

S H I R I N E M O E R K E R K E N

Conflict eren

Conflict inzetten om verandering te veroorzaken



Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord door Joris Luyendijk.....	10
Inleiding.....	14
Leeswijzer bij het boek <i>Conflict eren</i>	20

HOOFDSTUK 1: HOE JE OOK KUNT KIJKEN NAAR CONFLICT

23

1.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	24
1.2 Een ander perspectief op conflict	30
1.3 Van conflict naar conflicteren	32
1.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	34
1.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	36
1.6 Aan welke ‘wat’ zit een ‘wie’ vast.....	40
1.7 Mensen formeren zich rond middelen, niet rond doelen.....	41
1.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	42
1.9 Een ander perspectief op conflict in essentie.....	43

HOOFDSTUK 2: WAAROM WE NIET GOED ZIJN IN CONFLICTEREN.....

49

2.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	50
2.2 Vastgezette werkelijkheden in het omgaan met conflict.....	54
2.3 Verandering in de wijze waarop we in organisaties sturen	59
2.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	63
2.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	65
2.6 Hoe machtsdynamieken conflicteren moeilijk maken.....	71
2.7 Onmacht: dat wat groter is dan jijzelf	75
2.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	76
2.9 Waarom we niet goed zijn in conflicteren in essentie	77

HOOFDSTUK 3: VERSCHILLENDE WERKELIJKHEDEN NAAST ELKAAR LATEN BEWEGEN 81

3.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	82
3.2 Conflicteren en sociaal constructionisme.....	85
3.3 Triadiseren.....	88
3.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	91
3.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	92
3.6 Recht doen aan complexiteit.....	101
3.7 Werkelijkheden naast en met elkaar laten bewegen.....	108
3.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	109
3.9 Verschillende werkelijkheden naast elkaar laten bewegen in essentie.....	110

HOOFDSTUK 4: VERSCHIL OPZOEKEN 113

4.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	114
4.2 Nieuwsgierig zijn en vertrekken vanuit niet-weten.....	124
4.3 Waarderend onderzoeken.....	129
4.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	132
4.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	138
4.6 Omarmen van variëteit.....	141
4.7 Inzetten van oordeelsvermogen.....	143
4.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	146
4.9 Verschil opzoeken in essentie.....	147

HOOFDSTUK 5: DISFUNCTIONELE CONFLICTEN FUNCTIONEEL MAKEN..... 151

5.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	152
5.2 Hoe disfunctionele conflicten, ook stille conflicten, worden geproduceerd.....	154
5.3 Inhoudelijke en relationele conflicten.....	158
5.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	161
5.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	164
5.6 De juiste spelers in positie brengen.....	171
5.7 Buitenom interveniëren en disfunctionele conflicten weer functioneel maken.....	174
5.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	178
5.9 Disfunctionele conflicten functioneel maken in essentie.....	179

HOOFDSTUK 6: FUNCTIONEEL CONFLICT INZETTEN183

6.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	184
6.2 Complexe meervoudige vraagstukken vragen om handelen	188
6.3 Impliciet en expliciet: de voor- en nadelen	191
6.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	195
6.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	198
6.6 Werken met functioneel wantrouwen.....	209
6.7 Infiltreren bij de maffia.....	213
6.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	218
6.9 Functioneel conflict inzetten in essentie.....	218

HOOFDSTUK 7: SPANNING VERDUREN EN ETHISCH HANDELEN223

7.1 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	224
7.2 Relational being: de relatie als basis.....	234
7.3 Blijven zoeken en het verduren van spanning.....	236
7.4 Van organisatieperspectief naar maatschappelijk perspectief.....	240
7.5 Uit het dagboek van een interventiekundige.....	245
7.6 Een steunende context creëren.....	252
7.7 Unvalues en contextuele ethiek.....	255
7.8 Mogelijkheden om het anders te doen.....	258
7.9 Spanning verduren en ethisch handelen in essentie.....	259

Nawoord	262
Literatuurlijst.....	264
Register.....	266
Over de makers van dit boek.....	268

Voorwoord

DOOR JORIS LUYENDIJK



oor wie wil weten waarin het eigen land en cultuur verschilt van anderen, is taal een goed begin: welke woorden bestaan er bij jou wel en elders niet?

