



Conflictcoaching ook een vorm van Conflictbehandeling en -begeleiding

Conflictbehandeling en -begeleiding is elke vorm waarin mensen in conflict gefaciliteerd worden daarmee op een constructieve manier om te gaan. Dat loopt uiteen van vertegenwoordiging (in rechte), advisering, mediation tot coaching.

De eerste vraag die opkomt is: hoe verhoudt conflictcoaching zich tot andere vormen van conflictbehandeling en -begeleiding.

Een bekend onderscheid is die van conflictbehandeling tussen partijen en conflictbehandeling boven partijen. Onder de laatste vorm verstaan we o.m. Arbitrage en rechtspraak. Een derde partij beslist boven partijen staand over het conflict.

Tussen partijen staand, betekent dat betrokken partijen zelf beslissen over hoe en wat met het conflict. Dat zien we terug in onderhandelen, mediation e.d. Conflictcoaching is naar mijn mening ook in dit kader te plaatsen. Conflictcoaching kan individueel, maar ook met meerdere betrokkenen plaats hebben.

Conflictcoaching is niet anders dan gewone coaching, gericht op het leren om conflicten op een constructieve manier te benutten. In de meeste coachingsopleidingen wordt er nauwelijkelijk stilgestaan bij conflicten. Vreemd eigenlijk als je bedenkt dat veel coachingstrajecten gaan over veranderen. Veel organisaties zich richten op vernieuwing en innovatie. Kortom in samenwerking wordt een appel gedaan op verschillen, anders zijn. Verschillen die zich vaak onbewust en bij vanzelf ontwikkelen tot (destructieve) conflicten. De uitdaging voor de (conflict)coach is om diens klant competentier te maken in het omgaan met verschillen en conflicten. Zo een bijdrage leveren aan een constructieve conflictcultuur in organisaties. Dit artikel gaat in op een aantal aspecten van conflicten en hun dynamiek die daarin een bijdrage leveren.

Conflict in perspectief

Een belangrijk begrip in dit kader is dan conflict. De manier waarop conflictcoaching wordt ingevuld hangt nauw samen met de manier waarop naar conflicten wordt gekeken. Dat geldt in het algemeen ten aanzien van de manier waarop conflicten worden behandeld of begeleid.

De visie op conflicten is meer algemeen een weerslag van een visie op mens, arbeid en organisatie, een maatschappijvisie of nog mooier gezegd de uitgangspunten van waaruit naar de wereld wordt gekeken, een paradigma.

In de actuele praktijk zijn twee belangrijke paradigma actief, die niet zelden ook door elkaar gehaald worden. Het gaat dan om het modernistische, reductionistische paradigma en het postmoderne holistische paradigma.

Zo'n paradigma kristalliseert zich uit in een definitie van wat een conflict is.

Een bekende en veel geciteerde definitie is van De Dreu & Van der Vliert (1997). Zij spreken van een conflict als *iemand ervaart dat iemand anders bewust of onbewust iets doet of zal gaan doen dat ingaat tegen de eigen belangen, inzichten, of normen en waarden.*

Conflicthantering benoemt De Dreu als *'het op productieve wijze omgaan met tegenstellingen'*.

Het bezwaar tegen deze en andere definities is dat zij alles tot conflict maken, of zich in de definitie richten op mechanismen of al dan niet gefragmenteerd op processen.



Een definitie die zich baseert op een holistische visie is afkomstig van Glasl (2001). Hij definieert een conflict *als een interactie, tussen actoren (individuen, groepen, organisaties, etc.), waarbij tenminste een van de actoren, onverenigbare verschillen in waarnemen, denken, gevoelens en in wat hij wil, ten aanzien van een andere actor (of andere actoren), zodanig ervaart dat hij bij de verwerking daarvan, door de andere actor(en) wordt belemmerd.*

