



Expert aan het woord

Bas Delleman, mediator en conflictcoach

Je kijkt op conflicten bepaalt hoe je ermee omgaat

Een conflict, het klinkt zo zwaar. Wat is nu eigenlijk een conflict of conflictpotentieel en waarom is het zo belangrijk om te beschikken over conflictvaardigheden? We vroegen het Bas Delleman, mediator en conflictcoach.

“Een conflict gaat over de interactie van verschillen. Verschillen in waarnemen, denken, voelen, willen en handelen. Er is pas sprake van een conflict als in de interactie verschil op alle vijf de gebieden tegelijkertijd wordt ervaren. Een verschil in waarnemen, of denken, of voelen of willen of handelen op zich is geen conflict, maar als we dat niet herkennen en expliciet maken in de interactie, kan het wel conflictpotentieel zijn. Vanochtend schoot bijvoorbeeld vlak voor mij een auto de rotonde op. Heb ik dan een conflict? Als je het verder zou uitzoeken; nee. De andere automobilist kan mij niet gezien hebben of schatte de situatie anders in. En ik zag en/of ervaarde het anders.”

“Het is belangrijk om conflictpotentieel in een zo vroeg mogelijk stadium te (h)erkennen om er adequaat mee om te gaan en erger te voorkomen. Conflictvaardigheid gaat niet alleen over het terugbrengen van conflictdynamiek naar het productief maken van verschillen. Het gaat ook over het vroegtijdig (h)erkennen van verschillen, juist als het spannend wordt.

De escalatieladder van Glasl

Glasl heeft dit weergegeven in de escalatieladder (zie de afbeelding pag 15). Deze ladder geeft inzicht in het gedrag van

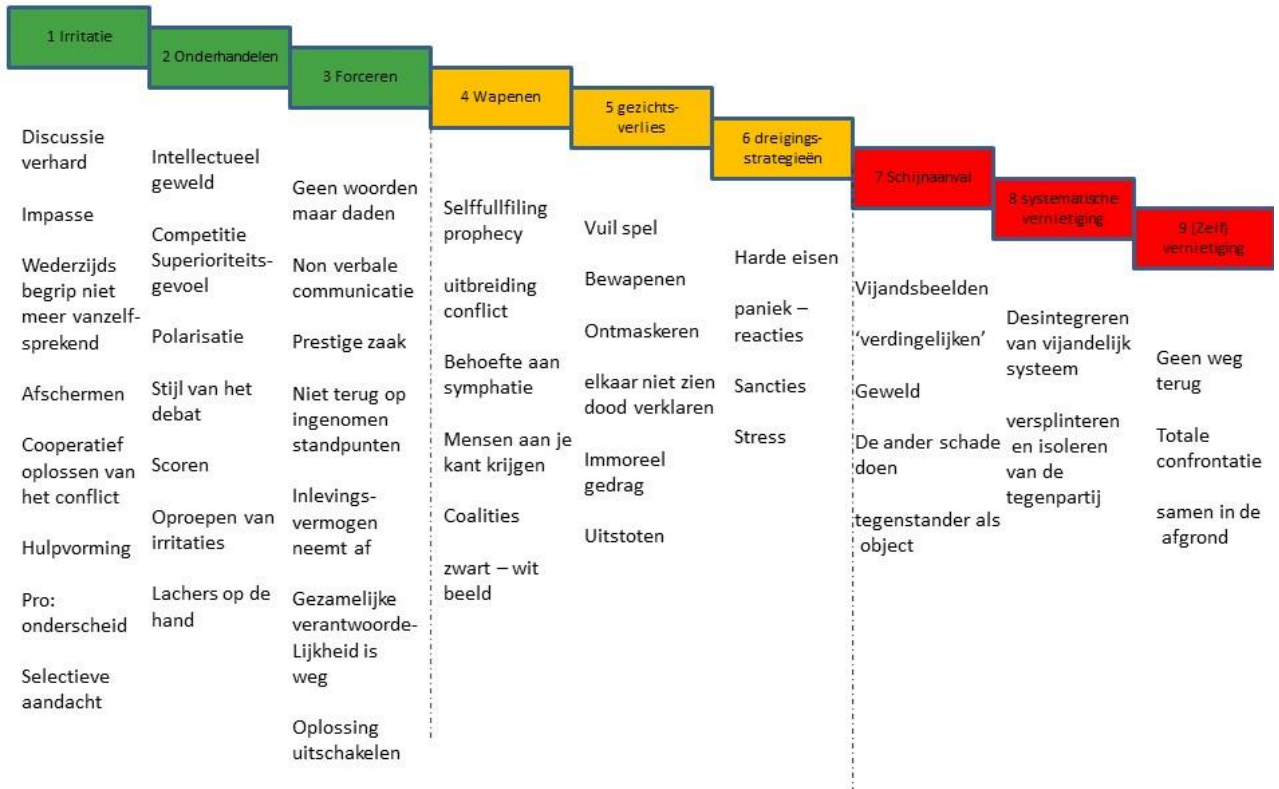
mensen die met elkaar in conflict raken. Per trede neemt het gevoel van veiligheid en integriteit af. Inzicht in de gedragskenmerken binnen de verschillende graden maakt voor alle betrokkenen inzichtelijk wanneer nieuwe escalaties zich dreigen aan te dienen. Dit perspectief op conflict en het (h)erkennen van de dynamiek bieden goede mogelijkheden voor adequate zelfsturing in conflicten en een aangrijpingspunt om anderen daarin te ondersteunen.”

