

# Conflicteren in actie

Complexe vraagstukken vragen om een veelheid aan verschillende, ook met elkaar conflicterende perspectieven. Alleen met die veelheid aan perspectieven in de kamer kun je gaan bewegen in die complexiteit op nieuwe, eerder nog niet ontdekte, manieren. Shirine Moerkerken noemt dit 'conflicteren'. En dat is volgens haar noodzakelijk op het moment dat je even geen antwoorden meer hebt. Hoe zet je jezelf tot conflicteren als je als bestuurder of leidinggevende in een situatie bevindt waarin je niet kunt of durft te handelen? En hoe doe je dat ook nog eens in actie? Moerkerken laat zien hoe dat kan.

DOOR SHIRINE MOERKERKEN ILLUSTRATIE SHANNE VAN EERDEN

Meer en meer ontmoet ik in mijn veranderpraktijk bestuurders en leidinggevenden die het in actie komen uitstellen. Zij handelen liever niet of nog niet. En heel eerlijk, ik – eerder een doener dan een denker – word in mijn veranderpraktijk zelf de laatste tijd ook regelmatig verleid door deze bestuurders en leidinggevenden om niet te handelen of het handelen uit te stellen. En dat in een tijdsgewricht waarin we het hoofd moeten bieden aan meerdere en vaak ook nog gestapelde complexe maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken waar we nog geen oplossingen voor hebben gevonden. Of misschien beter gezegd, waar we nog geen weg voor hebben gevonden om ermee te leven. Vraagstukken waarbij ons 'niet weten' vele malen groter is dan ons 'weten'.

Weick leerde ons dat als je je in een situatie bevindt waarin je het niet weet, het beter is om ongeordend te handelen dan geordend niet te handelen.<sup>1</sup> Alleen in handelen doe je namelijk nieuwe ervaringen op, waar je op kunt reflecteren en van kunt leren. Je vergroot je handelingsrepertoire, waardoor je de situatie opnieuw kunt betreden met nieuw handelen. In dat ongeordend handelen loop je onvermijdelijk anderen in de weg. Je conflicteert. Het mooie is dat juist ook in dat conflicteren vaak een uitweg ontstaat, een nieuw idee, een andere handelingsmogelijkheid. Tenminste, als je conflicteert op een constructieve of functionele manier. Maar het op een constructieve manier aangaan van conflict vanuit een positie van niet handelen, is ongeveer wel het laatste wat iemand vanuit een positie van niet handelen bedenkt. Hoe komen we uit deze catch-22?

## Niet handelen of het uitstellen

De bestuurders en leidinggevenden die niet handelen of hun handelen uitstellen, doen dat omdat:

- ze niet beschikken over precieze, doorleefde en beleefde informatie;
- ze netwerkbestuurder zijn en niet zeker weten of zij de aangewezenen zijn om nu te sturen;
- ze wel over die informatie beschikken, maar niet weten wat te doen;
- ze wel over die informatie beschikken, ook weten wat te doen, maar zich zo schuldig voelen over de ontstane situatie dat ze voelen dat ze niet meer het recht hebben om te handelen;
- ze dramatische situaties in redelijkheid en rationaliteit de-escaleren en klein maken om het drama niet te hoeven voelen om zo te kunnen blijven werken met de lelijkheid van het leven waar ze iedere dag mee geconfronteerd worden;
- ze niet gesteund worden door anderen en daarmee het gevoel hebben dat, ondanks dat zij het vuile werk opknappen, zij daar niet voor gewaardeerd of beloond worden, eerder gestraft.

