

Conflict en leiderschap

*Een verschil kun je maar één keer goed aanpakken....
en dat is op een juiste manier*

Inleiding

Dit artikel gaat over de vraag wat kun je *anders* met conflicten en wat is er nodig om in deze tijd - die zich kenmerkt door veel en grote veranderingen, complexiteit, onzekerheid en onduidelijkheid - conflicten constructief in te zetten. Door leiderschap en conflict met elkaar te verbinden ontstaat een nieuw paradigma, dat conflict als sturingsvraagstuk benadert. Het biedt mogelijkheden het taboe op conflicten te doorbreken en een constructieve conflictcultuur te ontwikkelen. Kortom bouwstenen om de resultaten van het functioneren van mens en organisatie te verbeteren.

Conflict en verschillen

Waar mensen samenleven en werken, zijn conflicten het onvermijdelijk en vanzelfsprekend gevolg van interactie van mensen die (samen) verschillend zijn en verschil maken. Organisaties en bedrijven opereren in een snel veranderende omgeving waarin kennisdeling en het omgaan met verschillen aan de orde van de dag zijn. Behoeft- en tekort aan gekwalificeerd personeel maken dit vraagstuk actueel en onvermijdelijk. Daarom is het belangrijk om concepten te ontwikkelen, zoals een conflictstrategie, om ervoor te zorgen dat we de constructieve werking van conflicten benutten en de destructieve werking ervan elimineren. Dat vormt een wezenlijke bijdrage aan waardig werk en duurzaam goede werkrelaties.

Alleen al om die reden zou het thema's 'verschillen' en 'conflicten' een belangrijke plaats in moeten nemen in de sturing van organisaties. Niet alleen de kosten van conflicten, zowel sociaal, menselijk als economisch zouden daarvoor de directe aanleiding behoeven te zijn. Een ander perspectief op conflicten, namelijk *conflict als motor voor innovatie, groei en ontwikkeling* biedt kansen en voordelen. Het biedt de mogelijkheid om de geweldige kracht van verschillen te ontdekken en benutten.

Complexiteit en conflictcultuur

In de huidige samenleving en binnen organisaties treffen we veelal een onbewuste conflictcultuur, waarin conflicten als problemen worden beschouwd. Problemen die onwenselijk zijn, die je zoveel mogelijk dient te voorkomen en als dat niet mogelijk is, zo snel mogelijk oplossen. Die benadering laat het ontwikkelingspotentieel van conflicten onbenut. Om mensen, die per definitie verschillend zijn, optimaal tot samenwerking te brengen is een bewuste constructieve conflictcultuur noodzakelijk. Een cultuur waarin conflicten worden ingezet als motor voor groei en ontwikkeling. Waarin mensen elkaar aanspreken, en aanspreekbaar zijn, op verschillen; op samenwerking en kennisuitwisseling met het daarin passende gedrag. Wij leven in een tijd die zich kenmerkt door complexiteit en dynamiek. Dat wil zeggen er is sprake van veel onzekerheid en schoksgewijze onomkeerbare veranderingen. Er vinden vaak meerdere ingrijpende veranderingen tegelijkertijd plaats.

Wij organiseren samenwerking in deze dynamische en complexe context nog vaak op basis van een mens- en wereldbeeld met uitgangspunten als rationaliteit, nutsmaximalisatie, de homo-economicus en concurrentie. Dat vinden we ook terug in (beleids)instrumenten die het samenwerken faciliteren. Voorbeelden daarvan zijn kwaliteitssystemen, HRM-beleid, klant- en vraagsturing, etc. etc. Sturing is dikwijls economisch gericht en vertaald in procedures, regels en protocollen.

Maar mensen zijn meer dan rationele wezens. Zij hebben ook hun gevoel en passie en zullen deze instrumenten, naar gelang het hun belangen of behoeften, toepassen of juist buiten werking stellen, onbenut laten of omzeilen. In het vervolg daarop ontstaat een discussie of je wel of niet aan de regels voldoet, binnen de geldende (beleids)regels handelt, een welles-nietes discussie. In dit patroon wordt een conflict een kwestie van winnen en verliezen.

Als meningsverschillen zich tot een conflict ontwikkelen wordt dat vaak als zwakte beschouwd. Als we echter gebruik willen maken van de geweldige kracht van verschillen, moeten we ook accepteren dat er meningsverschillen zijn en is het noodzakelijk om conflicten te transformeren tot het verkennen en onderzoeken van verschillen.

