



Samenwerken staat voor veel mensen synoniem aan iets positiefs. Uitdagend misschien, maar bovenal iets wat perspectief biedt. Soms ligt het alleen net wat anders, bijvoorbeeld als je in een negatieve dynamiek terechtkomt. Denk aan situaties waarin er onenigheid ontstaat, of zelfs een conflict.

Auteurs: Johanneke Schilthuis en Nikki Willems

In conflict

Wat is de temperatuur in jouw samenwerking?

*‘Een conflict is een door partijen onoplosbaar ervaren
belangentegenstelling, waarbij tenminste voor één van de
partijen er noodzaak is tot afstemming te komen’.
[Thiebout e.a.]*

Dat klinkt niet als een aantrekkelijke situatie, maar conflict is soms noodzakelijk om samen verder te komen. Het goed omgaan met conflicten kan zelfs een positief effect hebben op de samenwerking. Immers, ‘zonder wrijving geen glans’.

Daarbij is conflict een uiterste situatie. Er zijn meer uitingen van een negatieve dynamiek in een samenwerking die kan schuren. Denk aan terugkerende discussiepunten, waakzaamheid bij één van de partners of een wat verontrustend gevoel: gaat dit de goede kant op? Een relevante vraag in

al deze situaties is: wat kan je doen als het schuurt en de emoties oplopen? Veel mensen voelen zich ongemakkelijk als het schuurt. Want wat doet het met de relatie, en de kwaliteit van je samenwerking, als je erover begint?

Toch is het belangrijk om de situatie bespreekbaar te maken. Het gaat er dan om emoties en ontevredenheid te (h)erkennen, en vervolgens in verbinding te blijven, met elkaar en met jezelf. Bewaak dat het gesprek zorgvuldig wordt gevoerd met oprechte interesse over en weer. Afhankelijk van de precieze negatieve dynamiek kun je vervolgens meer specifieke interventies kiezen. Welke interventies in welke situaties nuttig kunnen zijn, kun je aflezen van de thermometer op de volgende pagina. Herken jij je in één van de situaties?

Hoe ‘meet’ je de temperatuur in jouw samenwerking, en wat kun je doen?

Conflict

Hoe herken je het?

De emoties lopen op. We zijn boos of bang. Er is sprake van duidelijke onenigheid, waardoor de interactie spaak loopt. We praten in standpunten en horen de ander eigenlijk niet meer. We haken af, de motivatie om verder te komen verdwijnt.

Wat kun je doen?

- Probeer te zakken in emotie. Neem letterlijk en figuurlijk even afstand. Je voelt boosheid, maar denk vooral na: wat is er nu feitelijk aan de hand?
- Probeer je boosheid te vertalen naar waar je zorg of behoefte ligt, en uit dat naar je gesprekspartner(s).
- Probeer ook samen jullie conflict te duiden, waar bestaat het uit? Maak geen verwijten, maar geef aan welk effect het handelen van de ander op jou heeft en wat jij graag anders zou willen.
- Als je weet wat iedereen belangrijk vindt en waar de behoeftes liggen, wat kunnen jullie dan doen om elkaar te helpen?
- Denk na of jullie er nog zelf uitkomen; er zijn hulpmiddelen en hulptroepen die je kunt inzetten, zoals mediation.

Onenigheid

Hoe herken je het?

We hebben het gevoel dat we elkaar snel op de tenen trappen, er zijn discussiepunten maar spreken ze niet goed uit. We voelen ons erg geremd: letten op wat we zeggen. We hebben de neiging ons direct de verdedigen. Afspraken worden makkelijk afgezegd.

Wat kun je doen?

- Leef je in in het perspectief van de ander. Welk beeld heb jij van de ander, en klopt dat? Wat is zijn behoefte, wat maakt dat hij/zij zich zo gedraagt? Wat zou jij kunnen en willen doen om daaraan tegemoet te komen?
- Probeer goed te luisteren, los van je eigen beelden. Wat zegt de ander, wat bedoelt of wil hij/zij? Is hier spraakverwarring, of zijn jullie het echt niet eens?
- Probeer te benoemen wat er speelt in termen van belangen en behoeften, zodat jij en je gesprekspartner(s) op een ander niveau in gesprek komen.
- Zoek naar hernieuwde energie; waarom zaten jullie ook alweer om tafel?
- Als je weet wat er speelt en wat er nodig is, hoe ga je samen verder? Spreek af wat je een volgende keer in zo’n situatie doet.

Waakzaam

Hoe herken je het?

We leggen nog niet alle kaarten op tafel. Informatie en wensen worden gedeeld, maar niet volledig. We vragen niet echt door naar elkaar. Sommige onderwerpen mijden we om het niet onnodig ingewikkeld te maken.

Wat kun je doen?

- Denk na bij jezelf: is hier sprake van gezonde waakzaamheid, of zit het ons in de weg om verder te komen?
- En bedenk: waar komt de waakzaamheid vandaan? Kennen we elkaar onvoldoende (onbekend maakt onbemind) of speelt er iets speciefs?
- Benoem expliciet wanneer je het gevoel krijgt dat de waakzaamheid jullie te veel belemmert en geef duidelijk aan waarom. Let dan op dat je niet verwijtend overkomt.
- Probeer het gesprek open te breken en geef het goede voorbeeld door meer door te vragen, meer te uiten. Benoem wanneer je denkt dat nog niet alles gedeeld is.
- Zorg dat je voldoende tijd investeert in elkaar; we weten dat vertrouwen wel vaart bij voldoende interactie en gelegenheid voor ontmoeting.