Ik zal een voorbeeld geven van ieder van deze situaties. Zo beschikken twaalf bestuurders van twaalf verschillende organisaties in de gezinsbescherming niet over precieze, doorleefde en beleefde informatie. Bovendien zijn zij netwerkbestuurders en weten zij in sommige situaties niet zeker of zij de aangewezenen zijn om te sturen. Ieder van de twaalf organisaties heeft een eigen opdracht met een eigen bijbehorende financier



**Shirine Moerkerken** is oprichter van en interventiekundige bij Strange | Strategy and Change en schreef onder andere *Hoe ik verander en Conflicteren*.



en financiering en een eigen bijbehorende wetgeving. In plaats van dat deze organisaties samenwerken, werken zij veelal naast en na elkaar. Wat te verklaren is vanuit de wetenschap dat zij zich allemaal in verschillende contexten bevinden en daarmee net op andere uitkomsten worden aangestuurd. Dat niet samenwerken of naast elkaar werken komt echter niet ten goede aan de gezinnen. Integendeel. De twaalf bestuurders besluiten daarom om met behulp van een proeftuin met elkaar te onderzoeken hoe zij wel zouden kunnen samenwerken en daarmee de gezinnen wel goed zouden kunnen helpen met het oplossen van hun problemen.

Ze nodigen uit hun eigen organisaties enkele professionals uit om te gaan samenwerken met gezinnen in die proeftuin. Deze professionals uit deze verschillende organisaties ontmoeten elkaar in de proeftuin voor het eerst zo intensief rondom een gezin. In de loop der jaren hebben ze natuurlijk allemaal hun

eigen methoden ontwikkeld die 'werken'. En die methoden verschillen. Er ontstaat strijd, soms zelfs geloofsstrijd. De overtuiging dat 'mijn' methode beter werkt dan die 'van jou', zet zich steeds verder vast. De angst om die zorgvuldig opgebouwde methode kwijt te raken ook. Er ontstaan ruzies in het proeftuinteam. Vooral rondom de gezinnen die meerdere problemen hebben. Waar het in onmacht niet lukt om het gezin het juiste te bieden, wordt er geoordeeld over de andere professional die het niet goed zou doen.

De twaalf bestuurders ontmoeten elkaar tijdens een stuurgroepvergadering. Zij krijgen een keurige terugkoppeling van de teamleider van het proeftuinteam over de tot nu toe behaalde resultaten met de gezinnen. De lage caseload van de professionals, waardoor ze de tijd kunnen nemen voor gezinnen; het met z'n tweeën met een gezin werken, waardoor je de soms zware verantwoordelijkheid niet alleen hoeft

te dragen; en het eerst wegnemen van de stressfactoren, zoals schuldenproblematiek, huisvestingsproblematiek of trauma blijken allemaal erg goed te werken.

De bestuurders verlaten met een tevreden gevoel de stuurgroep. Zij hebben geen idee van de hoogoplopende ruzies in het team en handelen niet.

En hoewel de bestuurders geen idee hebben, zijn er wel degelijk signalen vanuit de professionals geweest, die zij gemist hebben. Zo ontmoette een aantal van de bestuurders hun professionals in de proeftuin. Zij vroegen vriendelijk hoe het werken in de proeftuin bevalt. En in kleine bijzinnen lieten de professionals vallen dat er wel een paar erg vervelende collega's in het team zitten. En dat de teamleider onacceptabel gedrag niet voldoende begrenst. En beantwoordde de teamleider de nieuwsgierige vragen in de stuurgroep op een wel heel defensieve manier. Kleine alarmbelletjes gingen af. Maar iedere bestuurder moest naar het volgende overleg.

De teamleider benadert uiteindelijk mij om te vragen of ik het team en hem kan steunen bij het oplossen van de conflicten. Ik begeleid immers de groep van bestuurders al, dus begrijp ik vanuit welke contexten iedere professional komt. Ik vraag heel precies door naar alle gebeurtenissen van de afgelopen maanden en schrik hoe ver de conflicten in het team zich al hebben vastgezet en hoe hoog ze al zijn opgelopen. Ik vraag de teamleider of de twaalf bestuurders weet hebben van wat er aan de hand is in het team. De teamleider antwoordt: 'Ja, ik heb in een gesprek met twee bestuurders vorige week aangegeven dat ik jou graag zou inschakelen om het team te begeleiden. Zij vonden dat een goed idee.' Als ik met twee van de bestuurders bel, wordt mijn vermoeden bevestigd: ze hebben geen idee wat er in het team speelt. Zij hebben het idee dat het team door de normale fasen van teamvorming heengaat en er een externe begeleider nodig is bij de 'storming-fase'.