Engelsen en Amerikanen hebben geen woord voor ‘gunnen’. Kennelijk hebben Angelsaksen dit woord in al die eeuwen nog nooit gemist, met hun vaak extreem transactionele wereld- en mensbeeld. Zoals Amerikanen en Engelsen ook geen aparte bijwoorden en bijvoeglijk naamwoorden hebben bij integriteit en solidariteit. ‘Dat is niet integer’ kun je in het Engels niet zeggen, net zo min als de vraag stellen ‘hoe solidair zijn we nog?’ Overigens bestaat in het Engels wel ‘misgunnen’ (begrudge). Dat woord hebben ze kennelijk wel nodig.

Dit boek gaat over conflicten. Ongeveer de helft van mijn volwassen leven heb ik in vijf verschillende landen gewoond, en nergens wordt naar mijn indruk zo verkrampd gereageerd op conflict als in Nederland. Alsof het bestaan van tegenstellingen op zichzelf al een nederlaag is. Zie de gretige reacties bij Haagse journalisten op zoek naar een makkelijk verhaal wanneer er in een politieke partij ‘verdeeldheid’ heerst over de koers. ‘Want daar houdt de kiezer niet van’, is dan het motto.

Wat een verschil met Engelsen, waar juist het ontbreken van open conflict wordt gezien als falen. Mensen verschillen immers, zullen hun belangen verschillend zien, en dat botst. Prima! Want alleen als iedereen helemaal hetzelfde zou zijn, zijn er geen conflicten meer.

Mede op grond hiervan zijn zo veel Engelsen tegen de EU: iedereen lijkt in Brussel hetzelfde te moeten vinden en hetzelfde te moeten worden. Dat is in Engelse ogen de dood in de pot. Nederlanders zijn naar mijn indruk om dezelfde reden uitgesproken voorstanders van de EU: het belooft een einde aan politiek conflict, en wel door dit geheel buiten beeld te schuiven.

Neem ook woorden als ‘overheid’, ‘vergaderen’ en ‘overleg’... Je hebt daar geen goede, exacte equivalenten voor in het Engels. Zo is ‘consultation’ echt iets anders dan overleg want bij overleg ben je gelijk. Consultatie vindt plaats door de bovengeplaatste, zoals een koning met zijn onderdanen en adviseurs.

Nederland ervaart conflict als heel moeilijk, misschien omdat wij nooit goed de bloedige burgeroorlog tussen protestanten en katholieken in de zestiende eeuw hebben verwerkt en in plaats daarvan een systeem van gedogen hebben ontwikkeld, met bovenin een verzuiling waar conflicten in ‘achterkamertjes’ (let op het verkleinwoord) werden uitonderhandeld.

Misschien kunnen we er niet tegen omdat we zien hoe destructief conflicten kunnen zijn. ‘Zitten we niet allemaal in hetzelfde schuitje?’, vragen Nederlanders, waarbij we dus met zijn allen zinken als we ‘er niet samen uitkomen?’ – weer zo’n moeilijk vertaalbare uitdrukking. Misschien zien we ook als een van de weinige volken de waarde van samenwerking, want als wij daarin slagen komt er ingepolderd land bij. Wellicht dat daarom bij ons het idee van $1+1=3$ veel dieper zit dan het ‘zero-sum’ van de klassenmaatschappij: als de ene stijgt op de sociale hiërarchie moet dat wel betekenen dat een ander daalt want er komen niet meer plekken op de ladder bij.

Zelden heb ik de verschillen tussen Nederland en de Angelsaksische cultuur die ons al decennia doordrenkt scherper waargenomen dan bij debatten. In het verleden heb ik die vaak geleid, en in Nederland moet je dan na afloop met een bedeesd gezicht zeggen dat de aanwezigen er ‘helaas niet zijn uitgekomen, maar dat het echt goed is dat we in gesprek blijven.’