Deze definitie onderscheidt zich ten opzichte van andere door het holistische karakter. Het benadrukt daarnaast dat een meningsverschil als zodanig een gegeven is omdat mensen verschillend waarnemen en deze waarnemingen verschillend (rationeel, op gevoelsniveau en op wilsniveau) betekenis geven. Het is de subjectieve beleving van het handelen van een ander dat een belemmering in de verwezenlijking inhoudt, dat verschillen tot een conflict maakt. In conflictsituaties wordt het waarnemingsvermogen van betrokkenen op elk van de genoemde niveaus beïnvloed, waardoor degenen die in conflict zijn geraakt tot verschillende beelden van de werkelijkheid komen. Onbewust en bijna vanzelfsprekend treedt daarbij escalatie op.

Er is op zichzelf geen goed en fout in dezen, maar de visie bepaalt wel de benadering en het interventierepertoire van de conflictcoach.

Een conflict is een verschijningsvorm van verschillen en kenmerkt de kwaliteit van de interactie binnen een systeem. Dat maakt duidelijk dat er sprake is van complexiteit en dynamiek, met name in sociaal opzicht. Een verschil van mening, in denken, voelen of willen als zodanig levert geen conflict op. Het gaat om de subjectieve beleving dat iemand iets doet, bewust of onbewust, wat door de ander wordt ervaren als een belemmering om het verschil te verwerken. Dit betekent dat je nooit alleen een conflict hebt. Je bent automatisch in een conflict betrokken als een ander de subjectieve beleving heeft dat jij belemmert dat die ander het verschil verwerkt.

Vanuit dit perspectief is een conflict ook te beschouwen als een verschil van mening waarbij (negatieve) emotie een belangrijke rol speelt, dat ontordend. Met ontordening wordt hier bedoeld dat betrokkenen in het conflict niet de sturing kunnen brengen die nodig en gewenst is om het verschil hanteerbaar te maken. Mensen voelen zich bijna per definitie kwetsbaar en onmachtig in een conflict.

Conflict is op basis van bovenstaande bovenal te beschouwen als een (zelf)stuuringsvraagstuk. De bijdrage van de coach is derhalve betrokkene te faciliteren bij het opnemen en ontwikkelen van zelfsturing in het complexe dynamische veld van conflict(en).

Inzicht in de dynamiek en conflictvaardigheid zijn in de ogen van Glasl belangrijke aangrijpingspunten om tot conflictbestendigheid (de constructieve werking van conflicten benutten) te komen. Een ander belangrijk aangrijpingspunt bij de behandeling en begeleiding van conflicten is de oriëntatie op belangen. De holistische visie impliceert dat kenmerkende dynamiek van een conflict zich niet alleen afspeelt tussen mensen, maar tegelijkertijd ook binnen mensen.



Conflictdynamiek

Als twee mensen of partijen heftig met elkaar van mening verschillen is er wellicht sprake van een conflict maar dat betekent niet eens altijd dat dit een probleem hoeft te zijn! Partijen reageren weliswaar op elkaar in een patroon van actie en reactie, maar het conflict hoeft nog niet *echt* te zijn.

Zo rekenen we *spelen* en *debatten* tot de *onechte* conflicten; men heeft per slot een gezamenlijk belang: een interessante ontmoeting te (kunnen blijven) realiseren, ook al is de doelstelling van deze specifieke ontmoeting van de ander te winnen. De overgang naar gevechten lijkt bepaald te worden als de doelstellingen en de belangen niet meer parallel lopen. Zo'n indeling in *echte* en *onechte* conflicten is nog riskant. Vaak geeft een van de partijen in mediation aan helemaal geen conflict te hebben, maar dat de ander moeilijk doet. Voor wie is het conflict echt, voor wie niet? Wanneer bijvoorbeeld een salarisverhoging geweigerd wordt kan dat voor de één een zware crisis betekenen, en voor de ander slechts een minimaal incident, waaraan nauwelijks aandacht wordt besteed. Welke definitie heeft voorrang? We noemen een conflict een probleem als het daarmee gepaard gaande gedrag destructief voortgaat en escaleert. Escalatie is dan een ruzieproces tussen partijen dat fasegewijze verloopt. In de literatuur treft men een grote hoeveelheid escalatie modellen aan vanuit verschillende disciplines: van drie tot 44! (van Dongen, W.A.M. de Laat, & Maas, 1996)

Uit zo'n overzicht blijkt al snel dat conflict eigenlijk ook een soort containerbegrip is geworden.