Niet handelen en uitstel van handelen ontstaat vaak als de betrokkene die moet handelen, wel over een beetje informatie beschikt, maar niet over precieze, doorleefde en beleefde informatie beschikt. Het is alsof iemand 'brand' fluistert en dientengevolge niemand het gebouw uitrent. De urgentie om te handelen is met andere woorden niet in het gezicht geduwd en het belang dat het handelen heeft kan door de betreffende persoon niet worden gevoeld.

Ook als de urgentie wel in het gezicht wordt geduwd, blijft handelen soms uit. Ik geef nog een voorbeeld van een situatie waarin een directeur eenvoudigweg niet weet hoe te handelen. Samen met de directeur Beheer tunnels en bruggen ging ik met zijn medewerkers in gesprek, staand onder de betreffende bruggen en in de betreffende tunnels. De elektriciën, tot aan zijn kuiten in het water, wees naar de elektriciteitskast waar hij met enige regelmaat aan sleutelde. De onderhoudsmonteur sprong een kleine twee meter van een trap af, omdat de trap niet lang genoeg was en grapte: 'Mijn benen zijn gelukkig nog steeds niet gebroken.' De werkomstandigheden waren, kortom, zichtbaar niet op orde. 'Als ik in jouw schoenen stond, zou ik nu meteen terug naar kantoor willen rennen om al deze zaken met spoed te laten herstellen. Gaat het?', vroeg ik aan de directeur. De directeur keek me wat meewarig

aan en antwoordde: 'Shirine, zo liggen er honderden dossiers op mijn bureau. Ik zou niet weten waar ik moet beginnen. Dus nee, die behoefte heb ik helemaal niet.' Ook in het niet weten hoe te handelen, handelen mensen niet.

En dan een voorbeeld van een situatie waarin, ook als de urgentie wel in het gezicht geduwd wordt, en betrokkenen wel weten hoe zou kunnen worden gehandeld, het handelen toch uitblijft. Zo voelden de MT-leden van een verwaarloosde zorgorganisatie zich schuldig over de ontstane situatie. Zij durfden geen afscheid te nemen van mensen die al lange tijd niet functioneerden, omdat ze zich realiseerden dat zij zelf niet de juiste condities hadden gecreëerd voor die mensen om goed te kunnen functioneren.

Ten slotte geef ik nog het voorbeeld van de bestuurder die het afscheid nemen van een directeur als eerste durfde aan te gaan. De collega-bestuurders, die eerder niet hadden durven handelen, riepen nog: 'Zorg wel dat hij met opgeheven hoofd kan vertrekken.' De bestuurder ontsloeg de directeur en de appjes met steunbetuigingen stroomden binnen: 'Wat goed dat je dit hebt gedaan!' en: 'Dit is de afgelopen veertig jaar niet gebeurd in deze organisatie. Wat stoer van je!' Er kwam een nieuwe directeur, die het ene na het andere lijk in de kast vond. Onzichtbaar was er in de afgelopen jaren een hoop misgegaan onder de vorige directeur. De gevonden lijken bevestigden nogmaals dat de bestuurder het goede had gedaan. Maar in de maanden erna was zij de enige die sprak met de ontslagen directeur, de advocaten, en de enige die zich door dikke stapels dossiers heen worstelde ter voorbereiding op de rechtszaak. Het kostte veel negatieve energie en het moest allemaal naast het reguliere werk. De collega-bestuurders stelden geen vragen, te bang om het ongemak te moeten aanhoren. En toen een door iedereen zeer gewilde vacature vrijkwam en zij solliciteerde, kreeg zij de baan niet. De collega-bestuurder die eerder niet had ingegrepen, kreeg de baan wel. Zuchtend vertelde deze bestuurder mij: 'Je kunt je wel voorstellen dat ik volgende keer wel drie keer nadenk of ik weer zal ingrijpen in zo'n situatie.'

