de handelingsmogelijkheden liggen. In de laatste paragraaf grijp ik terug op de lijn van dit betoog en geef ik een voorzet voor conflicthantering.

Conclusie en een richting voor conflicthantering

Ik ben dit artikel begonnen met het rationele perspectief waarmee conflict vaak wordt benaderd. Keerzijden van dat perspectief kunnen zijn dat conflicten ook juist kunnen verdiepen door te objectiveren en dat de verschillende typologieën en strategieën van dit perspectief ook wat afleiden van de essentie van wat conflict is. Vervolgens heb ik de aandacht gevestigd op conflicten die raken aan iemands identiteit of zelfbeeld en op het proces van conflict.

Mensen geven achteraf betekenis aan dat proces en creëren achteraf een logisch klinkende redenatie om hun handelen en dat van anderen te verklaren (Weick, 1995). Elk van de betrokkenen kijkt vanuit zijn eigen perspectief of referentiekader naar de situatie. Complicerend is verder dat er vaak niet één unieke reden voor het handelen van mensen is te geven. Verschillende verklaringen kunnen tegelijkertijd spelen. Voor conflicthantering is het dan de uitdaging om zichtbaar te krijgen hoe die verschillende beelden en redenties bij elkaar komen en leiden tot conflict, en daar aangrijpingspunten uit te destilleren voor conflicthantering. Een externe kan daarbij wel helpen, maar het kiezen van een meta- of betrekkningsniveau is cruciaal om zelf te begrijpen wat er gebeurt en wat de gevolgen zijn en, wanneer daarvoor ruimte is, anderen te helpen begrijpen.² Dat betekent kijken hoe en waarom mensen zichzelf en elkaar vastzetten in een conflictueus patroon en daar niet uitkomen. Probleemoplossing vraagt vervolgens om herstel van het beschadigde evenwicht en herstel van de eigenwaarde en (wederzijdse) erkenning. Dat gaat alleen lukken als de conflicterende partijen dat zelf ook willen, en bereid zijn water bij de wijn te doen. Ten slotte kan de bredere context betrokkenen vastzetten in bepaalde verhoudingen tot elkaar. Dat vraagt om verkenning van de invloed van die context en wanneer nodig en mogelijk interventie daarin. Het doel is om patstellingen op te heffen en te voorkomen dat conflict blijft doorsudderen doordat de verhoudingen ongewijzigd blijven.

Noten

- 1 Belangentegenstellingen kunnen wel ten grondslag liggen aan een conflict dat escaleert richting het 'persoonlijke'. Bovendien spelen belangen meestal wel ergens een rol in conflict, zeker in veranderingsprocessen waarin grote groepen mensen vaak anders moeten gaan werken of als er in het personeelsbestand wordt gesneden. Maar ze zijn niet (altijd) de enige of meest belangrijke factor in conflict en de mate waarin en de precieze rol die belangen spelen zal per situatie verschillen.
- 2 Informatie kan op inhoudsniveau en betrekkningsniveau gezonden worden. Het inhoudsniveau is de concrete inhoudelijke informatie, bijvoorbeeld het uitpluizen van de belangen, het overzicht van de bezittingen, het naast elkaar zetten van de argumenten. Betrekkningsniveau is informatie op meta-niveau. Het geeft informatie over de verhoudingen tussen de betrokkenen in een relatie. De inhoudelijke boodschap (de thema's die aan bod komen) geeft wel vaak veel informatie over het metaniveau (de verhouding, spanningen, verschillen van perspectief etc).

Literatuur

- Apol, G., Kalff, S., Reijkerkerk, L. en Uitslag, M. (2010). *Conflicthantering en mediation*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Bollen, K. & Euwema, M. (2012). Macht en emoties in conflict(bemiddeling). *Tijdschrift Conflicthantering*, nr. 4.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, p. 531-582.
- Conrad, C. (1990). *Strategic Organizational Communication: Toward the 21st Century*. Ft. Worth, TX: Harcourt and Brace.
- Cooley, C.H. (1922). *Human Nature and the Social Order*. New York: Scribner.
- Folger, J., Poole, M. & Stutman, R. (2001). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. New York: Addison Wesley Longman.
- La Poeltré, B. & Boelrijk, M. (2010). *Mediation als alternatief. Bemiddeling door hulp- en dienstverleners* (tweede druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Lewis, H.B. (1971). *Shame and Guilt in Neurosis*. New York: International Universities Press.
- Pruitt, D.G. & Rubin, J.Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House.
- Taylor, J.R. & Van Every, E.J. (2010). *The Situated Organization: case studies in the pragmatics of communication research*. New York: Routledge.
- Scheff, T.J. (2011). Alienation and Hidden Shame: Social-Emotional Causes of Conflict. *New English Review*.
- Tjosvold, D. & Vliert, E. van de (1994). Applying cooperative and competitive conflict theory to mediation. *Mediation Quarterly*, 11, p. 303-311.
- Wall, J.A. (1985). *Negotiation: Theory and Practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Werkman, R.A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, p. 664-684.



Over de auteur

Renate Werkman is psycholoog en veranderkundige en gepromoveerd aan de afdeling politicologie van de Universiteit van Amsterdam op een proefschrift over organisatieverandering en interactiepatronen. Ze helpt vastgelopen veranderingsprocessen uit de impasse en biedt seminars op het gebied van leiderschap en conflicthantering.