Engelsen en Amerikanen begrijpen daar niks van. Uiteraard zijn de twee opponenten bij het debat niet ‘tot elkaar gekomen’. Daar heb je ze als organisatie op uitgekozen! Waar het bij een Angelsaksisch debat om gaat is juist de tegenstellingen op scherp zetten zodat het publiek kan begrijpen wat er op het spel staat, en welke aannames en argumenten bij ieder van de posities horen. Daarom kunnen Engelsen na afloop van een scherp maar respectvol debat samen een biertje drinken. Tegengestelde meningen horen er niet alleen bij, ze zijn de zuurstof van het samen leven.

Ook dat vinden veel Engelsen zo verstikkend aan de EU: er is geen debat want iedereen die een andere EU wil dan de huidige wordt in Brussel op dezelfde hoop gegooid als degenen die helemaal geen EU willen. En dat zijn de slechteriken.

Zoals de beroemde Amerikaanse rechtsgeleerde Louis Brandeis aan het begin van de vorige eeuw heeft opgemerkt: niets desinfecteert beter dan zonlicht. Zet posities en tegenstellingen in de schijnwerpers en veel verborgen onnadenkendheid en eventueel ook kwaadaardigheid wordt zichtbaar. Botsen is vroeg of laat hoe dan ook onvermijdelijk wanneer jij en anderen in beweging zijn, en botsen kan ook goed zijn om vastgelopen zaken door elkaar te schudden. De vraag is: hoe bots je productief?

Neem de kwestie Zwarte Piet. Al sinds begin jaren ‘60 protesteerden Nederlanders van kleur hiertegen, met het argument dat er een rechte lijn loopt van de racistische superioriteitsgevoelens waarmee eeuwenlang de slavenhandel en koloniale bezetting zijn gerechtvaardigd, naar de karikaturale uitdossing van de ‘knecht’ van Sinterklaas. Dit protest verliep uiterst beschaafd en beleefd, en de slogan was ‘Zwarte Piet = Zwart Verdriet’. Al die jaren werden de activisten genegeerd. Totdat een nieuwe generatie opstond die T-shirts ging dragen met de tekst ‘Zwarte Piet = racisme’. Met hun demonstraties bij intochten kozen deze activisten doelbewust het conflict, en in het begin ging het alleen daarover: moest dat nu zo? Waarom het ‘kinderfeest’ verpesten?

Maar de activisten hadden heel goed nagedacht over het conflict dat ze zochten, en ze bleven consequent geweldloos. Dat was wel anders bij hun tegenstanders die zich verloren in een orkaan van racisme en doodsb bedreigingen. Voor de activisten was en is dit een hel, maar ze hebben wel gewonnen. Inmiddels is een meerderheid van Nederland voor aanpassing van Zwarte Piet, en bibliotheken hebben boeken met de traditionele afbeeldingen verwijderd. Met de voorstanders van traditionele Zwarte Piet wil intussen bijna niemand meer gezien worden want om hen hangt nu de bruine wolk van racisme.

De Zwarte Piet-episode is een prachtig voorbeeld van de positieve werking van conflict en polarisatie. Ook feministes kunnen over deze strategie meepraten, met hun brandende beha's, net als homoseksuelen met hun provocatieve Gay Parade – zie hoe dat inmiddels een uitje is geworden voor Libelle-lezeressen, dan weet je hoe ver de emancipatie van homo's is gevorderd.

Dus hoe bots je productief? Deze vraag stelt Shirine Moerkerken zichzelf in dit boek en daarbij put ze uit decennia aan veldwerk. Haar observaties en aanbevelingen verdienen brede navolging, want 'de lieve vrede' (weer zo'n typische Nederlandse uitdrukking) werkt vaak als deksel op een put vol donkere emoties die als stank toch altijd hun weg naar boven weten te vinden.