## Conflicteren

Opgeleid in het gedachtegoed van het sociaal constructivisme, bedenk ik me in lastige situaties steeds weer: 'Ik sta niet in de file, ik ben de file'.<sup>2</sup>

In de filosofie van het sociaal constructivisme ga je er niet van uit dat er een werkelijkheid *out there* bestaat. Je gaat er daarentegen van uit dat mensen in interactie met elkaar betekenis geven en op die manier werkelijkheden construeren. Iedere dag bouwen we met elkaar weer nieuwe sociale constructen. Oftewel, iedere dag geven we met elkaar weer betekenis aan situaties waarin wij handelen. Ik zeg bijvoorbeeld tegen iemand: 'Ik hou van je.' Diegene beantwoordt mijn stellingname met: 'Uh, koffie?' en ik zeg: 'Geintje. Ja, lekker.' Samen creëren we een definitie van de situatie, waarin we een ongemakkelijke situatie afwenden. We hadden ook een andere werkelijkheid kunnen creëren: 'Ik hou van je.' 'Ik ook van jou.' 'Zullen we trouwen?' Ineens construeren we een liefdesverhaal.

Weick noemt deze drie stappen, waarin iemand een (taal) handeling verricht, iemand anders daar op reageert, en daar

vervolgens weer op wordt gereageerd, een *double interact*.<sup>3</sup> Hij beschouwt deze double interacts als de basisbouwstenen van betekenisgeving. In de drie stappen die worden gezet, zet jij zelf ook een of twee stappen. En daarmee produceer je samen met de ander de definitie van de situatie. De situatie overkomt je dus niet. Je bouwt zelf mee aan de werkelijkheid die ontstaat. Je staat, kortom, niet in de file. Je bent de file. Je hebt in die double interacts altijd de mogelijkheid om eerder gebouwde sociale constructen te 'deconstrueren' en daarvoor in de plaats nieuwe sociale constructen te maken. Zo vertelde een ambtenaar, werkzaam bij een ministerie, me dat de minister een map naar zijn hoofd had gegooid. Ik was benieuwd naar de double interact oftewel naar wat hij vervolgens had gedaan of gezegd. De ambtenaar verzuchtte: 'Ik dacht bij mezelf 'we gaan hier toch niet met mappen gooien!?' Ik zei niets en liep achteruit de kamer weer uit.' 'En toen?', vroeg ik. 'Toen heb ik die minister voortaan vermeden.' In drie stappen ontstaat hier een disfunctioneel conflictueuze situatie. De ambtenaar had als antwoord op de gegooide map vele andere dingen kunnen doen. Hij had bijvoorbeeld de map kunnen oppakken en dan ook keihard op de grond kunnen smijten om vervolgens te zeggen: 'Dat voelt lekker! Heb je nog een map voor me?' De minister had dan in de lach kunnen schieten en kunnen zeggen: 'Sorry, ik had mijn frustratie niet op jou mogen botvieren.' Om vervolgens aan de ambtenaar te kunnen uitleggen wat hem zo frustreerde.

Een eerder gemaakt sociaal construct ter discussie stellen door in de tweede stap anders te handelen dan verwacht, is alleen niet zo eenvoudig. Als je vastgezet hebt in je hoofd als 'waar' dat een minister niet met mappen mag gooien, en dat je een minister niet tegensprekt, zal je het voornoemde niet eens kunnen bedenken. Laat staan dat je het zou durven doen. In de in dit artikel beschreven praktijksituaties zou je, kortom, andere definities van de situatie kunnen maken door anders te handelen dan in de tweede stap verwacht werd. Het zit echter in onze taal en in onze gewoonten besloten dat we het steeds weer proberen eens te worden met elkaar en mogelijke tegenstellingen of verschillen letterlijk proberen 'op te lossen'. Van Dongen deed de suggestie om niet 'homogeniteit', maar 'heterogeniteit' of 'verschil' te veronderstellen.<sup>4</sup> Dan zie je hoe het juist de verschillen tussen mensen en hun opvattingen zijn die leiden tot creatieve spanning en daarmee tot innovatieve oplossingen. Zolang de verschillen maar expliciet bespreekbaar blijven en dus ingebracht worden in het 'samen'. Je kunt dan spreken van 'functioneel conflict': we zijn het niet eens, maar we laten onze verschillen naast elkaar bestaan. We onderzoeken welke ideeën er dan ontstaan die recht doen aan allebei de opvattingen. Van Dongen nodigt ons met andere woorden uit om verschil of heterogeniteit leuk te vinden. En te zoeken naar en werken met heterogeniteit. Dit zet hij als andere mogelijke werkelijkheid naast onze gewoonte om te streven naar homogeniteit. Conflict wordt volgens Van Dongen pas disfunctioneel als de verschillen niet (meer) bespreekbaar zijn.