Vanuit een poging tot definitie vanuit escalatie modellen constateert Van Dongen dat *conflict geen naam is voor een handeling maar een kader waarbinnen handelingen hun plaats en hun waardering krijgen ... maar dat het kader waarin we de gedragingen plaatsen van een ander niveau is dan de gedragingen als zodanig ... niet het gedrag, maar de context van dat gedrag is bepalend voor de vraag of hier sprake is van een probleem ...* Hiermee wordt een conflict en zijn escalatiefase in een sociale context geplaatst, mede omdat een escalatie alleen binnen die sociale context geëvalueerd kan worden en betekenis heeft.

Escalatie en de-escalatie

Een veelgebruikt escalatiemodel is de *9-staps escalatieladder* van Friedrich Glasl (Glasl, 2001). In strikte zin is dit een conceptueel ordeningsmodel, en vooral een didactisch model. We presenteren hier eerst een vereenvoudigde variant van 3 hoofdfasen en vervolgens het uitgebreide model. Het model beschrijft drie volgordeelijke hoofdfasen. Deze drie trappen zijn van nature onomkeerbaar en discontinu. Zij kunnen slechts (in de volgorde van *strijd-fase* terug naar *rationele-fase*) met hulp van een interventionist opgelost worden. Dus conflicten lopen sprongsgewijze, dikwijls onbewust, op in een vaste volgorde. Een weg terug is niet vanzelfsprekend of eenvoudig. De drie fasen hebben een naam die karakteristiek is voor die fase. Per fase zijn een aantal karakteristieken gegeven. Bovendien zijn een aantal (ruw geclassificeerde) interventies of actoren ingedeeld. Opgemerkt moet worden dat omwille van de overzichtelijkheid deze in één fase geplaatst zijn, maar is er een overlap met de daaropvolgende fase. Tenslotte wordt, omwille van een eenvoudig gesprek, een drietal kerntyperingen gepresenteerd.

Conflicten gaan meer over mensen dan over problemen! De kop in het zand steken helpt vaak niet: ook als je niets doet gaat het conflict niet weg.



Ergernis en kosten lopen op, emoties nemen steeds meer de overhand. Vaak is er bij het begin van een conflict alleen nog maar sprake van een opgelopen misverstand (rationele fase). Wanneer conflictgedrag heftiger wordt, wordt het conflict geregeerd door emotie (emotionele fase). Dat gebeurt vaak door de eerste scheldwoorden ("nou ben ik je zat ...", "nou lijkt je net op je moeder ...", of " ... als je zo gaat beginnen, dan heb ik ook nog wel wat ..."). Dat helpt natuurlijk niet en vaak wordt het conflictgedrag daarna dreigend, sancties worden voorspeld. Men wil winnen van de ander, en ook: ten koste van de ander! Tenslotte wordt er alleen maar gevochten (strijdfase) ook al valt er niets meer mee te winnen ("ik kapot, jij kapot", samen de teil in).

Glasl (2009) stelt dat de rationele fase 'het conflict' is, de emotionele fase noemt hij 'een conflict over het conflict' en tenslotte de strijdfase 'een conflict over de oplossing van het conflict'. In de emotionele fase, ongeveer halweg ontstaat wat Glasl noemt 'de vertrouwensbreuk'. Waar de meeste mensen dit als desastreus zien, beschouwt hij dit als het moment bij uitstek om tot diepgaande verandering, transformatie te komen.

