



**Drs. Shirine Moerkerken** werkt als veranderkundige bij *StrangelStrategy and Change* en helpt organisaties bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij schreef over haar vak in haar boek *Hoe ik verander*. Haar nieuwste boek *Conflict eren* is verschenen in mei 2021.

# Conflicteren is een voorwaarde voor leren

Je zou kunnen zeggen dat iedere vorm van ‘anders’ handelen een vorm van functioneel *conflicteren* is. Functioneel conflict inzetten vraagt, met andere woorden, niet alleen om praten of om nadenken, maar vooral om handelen. Pas in het handelen komen er consequenties en daarmee conflict.

Het leren in en ontwikkelen van oplossingen in complexe meervoudige vraagstukken lukt alleen als je ook daadwerkelijk anders handelt. Ik zie te veel adviseurs, maar ook te veel leidinggevendenden, die dat handelen uitstellen. Ze vermijden het conflict dat ontstaat als je anders begint te handelen en daarmee verschil maakt. Ze brengen daarmee de oplossing van het complexe meervoudige vraagstuk niet dichterbij, maar zetten het verder vast. Betrokkenen leren en ontwikkelen niet.

Ik kan me dat uitstellen van handelen op zich goed voorstellen. Taal is vaak nog omkeerbaar; je kunt erop terugkomen of zeggen dat het maar een gedachte of ideeetje was. Handelen is onomkeerbaar: het is gedaan en kan niet meer ongedaan worden gemaakt. Dat maakt het risicovoller dan praten.

In een woningcorporatie, waar ik adviseer, werkt iedereen hard. Weliswaar aan zijn of haar eigen doel, maar niemand schuwt de overuren die dat vraagt. Toch constateren bestuur en managementteam ieder jaar weer dat ze de met elkaar geformuleerde doelen niet hebben behaald. Ze vragen zich af hoe dit toch kan.

In een gezamenlijke bijeenkomst vraag ik bestuur en managers om hun oordelen over elkaar in het werk hardop uit te spreken. Ik verzeker de aanwezigen dat de oordelen, die ze over elkaar hebben, hen niet zullen verrassen. Een van de managers zegt dat het toch niet de bedoeling kan zijn om ten overstaan van de hele groep zijn oordelen uit te spreken: ‘Dat doe ik liever 1-op-1.’ Jawel, dat is nu toch echt de bedoeling’, antwoord ik. Het wordt stil. De spanning in de groep is voelbaar. Ik zeg niets en kijk iedereen rustig aan.

Een van de bestuurders neemt het initiatief: ‘Ik denk dat jij, Henk, van mij vindt dat er met mij niet te praten valt

en dat mijn wil wet is. Klopt dat?’ Henk antwoordt aarzelend dat dat wel ongeveer klopt. De bestuurder vraagt door: ‘Heb je momenten waarop je dit hebt ervaren? Ik wil het graag weten, want het is absoluut niet mijn bedoeling om mijn wil door te drammen.’

Henk begint te vertellen en de anderen luisteren met ingehouden adem mee. Henk vertelt hoe hij zijn eigen doelen nastreeft, omdat hij deze beter vindt dan de gezamenlijk geformuleerde doelen. Doelen, die niet zo ‘gezamenlijk’ zijn geformuleerd, maar waar het stempel van de bestuurder nogal op is gedrukt. Hij vertelt hoe hij heeft geprobeerd zijn mening in te brengen en hoe de bestuurder zijn bezwaren heeft weggewuifd.

‘Daar was ik me niet zo bewust van’, zegt de bestuurder zachtjes. Hij biedt zijn excuses aan en bedankt Henk voor zijn feedback. Een zucht van verlichting gaat door de zaal. Er zijn oordelen uitgesproken en iedereen heeft het overleefd.

De spanning die ontstaat als je mensen in de weg loopt doordat je anders handelt, moet je leren verduren. Niet wegwerken, maar verduren. Het helpt om je te realiseren dat dat in de weg lopen niet om jou gaat of om de ander. Je beoogt te komen tot functioneel *conflicteren* om meer perspectieven te genereren en daarmee tot oplossingen te komen die eerder niet bedacht werden. Je staat ‘s morgens niet op om – als doel op zich – het mensen lastig te maken.

Veel mensen vatten wat ik hier beschrijf samen als: ‘Hard op de inhoud, zacht op de relatie.’ Ik werk, kortom, naar een resultaat toe dat de inhoud van het werk beter maakt. Tegelijkertijd onderzoek ik met mededogen waarom het betrokkenen niet lukt om te handelen om dat geweldige resultaat te verwezenlijken. Wat maakt het ‘logisch’, gezien de context en de gebruikelijke interactiepatronen, dat ze blijven doen wat ze doen? Ik onderzoek ook welke condities er te creëren zijn, waarin betrokkenen alsnog hun handelen in lijn kunnen brengen met het resultaat dat ze willen realiseren.

En steeds opnieuw realiseer ik me: leren en ontwikkelen gaat niet zonder *conflicteren*. ●