

## “Het gaat niet om gelijk krijgen, het gaat erom een oplossing te vinden”

*Elsbeth Snieders (mediator): “Als er geen conflicten plaatsvinden, is er veel minder creatie”*



Een conflict in de samenwerking: hoe ga je daar mee om? We vinden dit – begrijpelijkerwijs – lastig en weten ons vaak ook niet echt een houding te geven. Conflicten worden immers niet echt gezien als positief en we willen niet te snel inschikken als de ander dat ook niet doet, toch?

We vroegen Elsbeth Snieders, mediator bij Result Mediation en docent in de opleiding Managen van Conflicten, naar haar visie op conflicten en hoe je ervoor kan zorgen dat een conflict in plaats van veel gedoe juist iets moois oplevert.

### **Hoe kijkt u aan tegen publiek-private samenwerking t.o.v. in een team of organisatie?**

“Samenwerking tussen publiek en privaat is in mijn optiek anders dan samenwerking binnen een team of organisatie. Met een team of organisatie zit je in een bepaalde context; daar is gereguleerd hoe mensen met elkaar omgaan. De verbanden en hiërarchische lijnen zijn al gedefinieerd en dat is binnen publiek-private samenwerkingen vaak veel minder het geval. Dat levert verschillende dynamiek op, zeker als je het over conflicten hebt.”

### **Wat zijn terugkerende zaken bij samenwerking tussen mensen en organisaties?**

“Bij samenwerking zie ik dat communicatie vaak een *issue* is: het gaat mis als er niet of gebrekkig wordt gecommuniceerd. Als mensen bij mij komen is het op een bepaalde manier misgegaan en vaak gaat het om heel simpele misverstanden op het gebied van communicatie. Wat ik veel zie is dat mensen dingen aannemen zonder vragen te stellen. Ze gaan er dan vanuit dat als Pietje ‘dit’ doet, hij wel ‘zo’ zal reageren. Mensen gaan ergens vanuit zonder te *checken* of het klopt en dan gaan dingen een eigen leven leiden. Heel vaak zijn dat heel eenvoudige zaken en als ze erachter komen is de reactie naar de ander: ‘maar dat heb je me nooit gezegd!’”

“Dit soort dingen gebeurt vaak als mensen samenwerken. Als ze binnen organisaties of teams samenwerken, zijn er verbanden waar mensen tegenaan ‘knallen’, wat corrigerend kan werken. Bij publiek-private samenwerkingen zijn die verbanden echter veel losser, waardoor er minder snel gecorrigeerd wordt. In je organisatie loop je tegen een grens aan omdat iemand zegt: “dit gedrag tolereer ik niet, dit kan niet”, zodat mensen daar wat mee kunnen doen. Bij een PPS gebeurt dit wellicht ook, maar dan moet je iemand hebben die die rol oppakt: je bent afhankelijker van het ‘toeval’ of mensen het doen of niet. In organisaties heeft de teammanager veelal de geïnstitutionaliseerde rol om te vragen wat er aan de hand is.”

*“In teams of organisaties lopen mensen tegen grenzen aan; die zijn veel losser in publiek-private context waardoor er minder snel gecorrigeerd wordt”*

### **Hoe ga je om met (dreigend) conflict?**

“Zoals gezegd is het belangrijk niet uit te gaan van aannames, maar zaken ter sprake te brengen en vragen te stellen. Ga met elkaar om tafel en luister naar wat je *counterpart* te zeggen heeft. Aannames doen is menselijk; dat wil je ook niet voorkomen, want dat is ook een manier voor de hersenen om iets te maken van de brei aan informatie die ze binnenkrijgen. Maar op het moment dat iets niet functioneert, is het van belang even te *checken* hoe het zit.”

“Het is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan, om aan die tafel te gaan zitten. Maar uiteindelijk kom je ergens “aan tafel te zitten”, desnoods bij een mediator of rechter. Dan had je het eigenlijk al eerder moeten en kunnen aanpakken. Hoe eerder je met elkaar om tafel kunt, hoe minder ver je op de escalatieladder zit, en hoe beter het probleem kan worden aangepakt voordat het menens wordt.”

“Wat ik vaak zie is dat beide partijen in feite gelijk hebben, omdat iedereen vanuit z’n eigen waarheid opereert. Het is dan belangrijk dát inzichtelijk te maken en van daaruit op zoek te gaan naar een oplossing. Accepteren dat de feiten zijn zoals ze zijn en dan de vraag stellen: wat kunnen we doen zodat het beter wordt voor allebei? Op dat moment is het niet meer belangrijk wie gelijk had, maar dat partijen een oplossing vinden waar ze allebei ‘ja’ tegen kunnen zeggen en waarmee ze weer naar de toekomst kunnen kijken.”