De escalatieladder van Glasl

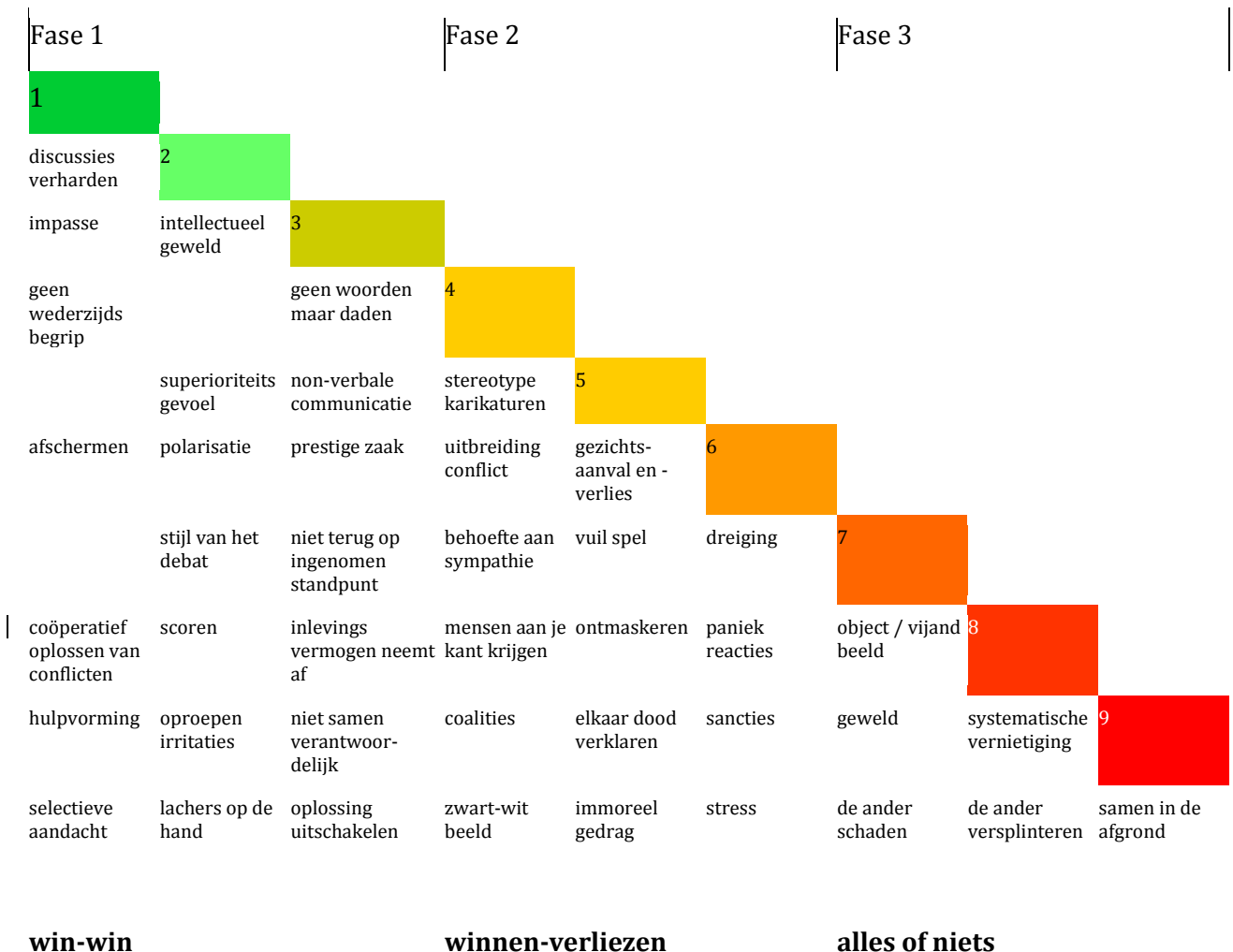
De eerste fase is nog rationeel. De gesprekken verharderen zich, partijen gebruiken stevige taal en voeren argumenten aan om elkaar te overtuigen. Daar blijft het meestal niet bij. De gesprekken ontaarden in debatten. Ieder houdt vast aan het eigen gelijk. Het gemeenschappelijke belang komt meer en meer op de achtergrond. Vaak luistert men niet meer naar elkaar. In deze fase passen uitdrukkingen als "praten heeft toch geen zin", "wie niet horen wil, moet maar voelen". Er volgen acties om elkaar te schaden.

