



# Expert aan het woord

Bas Delleman

Trainer, coach en mediator

## “Er gaat niets boven een goed conflict”

**Veel mensen vinden conflicten lastig en niet zinvol. Vaak omdat we niet weten hoe te handelen, zijn we geneigd om conflicten te negeren of uit de weg te gaan. Toch is mijn motto dat een conflict juist een motor kan zijn voor groei en ontwikkeling. Met andere woorden: er gaat niets boven een goed conflict!**

### **Tijdig (h)erkennen van conflicten**

Een conflict hoeft niet per se een probleem te zijn waar je slapeloze nachten van hebt. Iets waar je last van hebt in de samenwerking, is ook al een conflict. Het gevolg van het niet tijdig (h)erkennen van conflicten, is overbelasting en stress. Ze functioneren met de handrem erop of ervaren dat ze zich meer moeten inspannen dan redelijk is. Dat leidt vervolgens tot moeizame samenwerking in teams, tot mensen die ‘ja’ zeggen bij het nemen van besluiten en ‘nee’ doen bij de uitvoering ervan. Omdat we conflicten lastig vinden, (h)erkennen we ze (te) laat en worden ze pas opgepakt als er sprake is van stevige escalatie. Door tijdige (h)erkenning ontstaat de mogelijkheid voor het benutten van conflictpotentieel.

### **Conflictpotentieel**

We hebben allemaal een beeld van onze ‘betere mens’: onze positieve eigenschappen, aspiraties en doelen, die voor ons van grote betekenis zijn. Daartegenover staan onze negatieve eigenschappen, zwakheden en immorele aspiraties en drijfveren: onze ‘schaduwzijde’, onze ‘dubbelganger’.

Daartussen staat ons ‘dagelijkse ik’, dat enerzijds probeert om dichterbij het ‘betere zelf’ te komen, volgens diens waarden en normen te leven en deze dagelijks toe te passen en anderzijds probeert om de ‘schaduwzijde’ te herkennen en te veranderen.

De innerlijke spanning tussen de eigen licht- en schaduwzijde levert steeds opnieuw confrontatie en crisis op. Vanwege deze innerlijke spanning voorzien we onze sociale omgeving van een hoop conflictpotentieel. Kleine aanleidingen zijn voldoende om grote conflicten te ontketenen. En die conflicten zullen escaleren als de conflictpartijen niet in staat zijn tot een actieve en constructieve discussie met hun licht- en schaduw-persoonlijkheid. Sociale conflicten zijn altijd een existentiële uitdaging van ons zelfbeeld en zelfsturing.

Ook een organisatie kent conflictpotentieel. Dat is de dynamiek en spanning tussen haar identiteit, de onderlinge betrekkingen tussen mensen en tussen groepen en de doelgerichte inzet van menselijke talenten, fysieke middelen en de werkwijze, het handelen en de processen. Inconsistentie tussen het culturele-, sociale- en technisch-fysieke systeem van een organisatie zorgt voor conflictpotentieel. Als we ons niet bewust zijn van dit conflict-potentieel, het niet –vroegtijdig- (h)erkennen en er actie op ondernemen, komt het vroeg of laat als een

“Wees transparant, heb vertrouwen in jezelf en in anderen.”

explosie (geëscaleerd conflict) of implosie (burn-out, ziekteverzuim, teruglopende resultaten, verlies) tevoorschijn.

### **Een conflictbestendige organisatie biedt ruimte voor conflict**

Een conflictbestendige organisatie is geen organisatie zonder conflicten, maar een organisatie waarin mensen conflicten vroegtijdig (h)erkennen, ze tegemoet treden als een normaal, vanzelfsprekend aspect van samenwerken en samenleven. Er wordt constructief met conflicten omgegaan, dat wil ook zeggen, laagdrempelig aanpakken, dicht bij de bron. In die organisatie is voortdurend aandacht voor hoe inrichting en werkwijze van de organisatie conflicten veroorzaken en hoe dat al lerend te verbeteren is.

Wie wil dat teamleden gemakkelijker met elkaar omgaan en de sfeer verbetert, moet ruimte maken voor conflict. Waar ruimte is voor wrijving en conflict, komt veel energie vrij. Vaak wordt er harder gelachen, meer geleerd en harder gewerkt. Op zo'n werkplek hangt een productieve, wakkere energie; je voelt het meteen als je binnenkomt! En ja, hoe (h)echter het team, hoe beter de resultaten.

### **Ruimte voor conflict: benutten van conflictpotentieel, hoe doe je dat?**

Ruimte voor conflict en het benutten van conflictpotentieel maken conflicten tot een motor voor groei en ontwikkeling. Het leidt tot het verbeteren van werkplezier, innovatie- en leervermogen, het terugdringen van werkdruk en stress. Hoe doe je dat? Hier volgt een aantal tips en adviezen:

1) **Investeer in conflictbewustzijn** en maak ruimte voor conflicten door een positieve waardering ervan. Benader conflicten als een vanzelfsprekend en logisch gevolg van het gegeven dat we verschillend zijn. Beschouw conflicten, weerstand en fouten als mogelijkheden voor persoonlijke groei en organisatie-

ontwikkeling. Maak het tot een terugkerend onderwerp in werkoverleg en MT-vergaderingen. Communiceer in interne publicaties openlijk over lastige conflicten en hun oplossingen. Vier je successen!

2) **Investeer in conflictvaardigheid** van mensen. Faciliteer dat mensen vooral zelf hun conflicten oplossen. Wees terughoudend met het inschakelen van (externe) bemiddeling, mediation of juridische procedures. Zet eerder conflictcoaching of conflictvaardigheidstraining in. Gebruik conflictsituaties om de conflictvaardigheden van mensen te verbeteren.

3) **Ontwikkel een eigen conflict-managementsysteem** dat past bij uw organisatie en faciliteer dat collega's elkaar helpen bij de oplossing van conflicten en bijdragen aan het lerend vermogen. Een helder en werkbaar conflictbeleid is de levensader van een conflictmanagementsysteem. Het biedt medewerkers houvast wanneer ze tegen conflicten aanlopen en weten welke route daarin bewandeld moet worden. De belangrijkste vragen die beantwoord moeten worden zijn: met welk conflict kunnen we waar naar toe en hoe is de veiligheid geborgd?

Bas Delleman is trainer in [de opleiding Conflictcoaching](#).