Onder conflictvaardigheid verstaat Glasl:

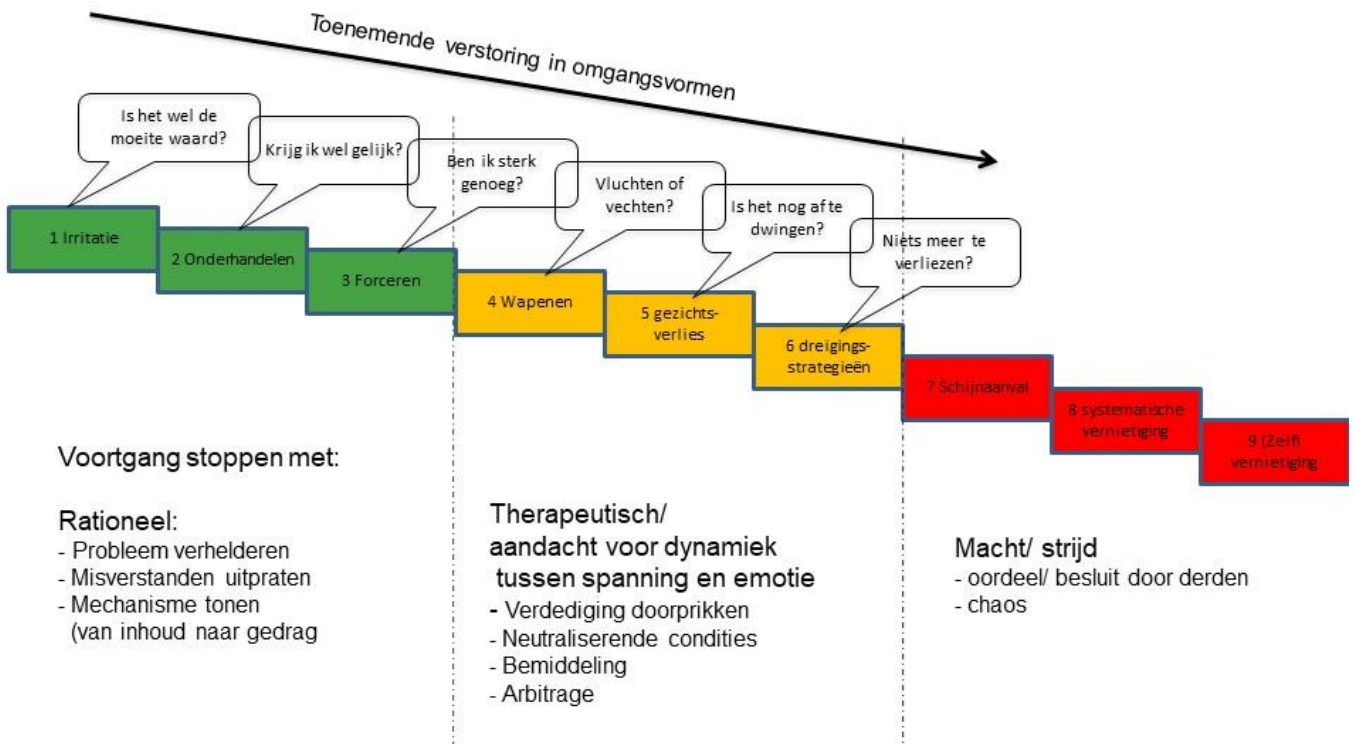
- in staat zijn een conflict zo snel mogelijk te herkennen;
- begrijpen en (h)erkennen welke mechanismen in werking treden bij het oplopen van een conflict;
- verschillende methoden en technieken kunnen gebruiken om over te brengen wat je wilt, zonder de situatie te verslechteren;
- technieken beheersen die bijdragen tot de verduidelijking van bepaalde situaties en standpunten;
- weten waar je grenzen liggen bij het oplossen van conflicten en wanneer je de hulp van derden in moet roepen.