*“Vaak hebben beide partijen gelijk, omdat iedereen vanuit z’n eigen waarheid opereert. Maar dan heb je nog geen oplossing”*

### **Welke vaardigheden komen kijken bij het goed oplossen van conflicten?**

“Goed kunnen luisteren, vragen kunnen stellen en je in de ander kunnen verplaatsen. Maar ook kunnen reflecteren en een open houding hebben. Wat belangrijk is, is dat je verantwoordelijkheid gaat nemen. Ik heb vaak te maken met mensen die zich slachtoffer voelen, soms zelfs beide partijen. Mensen vinden dan dat de ander het op moet lossen. Zolang dit het geval is, is het heel moeilijk een oplossing te vinden. Het is dan belangrijk mensen te helpen weer verantwoordelijkheid te nemen, de situatie te accepteren zoals die is en van daaruit naar de mogelijkheden te kijken. Dan kunnen partijen dat op een gegeven moment ook samen doen en kan het heel snel gaan.”

“Hiervoor gebruik ik weleens een luisteroefening die je kunt toepassen bij een conflictsituatie. Hierbij moeten mensen ontrafelen wat er feitelijk is gebeurd, wat ze hiervan denken en welk gevoel ze hierbij hebben. Je gevoel wordt vaak je waarheid; die is over het algemeen veel erger dan wat er feitelijk is gebeurd en daarmee escaleert het. Vervolgens moeten ze dit koppelen aan een actie. Wat het goede aan zo’n oefening is, is dat het helpt de zaken in je hoofd die een brei vormen, uit elkaar te trekken. Door ze los te trekken wordt vaak snel duidelijk wat het echte probleem is en waar de oplossing ligt.”

### **‘Voorkomen is beter dan genezen’ wordt wel gezegd. Zijn conflicten wel te voorkomen?**

“Dat hangt er een beetje vanaf hoe je ‘conflict’ definieert. Je kunt zeggen dat het gaat om iedere situatie waarin mensen een ogenschijnlijk onverenigbaar belang, doel, overtuiging of

gevoel hebben. Als je het zo omschrijft, zijn conflicten niet te vermijden, want dit gebeurt aan de lopende band. Mensen denken bij conflict vaak aan een geëscaleerd conflict. Met een 'normaal' conflict kun je wel heel goed omgaan door er vroegtijdig alert op te zijn dat je met elkaar in gesprek moet. Bij een geëscaleerd conflict ben je in feite te laat voor de *light* oplossing; je moet er dus voor zorgen dat het niet escaleert."

*"Mensen denken bij 'conflict' vaak aan escalatie en gedoe.  
Maar met 'normaal' conflict kun je in principe heel goed omgaan"*

"Heel vaak hebben we niet door dat je een ander belang hebt dan de ander, en denderen we gewoon door. Als je je hiervan bewust bent en dus alerter bent op mogelijke verschillen, dan kun je dit vroegtijdig bespreekbaar maken, en voorkom je escalatie. Als je dingen inslikt wordt het in het algemeen veel erger en mijns inziens ontploft het vaak dan toch vroeg of laat omdat je het te lang hebt ingeslikt. Ik denk zeker niet dat conflicten erg zijn: ze zijn heel nuttig mits je ze op de goede manier benadert en niet laat escaleren. Het is belangrijk om ze te 'gebruiken' om scherper te worden en nieuwe ideeën, uitvindingen en creatieve dingen te ontwikkelen. Als er geen conflicten plaatsvinden, is er veel minder creatie: de Himalaya is ook ontstaan door het botsen van de aardplaten. Er bestaat geen wereld zonder conflict. Misschien kun je kinderen op jonge leeftijd wel beter leren communiceren. Als je geen zin hebt in communiceren, er geen belang bij hebt of niet in staat bent tot zelfreflectie, wordt het heel lastig iets op te lossen."

**Elsbeth heeft, vanuit haar bevoegenheid op het onderwerp, met andere experts de opleiding 'Managen van Conflicten' opgezet. Doel van deze opleiding van de Academie voor Samenwerken (een initiatief van PPS Netwerk Nederland) is het leren creëren van een conflictcompetente samenwerking. Onder conflictcompetent verstaan we de competenties om niet alleen conflicthanteringsvaardigheden te vergroten, maar ook het kunnen creëren van een omgeving waarin conflicten worden voorkomen of efficiënt opgelost.**

**Op verzoek van opdrachtgevers en opdrachtnemers wordt de opleiding herhaald op 10-11 oktober en 31 oktober 2018.**

**[Klik hier](#) voor meer informatie over het programma en aanmelding voor deze opleiding.**