## Weg uit de catch22: conflicteren in actie

In de hier door mij beschreven praktijksituaties ervaren de betreffende bestuurders en leidinggevendenden allemaal een vorm van 'zwaarte'. Er lijkt geen uitweg meer te zijn. Het

enige alternatief lijkt dan maar even te wachten met handelen of überhaupt niet te handelen.

Conflicteren zou ons brengen in een situatie waarin we de dilemma's van deze bestuurders en leidinggevendenden zeer serieus en zwaar nemen en tegelijkertijd deze ook in lichtheid beschouwen. Dat het niet meer eenvoudig is op te lossen en er geen uitweg is, is waar. En dat je hoop kunt hebben, kunt experimenteren, uitproberen en spelen met mooie mensen in dit mooie leven is ook waar. Kun je met elkaar het zoeklicht zetten op plezier, vrolijk uitproberen en stralend falen, terwijl je tegelijkertijd de lelijkheid, complexiteit en zwaarte van de vraagstukken niet ontkent? Want in die lichtheid durven mensen weer te handelen en uit te proberen, in de zwaarte niet.

Glaudemans spreekt in dit kader over *respons-ability*.<sup>5</sup> Kun je mensen het vermogen geven om te acteren op wat zich voordoet? Dat klinkt een stuk lichter dan: 'Voel jij je wel verantwoordelijk genoeg om te handelen? (Want als je niet handelt dan heb je geen ruggengraat en neem je je verantwoordelijkheid niet).' Met ieder van de genoemde bestuurders en leidinggevendenden ben ik gaan experimenteren, spelen, uitproberen. Niet met de intentie de zware, complexe vraagstukken op te lossen. Wel met de intentie in die zwaarte een weg te vinden, waarin je beweeglijk en licht blijft, waarin je nieuwe wegen blijft zoeken en uitproberen. In alle gevallen heb ik de bestuurders gevraagd: 'Als je nu eens iets heel anders zou doen dan je tot nu toe hebt gedaan, hoe zou dat er dan uitzien?'

De bestuurders die zwakke signalen misten, organiseerden een vrolijke wedstrijd wie de meeste zwakke signalen kon ophalen. De directeur die niet wist hoe te handelen, deed een experiment met één brug. Alle bruggen aanpakken was niet te overzien, maar beginnen bij de eerste brug was te doen. Er werd zoveel geleerd van die ene brug, dat er vervolgens tien bruggen in dezelfde hoeveelheid tijd konden worden aangepakt. De leidinggevendenden die gewend waren zich redelijk en rationeel op te stellen, experimenteerden een heel klein beetje met onredelijk gedrag. Al snel leverde dit veel humor en ook veel verdriet op. De intimiteit tussen hen werd groter en de samenwerking beter. De bestuurder die zich afgestraft voelde, zocht de mensen op waar ze haar nek voor had uitgestoken. Ze kreeg een grote bos bloemen van hen en kreeg hernieuwde energie om door te zetten. Door in de ogen te kijken van de mensen waar ze het voor deed, werden de tegenslagen slechts kleine hobbeltjes die ze kost wat kost bereid was te nemen. Ieder van hen kreeg weer hoop en handelingsperspectief door te conflicteren in actie. ■

## NOTEN

1. K.E. Weick, *The social construction of organizing*, New York: McGraw-Hill 1979.
2. De filosofie van het sociaal constructionisme wordt onder meer beschreven in P.L. Berger & T. Luckmann, *The social construction of reality*, New York: Anchor books 1966.
3. Weick 1979.
4. H.J. van Dongen, W.A.M. de Laat & A.J.J.A. Maas, *Een kwestie van verschil*, Delft: Eburon 1996.
5. M. Glaudemans, *Respons-ability. Hoe om te gaan met de complexe systemen die we nota bene zelf creëren?*, Utrecht: IJzer 2024.