



***Een verschil kun je maar één keer goed aanpakken....***

***En dat is op enig juiste manier***

## **Conflict en leiderschap**

### **Inleiding**

**Dit artikel gaat over de vraag wat kun je anders met conflicten en wat is er nodig om in deze tijd, die zich kenmerkt door complexiteit en turbulentie, conflicten constructief in te zetten. Door leiderschap en conflict met elkaar te verbinden ontstaat een nieuw paradigma, dat conflict als sturingsvraagstuk benaderd.**

**Het beidt mogelijkheden het taboe op conflicten te doorbreken en een constructieve conflictcultuur te ontwikkelen. Kortom bouwstenen om de resultaten van mens en organisatie te verbeteren.**

### **Conflict en verschillen**

Waar mensen samenleven en werken, ontstaan conflicten. Organisaties en bedrijven opereren in een snel veranderende omgeving waarin kennisdeling en het omgaan met verschillen aan de orde van de dag is. Tekorten aan gekwalificeerd personeel maken dit vaak onvermijdelijk. Om die reden is het belangrijk concepten te ontwikkelen, zoals conflictstrategie om ervoor te zorgen dat conflicten constructief blijven en goede werkrelaties behouden blijven.

*Alleen al om die reden zou het thema's 'verschillen' en 'conflicten' een belangrijke plaats in moeten nemen in de sturing van organisaties. Niet alleen de kosten van conflicten, zowel sociaal, menselijk als economisch zouden daarvoor de directe aanleiding te behoeven te zijn. Een ander perspectief op conflicten, namelijk conflict als motor voor innovatie, creatie en ontwikkeling biedt kansen en voordelen. Het biedt de mogelijkheid om de geweldige kracht van verschillen te ont-dekken en benutten.*

### **Complexiteit en conflictcultuur**

In de huidige samenleving en binnen organisaties treffen we veelal een onbewuste conflictcultuur, waarin conflicten als problemen worden beschouwd die onwenselijk zijn. Om mensen, die per definitie verschillend zijn, optimaal tot samenwerking te brengen is een bewuste constructieve conflictcultuur noodzakelijk. Een cultuur waarin conflicten de motor kunnen beteken voor groei en ontwikkeling. Waarin mensen elkaar aanspreken, en aanspreekbaar zijn, op verschillen; Op samenwerking en kennis uitwisseling met het daarin passende gedrag.

Wij leven in een tijd die zich kenmerkt door complexiteit en dynamiek. Daarin is sprake van veel onzekerheid en schoksgewijze onomkeerbare veranderingen. Er vinden vaak meerdere ingrijpende veranderingen tegelijkertijd plaats. Wij organiseren samenwerking in deze dynamische en complexe context nog vaak op basis van een mens- en wereldbeeld met uitgangspunten als rationaliteit, nutsmaximalisatie, de homo-economicus en concurrentie.



Dat vinden we terug in (beleids) instrumenten die het samenwerken faciliteert. Voorbeelden daarvan zijn kwaliteitssystemen, HRM-beleid, klant- en vraagsturing, etc. etc. Sturing is dikwijls economisch gericht en vertaald in procedures, regels en protocollen.

Maar mensen zijn meer dan rationele wezens. Zij hebben ook hun gevoel en passie en zullen deze instrumenten naar gelang het hun belangen of behoeften, toepassen of juist buiten werking stellen. In het vervolg daarop ontstaat een discussie of je wel of niet aan de regels voldoet, binnen de geldende (beleids)regels handelt, een welles- nietes discussie. In dit patroon wordt een conflict een kwestie van winnen en verliezen.

Als meningsverschillen zich tot een conflict ontwikkelen wordt dat vaak als zwakte beschouwd. Als we echter gebruik willen maken van de geweldige kracht van verschillen moeten we ook accepteren dat er meningsverschillen zijn en is het noodzakelijk om conflicten te transformeren tot het verkennen en onderzoeken van verschillen.

Samenwerken is dikwijls meer een competitie waarin mensen niet het beste van zichzelf laten zien, elkaar niet aanspreken of aanspreekbaar zijn. Sturing in dergelijke samenwerking gaat uit van gelijkheid, waarin zowel de dienstverlener als de klant zich niet herkennen. Er is geen ruimte voor verschillen. Een optimale afstemming tussen vraag en aanbod, tussen verwachting en perceptie van kwaliteit wordt niet gerealiseerd. Er is sprake van sub-optimalisatie.

### **Conflict als sturingsvraagstuk: nieuw paradigma**

In de organisatie van samenwerking wordt dikwijls aan een belangrijk gegeven voorbij gegaan. Conflicten zijn het resultaat van interactie, dus gedrag(spatronen) van betrokkenen. Dat het echte of juiste conflict eerder een vraag oproept naar de ervaring en betekenis van verschillen en naar de hanteerbaarheid daarvan.

Aandacht voor de transformatie van conflicten tot een voortdurend onderzoeken, verkennen en betekenis geven aan verschillen ligt aan de basis van duurzame verbetering van samenwerking en de resultaten daarvan.

Veel conflicten zijn als gevolg van het verschil in identiteit, waarden, principes e.d. niet oplosbaar, maar voortdurend en vragen dus meer om hanteerbaarheid, dan om oplosbaarheid. Optimalisering van interactie en de resultaten daarvan kunnen alleen maar ontstaan vanuit verschillen tussen mensen. Dankzij dat verschil kom je tot iets nieuws. Die verschillen ont-dekken vraagt om een constructieve conflictaanpak: het juiste conflict om een goede manier aangaan.