De tweede fase is één en al emotie. Partijen stoppen elkaar in hokjes. Ook wordt steun gezocht van anderen. Blokvorming is het gevolg. Scherpe meningsverschillen worden heftige belangentegenstellingen. Beide partijen zijn uit op gezichtsverlies van de ander. Angst, kwaadheid, verdriet krijgen de overhand. Er wordt bedreigd.

De derde fase is de escalatiefase ofwel de strijdfase. Partijen raken verwickeld in een bittere strijd, waarin feiten, belangen, emoties en logica compleet door elkaar heen lopen. Het is de fase die kan uitmonden in "samen de afgrond in". Alles wordt uit de kast gehaald om de vijand te vernietigen, zelfs als men ook het eigen belang hiermee schaadt.



De escalatie is ook grafisch weer te geven met behulp van het volgende schema:



win-win

winnen-verliezen

alles of niets

De escalatieladder bestaat uit negen treden (stappen) die samen aangeven hoe de escalatie van een conflict verloopt. De ladder loopt van boven naar beneden en is als het ware een hellend vlak.

Iedere trede heeft een drempel. Deze drempel heeft de functie te voorkomen dat de botsende partijen op een lagere trede terechtkomen. Op iedere trede vertonen partijen bepaald gedrag, sterker nog: men verwacht dat gedrag ook van elkaar. Zolang partijen de grens van dat gedrag niet overschrijden, escaleert het conflict niet verder.

Voorbeeld: je accepteert het schelden en de persoonlijke aantijgingen van elkaar, maar het is niet de bedoeling dat een derde zich ermee gaat bemoeien.

Als één van de partijen toch een trede lager gaat, escaleert het conflict meestal direct. Terug gaan naar de vorige trede kan niet zonder ingrijpen van buitenaf.

Iedere fase telt drie treden, waarin de escalatie zichtbaar wordt. Iedere fase heeft zijn eigen mogelijkheden om in te grijpen en om het conflict hanteerbaar te maken.

De rationele fase

Trede 1 Verharding; Trede 2 Debat en polemieken; Trede 3 Geen woorden maar daden.

De eerste drie treden vormen samen de rationele fase. Het conflict is nog niet erg geëscaleerd.

De partijen hebben in deze fase nog oog voor elkaars doelstellingen en oog voor de relatie.



Het conflict wordt wel persoonlijk gemaakt, maar er is nog steeds een gezamenlijk resultaat te bereiken.

Door zelfcorrectie en hulp - bijvoorbeeld van collega's - is ombuigen van het conflict mogelijk. Met name de manager speelt in deze fase als interne conflictcoach een belangrijke rol. Als geen ombuiging en correctie op het gedrag plaatsvindt dan komt het 'sluimerende' conflict in een volgende fase.

Interventies en vormen van begeleiding in deze fase:

- Zelfhulp
- Burenhulp
- Collegiale hulp
- Disciplinerings-gesprekken en individuele conflictcoaching van de partijen
- Coaching van de manager bij ontwikkeling van de competentie vaardig omgaan met conflicten

De emotionele fase

Trede 4 Imago's en coalities

Trede 5 Gezichtsverlies

Trede: 6 Dreigstrategieën

In deze fase van het conflict hebben de emoties de overhand. De beleving van partijen vervormt en bepaalt vervolgens het gedrag. Zelfcorrectie is moeilijk. Er wordt slecht naar elkaar geluisterd. Anderen raken betrokken bij het conflict. Soms om het gelijk te krijgen, maar ook voor hulp bij de oplossing.