Vriendschappelijk aangenaam

Hoe herken je het?

We voelen ons vrij alles te zeggen. Informatie wordt makkelijk gedeeld. We hebben niet het gevoel continue onze eigen belangen te moeten bewaken. Als ons iets dwarszit, zeggen we het.

Wat kun je doen?

- Hou dit vast, dit klinkt als een fijn interactiepatroon.
- Let er op dat je je eigen belangen voldoende uit en behartigt, voorkom dat je later spijt krijgt. Dat is funest voor het vertrouwen.
- Zorg voor regelmatige reflectie; is de onderlinge samenwerking en interactie voor iedereen nog steeds prettig?

Lopen de emoties op? Help elkaar te uiten waar het vandaan komt

Gesprekken vinden plaats op verschillende niveaus. De **inhoud**: hetgeen gezegd wordt. De **emotie**: welke gevoelens de spreker daarbij heeft. En de **intentie**: wat wil de spreker bereiken met zijn uiting? Wanneer emotie de overhand heeft, is het lastig om nog goed te luisteren. Meestal hoort iemand niet meer wat de ander echt te zeggen heeft. Als gesprekspartner kun je de ander spiegelen door hem of haar te helpen deze niveaus te onderscheiden. Zo kun je ‘afzakken’ naar het niveau van intentie.

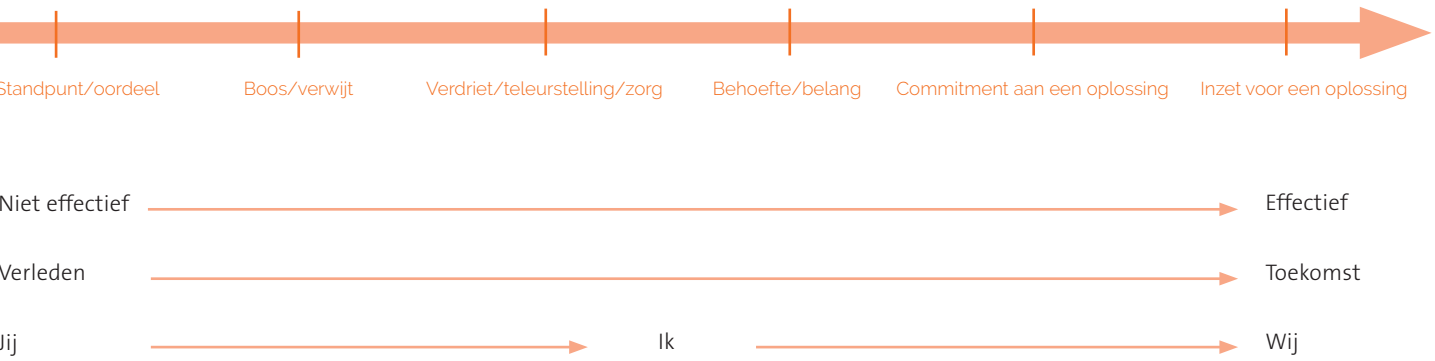
Drie gespreksniveaus

Inhoud	wat er gezegd wordt
Emotie	blij, bedroefd, boos, bang
Intentie	behoefte die geuit wordt

Ik hoor..., wat je zegt is...
Ik proef, voel, merk, zie dat...
Zeg je daarmee ook...

Hoe kom je van een negatieve dynamiek naar een constructieve dynamiek? Formuleer het negatieve positief

In een conflictgesprek help je de ander door het negatieve positief te formuleren. Zoek naar de achterliggende belangen en emoties en werk in het gesprek stapsgewijs van een oordeel naar een oplossing.



Hoe beweeg je van vaste overtuiging naar ruimte voor oplossingen? Ga schillen en afpellen

Van Standpunt naar Belang

- Ik hoor dat je vindt dat iemand altijd op tijd moet komen.
- Stel iemand komt altijd op tijd, wat betekent dat voor jou? Herformuleren van het antwoord.
- Stel iemand komt nooit op tijd, wat is dan je zorg? Herformuleren van het antwoord.
- Is er nog meer? Wat betekent dat voor jou persoonlijk? Want?

Van Verwijt naar Wens

- Je zegt dat je het heel vervelend vindt dat hij continue te laat is. Ik merk dat je

daar wat teleurgesteld over bent, zeg je daarmee ook dat je je niet helemaal serieus genomen voelt en dat wel graag wilt?

Van Boos naar Zorg

- Ik zie en hoor dat je boos bent over..., zeg je daarmee ook dat je je zorgen maakt over...?

Van Zorg naar Behoefte

- Je geeft net aan dat je je grote zorgen maakt over het halen van de deadline, zeg je daarmee dat je het heel belangrijk vindt om deze opdracht tot een succes te brengen? Waarom is dat zo belangrijk voor je?

Meer weten over conflicten in samenwerking?

De tips en handvatten in dit artikel zijn gebaseerd op praktijkervaringen en (wetenschappelijk) onderzoek naar dialoog, conflictantering en mediation. Wij laten ons in ons werk onder meer inspireren door: H. Prein, Beroepsvaardigheden en interventietechnieken van de mediator, A. Brenninkmeijer et al, Handboek Mediation, M. Thiebout e.a., G. van Bruggen, D. Bohm, S. Schruijer, R. Fisher & W. Ury, R.H. Mnookin, F. Schulz von Thun, mediators van het ADR instituut zoals M. Bakker, T. Van Dijk, J. de Waard en C. de Jong.