Samenwerken is dikwijls meer een competitie waarin mensen niet het beste van zichzelf laten zien, elkaar niet aanspreken of aanspreekbaar zijn. Sturing in dergelijke samenwerking gaat uit van gelijkheid, waarin zowel de dienstverlener als de klant zich niet herkennen. Er is geen ruimte voor variëteit en differentiatie, ontwikkeling van verschillen. Een optimale afstemming tussen vraag en aanbod, tussen verwachting en perceptie van kwaliteit wordt niet gerealiseerd. Er is sprake van sub-optimalisatie.

Conflict als sturingsvraagstuk: nieuw paradigma

In de organisatie van samenwerking wordt dikwijls aan een belangrijk gegeven voorbijgegaan. In conflict zijn is een kwalificatie van de interactie en geeft een beeld van hoe er met verschillen wordt omgegaan, dus gedrag(spatronen) van betrokkenen. Een conflict roept eerder een vraag op naar de ervaring en betekenis van verschillen en naar de hanteerbaarheid daarvan. Tenminste als je uitgaat van optimaliseren van het benutten van verschillen.

Aandacht voor onderscheid tussen constructieve, functionele en destructieve, disfunctionele conflicten, voor de transformatie van conflicten tot een voortdurend onderzoeken, verkennen en betekenis geven aan verschillen ligt aan de basis van duurzame verbetering van samenwerking en de resultaten daarvan. Veel conflicten zijn, als gevolg van het verschil in identiteit, waarden, principes e.d., niet oplosbaar, maar voortdurend en vragen dus meer om (ontwikkelen van) hanteerbaarheid, dan om oplosbaarheid. Optimalisering van interactie en de resultaten daarvan kunnen alleen maar ontstaan vanuit verschillen tussen mensen. Dankzij dat verschil kom je tot iets nieuws. Die verschillen ont-dekken vraagt om een constructieve conflictaanpak: het juiste conflict op een goede manier aangaan. Conflicten zijn een verschijningsvorm en een mogelijkheid om uiting te geven aan verbinding van verschillen.

Deze tijd vraagt om open en op samenwerking gericht gedrag waardoor groei en ontwikkeling, innovatie plaats vindt door uitwisseling van informatie en kennis. Innovatie, creativiteit en ontwikkeling stellen hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking en de individuele bijdragen daarin.

Daar draagt een nieuw paradigma op samenwerken en conflict aan bij: *conflict en samenwerking zijn (zelf)sturingvraagstukken*. De kracht van verschillen komt in samenwerking tot zijn recht als we elkaar aanspreken op verschil maken en verschillend zijn, op het juiste conflict en dat op de goede manier aangaan.

Het vraagt flexibiliteit en innovatievermogen van medewerkers die in staat zijn het beste van zichzelf te geven en collega's daartoe in de gelegenheid te stellen. In toenemende mate zijn innovatie, betrouwbaarheid of vertrouwen, tijdigheid en kwaliteit sleutelbegrippen in dienstverlening.

Aanspreken, verbinden in interactie

Een dergelijke constructieve conflictcultuur ontwikkelen vraagt van alle betrokkenen, medewerkers, managers, organisatie -dus afdeling en team- dat zij 'aanspreekbaar' zijn en anderen 'aanspreken'. Juist in die aanspreekbaarheid is het noodzakelijk dat mensen 'present' zijn in interactie, echt contact maken. Dat zij bereid zijn zowel visie en ervaring als kennis e.d. van én met elkaar te confronteren en deze ontmoeting 'aan de grens' volledig – d.w.z. niet alleen rationeel, maar ook emotioneel, mentaal en op zingevingsniveau - aan te gaan. De grenzen van zichzelf en de ander op te zoeken en elkaar daarin te ontmoeten. In het conflict de ruimte op te zoeken van 'het niet weten', tot een dialoog te komen en zo samen het verschil te maken, in plaats van het verschil op te lossen.

Van daaruit is het mogelijk en doenlijk tot echte connectie, verbinding te komen, in willen, voelen, denken en handelen. Vanuit die gezamenlijkheid kunnen relaties vernieuwd en verbeterd worden, (ver)nieuw(d)e afspraken gemaakt worden. Daarop kan (op)nieuw commitment worden aangegaan, afspraken gemaakt worden waarop we wederzijds aanspreken en aanspreekbaar zijn. Complexiteit, zo wordt gesteld, kan alleen met complexiteit worden aangepakt.

Een en ander stelt hoge eisen aan betrokkenen.

De professional en organisatie van de toekomst zijn conflictcompetent

Goed om kunnen gaan met tegenstellingen en conflicten, snel kunnen schakelen tussen tactische- operationele- en strategische niveaus. Ook het voortdurend helder en bespreekbaar houden hoe de verhoudingen, bevoegdheden en rollen liggen, of sprake is van een passende kwaliteit van interactie, kunnen samenwerken op diverse niveaus (voor noodzakelijke co-productie), zijn competenties die van wezenlijk belang zijn. De basis daarvoor is echter het opnemen van het eigen leiderschap. Zelfbewust jezelf sturen in het complexe en dynamische veld van verschillen om zo ook de ander te faciliteren om dat te doen.