Vaak wordt de manager als interne conflictcoach pas in deze fase betrokken bij het conflict. Dat is laat, maar niet té laat. Het vereist conflictvaardigheid van de manager om het conflict te managen. In deze fase is er veel emotie, brullen en tranen. Het is de fase waarin correctie op het gedrag van de conflictpartijen aan de orde is.

Externe vorm van begeleiding in deze fase:

- Klachtsystemen conflictcoaching van de conflictpartijen (in gesprek met elkaar)
- coaching van de manager bij ontwikkeling van de competentie vaardig omgaan met conflicten
- Proces faciliteren
- Onderhandelen
- Bemiddeling in het conflict door een mediator (pre-mediation)

De strijdfase

Trede 7 Bepaalde vernietigingsacties; Trede 8 Vernietiging van de vijand; Trede 9 Samen de afgrond in.

De bereidheid van de conflictpartijen om te investeren in de relatie is in deze fase voorbij. Doelstelling is: minimaliseren van het bestaansrecht van de ander, desnoods met vernietiging van jezelf. Alles is dus toegestaan, er zijn geen grenzen meer. Ontwikkelen op de competentie conflictvaardigheid bij partijen is in de escalatiefase niet meer aan de orde. In deze fase staat de manager machteloos en is ook geen geaccepteerde partij meer voor de conflictpartners. Immers: in deze fase heeft de manager naast oplossing van het conflict ook een hoger organisatiebelang, bijvoorbeeld: hoe kom ik tot een oplossing zonder dat het al te veel gaat kosten? Het conflict is inmiddels zodanig geëscaleerd dat alleen ingrijpen van een met gezag beklede derde de conflictpartijen kan stoppen. Verwijzing naar een mediator ligt voor de hand. De mediator zal van de partijen 'eigenaarschap' van het conflict eisen om tot een oplossing te kunnen komen. Kortom, partijen moeten hun eigen aandeel in het conflict erkennen.



Externe vormen van begeleiding in deze fase:

Geschillenbeslechting door de staat

Rechtspraak

Arbitrage

Machtsingreep

Strijd

Mediation

Na mediation: coaching (apart) voor verwerken en onderkennen van de eigen bijdrage in het conflict en ontwikkelen van de competentie vaardig omgaan met conflicten (proactief).

Cirkel van wantrouwen

De motor achter deze dynamiek wordt door Glasl verklaard als de cirkel van wantrouwen. In de rationele fase ontwikkelt zich de vraag bij betrokkenen of zij zich uit de ontstane situatie kunnen redden. Er is een verschil tussen niet vertrouwen en wantrouwen. Als iemand ons geen vertrouwen inboezemt betekent dat nog niet dat we die persoon wantrouwen. Het omgekeerde geldt echter ook. Als we iemand niet wantrouwen, wil dat nog niet zeggen dat we hem vertrouwen. Wat gebeurt er echter als het tot dan tussen mensen bestaande vertrouwen als gevolg van conflictescalatie in de stadia 3 en 4 begint te vervluchtigen of zelfs zo broos wordt dat vertrouwen omslaat in wantrouwen?

Het proces dat zich dan afspeelt is te typeren als scepsis en groeiende argwaan. Vragen komen op als: 'Beloofd deze collega niet te veel, kan ik hem wel vertrouwen? Zal hij mij deze keer niet teleurstellen?' of 'Zal het mij deze keer wel lukken de juiste woorden te vinden? Ga ik niet weer 'de mist' in zoals de vorige keer?'