“Conflicten zijn een taboe. Zoals met alles, je ontwikkelt bepaalde patronen en routines om ermee om te gaan. Die patronen zorgen ervoor dat je vaak niet de meest effectieve manier gebruikt. De patronen komen meestal wel uit iets goeds voort; iemand wil>>

Escalatieladder (Glasl) 1



Escalatieladder (Glasl) 2



iets voorkomen of iets beschermen. Conflicten worden vaak weggestopt, de meesten van ons hebben al jong geleerd om geen ruzie te maken. Conflictpotentieel is naast een oorzaak voor problemen ook een mogelijkheid voor het (structureel) oplossen van conflicten. Het kan juist voor verbeteringen zorgen in onderlinge relaties, als je het tijdig (h)erkent en aanpakt.”

Hoe ga je zelf om met conflicten?

“Het gaat om communiceren, reflecteren en waarnemingsvaardigheden. Zaken waar coaches goed in zijn. Maar let op: conflicten zijn besmettelijk, je moet goed weten hoe je zelf omgaat met conflicten. Als coach help je mensen zichzelf te ontwikkelen. Je kunt mensen helpen de competentie ‘conflictvaardig’ te ontwikkelen. Hoe herken je vroegtijdig conflicten, hoe pak je het aan en kun je het omzetten in een leerproces? En vergeet daarbij de koppeling met de context niet. Eigenlijk steekt in iedere coachvraag een conflict cq conflictpotentieel.”

Conflictcoaching vs mediation

“Conflictcoaching is iets anders dan mediation. Bij conflictcoaching staat, anders dan bij mediation, *niet* het conflict zelf centraal. Het doel is om de coachee inzicht te laten verkrijgen in het eigen handelen en denken, belemmerende overtuigingen en patronen en deze te doorbreken. Waardoor er ruimte ontstaat voor anders denken en nieuw gedrag, ook bij toekomstige conflicten. Bij conflictcoaching is er ook meer ruimte om de context van de organisatie te betrekken.”

Systemische blik belangrijk

“Conflicten bieden kansen voor verbeteringen, ook binnen organisaties. Als conflictcoach kun je daaraan een waardevolle bijdrage leveren. Conflicten manifesteren zich tussen mensen, het sociale subsysteem van een organisatie. De aanleiding ligt vaker in het culturele- of technisch instrumentele subsysteem. Bijvoorbeeld: past de stijl van leidinggeven wel bij de identiteit (missie en visie) van de organisatie of is er adequaat materiaal om het werk goed te doen. Als je zicht hebt op dit soort dynamieken, kun je organisaties een stap vooruit helpen en draag je bij aan duurzame oplossingen”

“De systemische blik is belangrijk. Juist nu steeds meer teams hun zelfsturend vermogen moeten ontwikkelen is het noodzakelijk dat niet alleen leidinggevendenden maar ook de mensen in het team zelf investeren in conflictvaardigheden/conflictbestendigheid.”

Bas Delleman is trainer in [de Masterclass Coachen bij Conflicten](#).

Bron: digitale Coaching Magazine – coach in de organisatie