Als schrijver en onderzoeker verdiep ik me net als Shirine al heel lang in conflict. Wie weet wat ik nog allemaal ga ontdekken, maar mijn tussentijdse conclusie is dat uiteindelijk Engelsen en Nederlanders in hun omgang met conflict gedreven worden door dezelfde diepmenselijke wens, namelijk om de eigen machteloosheid en hulpeloosheid niet te voelen.

Angelsaksen zoeken – vaak bijna dwangmatig – het conflict. Ze externaliseren alle kwaad en projecteren dit op de ander. Deze moet worden verslagen en dan is de angst voor hulpeloosheid bezworen. Er is immers geen gevaar meer. De klassieke Hollywoodfilm, zeg maar.

Nederlanders dekken het conflict dus veel liever toe, alsof het er überhaupt nooit is geweest. De klassieke Nederlandse roman, zeg maar. Kunnen we nu niet 'gewoon' met zijn allen 'aan tafel gaan zitten?', vraagt de Nederlander met trillend stem. Dan zetten we 'met z'n allen de schouders eronder', en wel met 'de neuzen in dezelfde richting'.

Je kunt als land ver komen met zo'n houding, want op weinig plekken is het beter toeven dan in Nederland. Maar hoe ga je in zo'n omgeving ooit een 'functioneel conflict' aan zoals Shirine dat noemt? Schouder aan schouder met je opponent, in datzelfde schuitje, met ook nog je neus op één lijn (weer zo'n uitdrukking) met die van anderen...

Om te kunnen bijsturen moet je eerst in beweging komen. Dat gaat meestal niet zonder conflict. Dus geniet ervan.

Inleiding

Meer dan ooit is het noodzakelijk dat we ons repertoire vergroten in het functioneel omgaan met conflict en verschillen.

Antwoorden op complexe maatschappelijke vraagstukken worden meer en meer gezocht en gevonden over de grenzen van individuele organisaties heen. Kinderen gezond laten opgroeien en zich laten ontwikkelen is niet de zaak van één speler; een metrolijn aanleggen door een dichtbebouwd gebied ook niet; kwalitatief hoogwaardige zorg leveren aan ouderen ook niet; mensen die tot een gevangenisstraf veroordeeld zijn daarna re-integreren in een samenleving ook niet; een stad of regio zo veel mogelijk vrijhouden van rampen en terroristische aanslagen ook niet; en condities creëren voor een duurzame samenleving ook al niet.

Keer op keer blijkt het voor mensen echter lastig te zijn om samen te werken. Zowel binnen organisaties als over de grenzen van organisaties heen. Betrokkenen hebben verschillende perspectieven op het vraagstuk dat voorligt, spreken verschillende talen en hebben verschillende belangen. Krampachtig probeert iedereen het met elkaar eens te worden: ‘We gaan toch allemaal voor het belang van het kind?’ en: ‘We zijn hier toch allemaal om terrorisme tegen te gaan?’ Dat is uiteraard het geval, maar zo’n gemeenschappelijk belang, waar niemand het mee oneens kan zijn, overbrugt veelal de verschillen niet en helpt vaak ook de samenwerking niet verder.

De complexe maatschappelijke vraagstukken waar we met elkaar antwoorden op proberen te vinden, de veranderingen die we daarbij proberen te veroorzaken, vragen om het naast elkaar laten bestaan van verschillende spelers en opvattingen. We redden het niet meer met het netjes wegwerken van de verschillen door middel van een mooi compromis. Of met het laten winnen van de meest dominante spelers met de meest dominante opvattingen. Voor je het weet ontstaat er disfunctioneel conflict.

Steeds vaker grijp ik in deze situaties terug op de basisbeginselen die ik tijdens mijn studie Bedrijfskunde van Henk van Dongen (hoogleraar Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit van 1979 tot 1998) heb geleerd over het inzetten van functioneel conflict en over verschillen naast elkaar laten bestaan. En breng ik die basisbeginselen in mijn eigen praktijk verder.