Dit schept een voedingsbodem voor negatieve gevoelens of gedachten, of zelfs destructieve intenties, die uiteindelijk tot een handelwijze leiden waarmee de ander persoonlijk of beroepsmatig wordt geschaad. In deze ogenblikken van twijfel kan dan in ons innerlijk deze of gene herinnering aan belevenissen opkomen, waarbij de ander ons in de steek heeft gelaten of op een andere manier teleurgesteld. Zo ontstaat een kettingreactie van elkaar versterkende gevoelens van twijfel, scepsis, onzekerheid en angst. Deze kettingreactie activeert een vicieuze cirkel (van wantrouwen). Het gevolg deze innerlijke dynamiek is een steviger reactie die bij de ander eveneens een over-reactie teweeg brengt. Deze over-reactie bevestigt de gedachten en gevoelens van de eerste en zorgt zodoende ook voor een over-reactie. Zo volgt de ene cyclus de andere op en leidt niet zelden ongewild tot escalatie van het conflict.

Waar escalatie vaak ongewild en onbewust plaats heeft is voor het doorbreken van de cirkel van wantrouwen en de-escalatie voor elke stap de bewuste wil van beide partijen noodzakelijk.

Oriëntatie op belangen

In veel conflictsituaties en onderhandelingen wordt zo snel mogelijk naar een (inhoudelijke) oplossing gezocht of vooral gepoogd om het conflict te vermijden. Daardoor gaat veel energie en gaan vooral veel mogelijkheden tot leren en vernieuwen verloren. Mensen identificeren zichzelf vaak met hun mening of standpunt en dat leidt vaak tot escalatie van situaties, waar dat niet nodig is. De eventuele oplossingen blijken niet zelden weinig duurzaam.

Door de belangen achter ingenomen standpunten te onderzoeken ontstaat een breder veld waarin oplossingen gevonden kunnen worden. Van mensen en organisaties wordt gevraagd dat zij conflictvaardiger worden om de constructieve werking van conflicten (leren en vernieuwen) te benutten.



Naast aandacht voor de dynamiek van conflicten levert de oriëntatie op belangen die in het conflict spelen een belangrijke en praktische bijdrage aan het beter hanteren, behandelen en benutten van conflicten. Het helpt om conflicten te de-escaleren en biedt toegang tot de geweldige kracht van verschillen. Belangenoriëntatie is echter veel breder inzetbaar om creativiteit en samenwerking invulling te geven.

Belangenoriëntatie is het meest bekend van de door Fisher, Ury en Patton ontwikkelde Harvard methode van onderhandelen. Zij plaatsen principieel onderhandelen tegenover principieel onderhandelen. Een van de uitgangspunten van principieel onderhandelen is: *richt je op belangen, niet op posities*.

Belangen zijn wensen en motieven van mensen, de beweegredenen achter de positie die iemand inneemt in interactie. Mensen met belangen hebben ideeën, gedachten hoe zij die belangen het beste kunnen dienen. Dat noem ik zienswijzen. Zienswijzen zijn subjectief. In onderhandelingen, maar eigenlijk in elke interactie uiten mensen hun belangen en zienswijzen door standpunten. Standpunten geven aan wat iemand concreet wil.

Wanneer twee personen met elkaar samenwerken, een conflict hebben, onderhandelen, etc, kunnen zij verschillende soorten belangen hebben:

Gemeenschappelijke belangen

Onverenigbare of strijdige belangen

Individuele, niet strijdige belangen.

Eerst zullen zij de verschillende standpunten aan de oppervlakte ontdekken. Vervolgens zullen zij op zoek moeten gaan naar de ideeën van de ander waarom hij/ zij dat standpunt inneemt, welke gedachten daaraan ten grondslag liggen (zienswijzen). Op die manier kan je erachter komen wat de behoeften, verlangens, motieven en dus belangen zijn van de ander. Deze situatie is te vergelijken met twee ijsbergen. Aan de oppervlakte zien we twee toppen, standpunten, die niet zelden ver uit elkaar liggen. Daaronder liggen de zienswijzen en daaronder de deels gemeenschappelijke belangen.