Deze tijd vraagt om open en op samenwerking gericht gedrag waardoor groei en ontwikkeling, innovatie plaats vindt door uitwisseling van informatie en kennis. Innovatie, creatie en ontwikkeling stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking en de individuele bijdragen daarin. Het vraagt **een nieuw paradigma op samenwerken en conflict: conflict en samenwerking zijn (zelf)sturingvraagstukken. Conflict is een verschijningsvorm van verschillen. De kracht van verschillen komt in samenwerking tot zijn recht als we elkaar aanspreken op het juiste conflict en dat op de goede manier aangaan.**



Het vraagt flexibiliteit en innovatievermogen van medewerkers die in staat zijn het beste van zich zelf te geven en collega's daartoe in de gelegenheid te stellen. In toenemende mate zijn innovatie, betrouwbaarheid of vertrouwen, tijdigheid en kwaliteit sleutelbegrippen in dienstverlening.

### **Aanspreken, verbinden in interactie**

Een dergelijke constructieve conflictcultuur ontwikkelen vraagt van alle betrokkenen, medewerkers, managers, organisatie -dus afdeling en team- dat zij 'aanspreekbaar' zijn en anderen '**aanspreken**'. Juist in die aanspreekbaarheid is het noodzakelijk dat mensen echt contact hebben. Dat zij bereid zijn zowel visie en ervaring als kennis e.d. van én met elkaar te confronteren en deze confrontatie aan te gaan.

In het conflict de ruimte op te zoeken van 'het niet weten', tot een dialoog te komen en zo tot creatie te komen van het **verschil**, in plaats van het verschil op te lossen.

Van daaruit is het mogelijk en doenlijk tot echte connectie, **verbinding** te komen, in wil en gevoel, denken. Vanuit die gezamenlijkheid kan commitment worden aangegaan, waarin afspraken leiden tot aanspreken. Complexiteit, zo wordt gesteld, kan alleen met complexiteit worden aangepakt.

Een en ander stelt hoge eisen aan betrokkenen. Goed om kunnen gaan met tegenstellingen en conflicten, snel kunnen schakelen tussen tactische- operationele- en strategische niveaus. Ook het voortdurend helder en bespreekbaar houden hoe de verhoudingen, bevoegdheden en rollen liggen, kunnen samenwerken op diverse niveaus (voor noodzakelijke co-productie), zijn competenties die van wezenlijk belang zijn. De basis daarvoor is echter het opnemen van het eigen leiderschap. **Zelfbewust** jezelf sturen in het complexe en dynamische veld van verschillen om zo ook de ander te faciliteren dat te doen.

Het omgaan met verschillen en tegenstellingen, en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheid zien wij als sleutel tot groei en ontwikkeling en daarmee **sturend** voor voortdurende optimalisering van prestaties en resultaten. Aanspreekbaarheid, aanspreken en aanspreekbaar zijn, als uitnodiging tot verbinding en dialoog, waarin wordt afgezien van normering. Zo doende wordt de geweldige kracht van verschillen ingezet en benut voor groei en ontwikkeling.

Deze kracht van verschillen manifesteert zich met name in conflicten. verschil is een (potentieel) conflict! In de praktijk en op basis van wetenschappelijk onderzoek blijkt dat conflict een taboe is. In de samenleving en binnen veel organisaties is sprake van een onbewuste conflictcultuur waarin de destructieve werking van conflicten tot uiting komt. Conflict heeft een slechte connotatie en reeds vanaf jonge leeftijd wordt geleerd dat conflicten 'slecht' zijn. Het gevolg daarvan is dat conflicten vooral worden vermeden, dat conflicten als beangstigend worden ervaren en zodoende worden 'vervreemd'. Het is 'makkelijker' opgelost door een advocaat, stafmedewerker, kortom door een derde, dan er zelf aan te gaan. Het gevolg is dikwijls een destructieve werking van conflicten, die niet zelden hoge kosten met zich meebrengt. De uitdaging is derhalve om het juiste conflict op de goede manier aan te gaan. Veel conflicten beginnen met een verschil van mening, maar ontwikkelen zich onbewust tot een conflict over de manier om het conflict op te lossen.



Worden tot een persoonlijke tegenstelling die onoplosbaar schijnt. Het is een belangrijke misvatting dat alle conflicten oplosbaar zijn. Veel conflicten zijn echter voortdurend en kunnen alleen hanteerbaar worden gemaakt. Deze oriëntatie en aanpak helpt verschillen te ont-dekken en faciliteert samenwerking die inspireert en verbindt.

In de literatuur is een constructieve benadering van conflicten aan de orde van de dag, maar de praktijk blijkt weerbarstiger. Het doorbreken van een taboe vraagt om een andere kijk op dingen, een andere houding en andere vaardigheden. Om dergelijke condities te creëren is een diepgaande verandering, een transformatie noodzakelijk. Dat vraagt om een passende management- en leiderschapsstijl, een die een appel doet op **zelfsturing** en dat faciliteert.

Een waarin verschil als uitgangspunt wordt genomen en dus verschillen en conflicten op een constructieve manier worden behandeld en benut. Een **constructieve** conflictcultuur is niet slechts een verandering in regels en vaardigheden. Het is een zaak van ontwikkelen en leren, zo te komen tot bewuste -op belangen georiënteerde- conflictreguleringsystemen en tot individueel én collectief leiderschap

### **Samenvatting en conclusie**

Conflicten zijn de toegang tot mogelijkheden om verschillen en diversiteit op een gelijkwaardige manier te benutten, samenwerking op basis van synergie te voeden en daarmee een motor voor groei en ontwikkeling creëren!

Een constructieve conflictcultuur benadert conflict als sturingsvraagstuk. Dat vraagt investering in conflictvaardigheid en een structuur waarin conflictbehandeling bijdraagt aan zelfsturing en leiderschap.

### **Auteurs:**

*Bas Delleman*

*Rudi Thomas*

*Tjebbe Hepkema*