Het omgaan met verschillen en tegenstellingen en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid zien wij als sleutel tot groei en ontwikkeling en daarmee bepalend voor voortdurende optimalisering van prestaties en resultaten. Aanspreekbaarheid, uitspreken, aanspreken en aanspreekbaar zijn, als uitnodiging tot verbinding en dialoog. Zo doende wordt de geweldige kracht van verschillen ingezet en benut voor groei en ontwikkeling.

Deze kracht van verschillen manifesteert zich met name in conflicten. Verschillen in en tussen mensen, de organisatie van samenwerking, teams kennen vele facetten die evenzoveel bronnen vormen van conflict, conflictpotentieel. In de praktijk en uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat conflict een taboe is. In de samenleving en binnen veel organisaties is sprake van een onbewuste conflictcultuur waarin juist de destructieve in plaats van de constructieve werking van conflicten tot uiting komt.

Conflict heeft een slechte connotatie en al vanaf jonge leeftijd wordt geleerd dat conflicten 'slecht' zijn. Het gevolg daarvan is dat conflicten vooral worden vermeden, dat conflicten als beangstigend worden ervaren en zodoende worden 'vervreemd'.

Het is 'makkelijker' opgelost door een advocaat, stafmedewerker, kortom door een derde, dan een conflict zelf aan te gaan. Deze aanpak is dikwijls aanleiding voor een destructieve werking van conflicten, die niet zelden hoge kosten met zich meebrengt. Met kosten wordt hier niet alleen de materiele kosten, in geld, bedoeld, maar ook het effect op de relatie en dienstverlening, de moeite die mensen moeten doen om tot een oplossing te komen en de mate waarin conflicten zich herhalen. De uitdaging is om het juiste conflict op de goede manier aan te gaan. Veel conflicten beginnen met een verschil van mening, maar ontwikkelen zich ongewild en onbewust tot een conflict over de manier om het conflict op te lossen. Worden tot een persoonlijke tegenstelling die onoplosbaar schijnt. Het is een belangrijke misvatting dat alle conflicten oplosbaar zijn. Veel conflicten zijn, als gevolg van verschillen, echter voortdurend en kunnen alleen hanteerbaar worden gemaakt. Deze oriëntatie en aanpak helpt verschillen te ont-dekken en faciliteert samenwerking die inspireert en verbindt. De uitdaging is het vroegtijdig (h)erkennen dat verschillen tot conflicten escaleren, ze vroegtijdig en passend aanpakken, zo dicht mogelijk bij de bron. Dat vraagt om conflictcompetente organisaties: conflictvaardige professionals in conflictbestendige teams.

In de literatuur is een constructieve benadering van conflicten aan de orde van de dag, maar de praktijk blijkt weerbarstiger. Het doorbreken van een taboe vraagt om een andere kijk op dingen, een andere houding en andere vaardigheden. Om dergelijke condities te creëren is een diepgaande verandering, een transformatie noodzakelijk. Dat vraagt om een passende management- en leiderschapstijl, een die een appel doet op zelfsturing en dat faciliteert. Dat vraagt om goede en moedige gesprekken. Leiderschap waarin verschil als uitgangspunt wordt genomen en dus verschillen en conflicten op een constructieve manier worden behandeld en benut. Een constructieve conflictcultuur is niet slechts een verandering in regels, structuur en vaardigheden.

Het is een zaak van ontwikkelen en leren. Om transformatie van onze visie, houding en omgang met verschillen en de conflicten die daar het onvermijdelijke en vanzelfsprekende gevolg van zijn. Dat vraagt exploratie en expliciet in beeld brengen van de huidige praktijk. Het samen ontdekken, ontwikkelen en integreren van aanvullende, op behoeften en belangen georiënteerde conflictregulering. Om systemisch conflictmanagement, het faciliteren van het goede en moedige gesprek, juist als verschillen spannend zijn, als integraal onderdeel van individueel én collectief leiderschap.

Samenvatting en conclusie

Conflicten zijn de toegang tot mogelijkheden om verschillen en diversiteit op een gelijkwaardige manier te benutten, samenwerking op basis van synergie te voeden en daarmee een bron voor groei en ontwikkeling! Een constructieve conflictcultuur benadert conflict als sturingsvraagstuk. Dat vraagt investering in conflictvaardigheid en een structuur waarin conflictbehandeling bijdraagt aan zelfsturing en leiderschap.

Auteurs:

Bas Delleman

Rudi Thomas