Belangen zijn dus die zaken die voor mensen belangrijk zijn en zoals uit de afbeelding blijkt, dikwijls diep en verscholen liggen. Het aanspreken op belangen vraagt van de coach om verbinding te maken op verschillende niveaus, zowel mentaal, als emotioneel, fysiek en spiritueel. Dat vraagt om aanspreken, doorvragen en ruimte geven om zicht op de belangen te ontwikkelen. Anders dan je wellicht denkt zijn belangen vaak basale menselijke behoeften en geen abstracte verheven zaken.

Belangen kunnen worden geïdentificeerd door 'in de schoenen van de ander te gaan staan', om na te gaan welke belangen die heeft en om daar begrip voor te krijgen. Belangen zijn gerechtvaardigd en belangrijk voor de ander. Door aan de ander te vragen 'waarom niet?' - waarom neemt de ander bijvoorbeeld niet een bepaalde beslissing. Welke belangen weerhouden hem daarvan?



Belangen bestaan in het nu, maar kunnen hun oorsprong hebben in dingen die in het verleden zijn gebeurd (bv. kwetsingen, slechte ervaringen) of hun oorsprong hebben in een gewenste toekomstige situatie (verlangens).

Als belangen eenmaal expliciet zijn en erkend bieden zij een ruimer perspectief op doelen en acties om die belangen te dienen. Het helpt betrokkenen zich bewust te worden van innerlijke dynamiek en achtergrond van bepaald gedrag. Het biedt daarmee ook de mogelijkheid ander, nieuw gedrag te leren. Kortom het biedt mogelijkheid tot ontwikkeling en groei.

Toepassing

Zoals eerder benoemd is de oriëntatie op belangen vooral bekend uit de theorie over onderhandelen en omgaan met conflicten. Mijn stelling is dat conflicten voortdurend deel van de werkelijkheid zijn en dat we voortdurend onderhandelen. We benoemen echter niet elke situatie op die manier.

We staan niet steeds en voortdurend stil bij wat onze verlangens of behoeften zijn. Tegelijkertijd is het zo dat als daaraan niet wordt voldaan er spanning en emotie ontstaat, die ons denken overruled in de sturing van ons gedrag. In de filosofische stroming van het differentiedenken wordt het verschil als basisthema voor het denken genomen. Dat is, zeg maar, het uitgangspunt in elke interactie. Dat verschil manifesteert zich niet alleen in denken, maar ook in de machtsverhoudingen, gevoelens, achtergrond, etc. etc. Dus ook in doelen, verlangens, behoeften, kortom belangen. Dat verschil is niet alleen tussen ons, maar ook in mij. Conflicten zijn derhalve ook een manifestatie van verschillen en die laten zich niet op basis van macht of regels hanteren, maar vragen om verschillen als zodanig belangrijk te maken en bijgevolg de motivatie, verlangens en behoeften die daarmee samenhangen.

Dat betekent ook dat ik het verschil eigenlijk alleen in beeld kan brengen door het 'uit te stallen'. Om dat te kunnen doen vraagt dat ik mij daarvan bewust ben. Door er bij mijzelf bij stil te staan en het expliciet te maken nodig ik in feite ook de ander uit datzelfde te doen. Door dit uitstallen en onderzoeken van de verschillen ontstaat ook de mogelijkheid dat er iets ontstaat wat we van tevoren niet bedenken konden.

Dat vraagt echter dikwijls dat we door een aantal 'weerstand' heen moeten, zoals 'het probleem en de persoon vallen samen', 'ik vertaal het belang van de ander direct in een kans of bedreiging voor mijn eigen belangen'. Of 'ik ga er op voorhand vanuit dat de ander geen interesse heeft in mijn belangen' of 'ik ben bang dat er geen gezamenlijke belangen zijn of dat de ander niet bereid is zijn medewerking te geven aan de dingen die voor mij belangrijk zijn'.

Het elkaar aanspreken op verschillen vanuit een oriëntatie op belangen maakt het mogelijk die verschillen te onderzoeken en verkennen en zodoende het individuele en collectieve leren te vergroten, kortom het verschil te maken.