Bij het schrijven van mijn eerste boek, *Hoe ik verander* (2015), wilde ik het vak van interveniëren vanuit een

sociaal-constructionistische grondslag toegankelijk maken voor iedereen die zich bezighoudt met complexe verandervraagstukken in organisaties. Zonder daarbij te simplificeren wat nu eenmaal complex is. Ik schrijf dit nieuwe boek omdat ik mijn zoektocht wil delen over hoe ik conflict inzet in mijn praktijk van interveniëren in (samenwerkende) organisaties die zich bezighouden met maatschappelijke vraagstukken. In essentie is mijn boodschap daarbij: Conflict is niet iets wat je moet willen vermijden, maar iets wat je moet willen opzoeken. Conflict is noodzakelijk, functioneel, levert de benodigde variëteit op bij het vinden van innovatieve oplossingen in complexe, vastzittende maatschappelijke vraagstukken.

Ik heb in de afgelopen 45 jaar zelf beter leren conflicteren op een functionele manier en denk dat ‘leren conflicteren’ in dit tijdsgewricht heel hard nodig is. En ik ben mijn repertoire nog iedere dag aan het vergroten. In het publieke domein voeren momenteel vooral versimpelde schetsen van problemen en versimpelde oplossingen de boventoon. Meervoudige oplossingen bij de scherpe tegenstellingen die er zijn, zijn ver te zoeken. We blijven in het conflict steken als we niet ‘functioneel leren conflicteren’.

Ik ben erachter gekomen dat ‘functioneel conflicteren’ of ‘samen verschillen’ niet alleen een kwestie is van moed en kracht, maar eerder nog een kwestie van methodische precisie en oefening. In dit boek vertel ik je over die methodische precisie. Ik deel ervaringen met je, zodat je als het ware mijn zoeken en oefenen in je rugzak kunt meenemen. En ik reik je ideeën aan om zelf te gaan oefenen.

Ik hoop dat als je dit boek hebt gelezen, je conflict en verschil net zo gaat waarderen als ik. Dat je, net als ik, conflict gaat eren. En ermee gaat werken om nieuwe mogelijkheden en innovatieve oplossingen dichterbij te brengen. En ik hoop dat je dan, samen met mij, ons repertoire in het functioneel conflicteren gaat vergroten. Want dat is nodig. Mijn repertoire schiet in ieder geval nog dagelijks tekort.

VOOR WIE IS DIT BOEK GESCHREVEN?

Dit boek is geschreven voor alle mensen die sturing geven aan organisaties in het maatschappelijk domein en daarmee actief interveniëren in maatschappelijke vraagstukken. Zij kunnen dit boek gebruiken om hun bestaande opvattingen ter discussie te stellen, uit te dagen, op te rekken. Door het lezen van dit boek organiseer je als het ware een interventiekundige op je schouder, die met je meekijkt en zoekt terwijl je functioneel conflicteert.

Dit boek is niet geschreven voor mensen die op zoek zijn naar eenvoudige recepten en kant-en-klare antwoorden. Meervoudige, complexe vraagstukken vragen nu eenmaal om meervoudige, complexe antwoorden. En dit boek is ook niet geschreven voor mensen die zichzelf geen onderdeel willen maken van wat er zich afspeelt in hun context. Het boek nodigt je continu uit jezelf in interactie met anderen te beschouwen als onderdeel van de vraagstukken die er zijn, en daarop te reflecteren en iets anders te proberen. Ik heb dat tijdens het interveniëren in (samenwerkende) organisaties en in het schrijven daarover (en daarmee het reflecteren daarop) zelf ook steeds getracht te doen. En ter geruststelling: als je het boek hebt uitgelezen, blijf je, net als ik, achter met een heleboel vragen en kun je, net als ik, nog steeds een heleboel niet.

OPBOUW VAN HET BOEK

In het eerste hoofdstuk beschrijf ik hoe je ook – anders dan gebruikelijk – zou kunnen kijken naar het verschijnsel ‘conflict’. Daarna beschrijf ik in het tweede hoofdstuk waarom we zo’n last hebben van het conflictverschijnsel en waarom we het zo lastig vinden om te conflicteren.

In het derde en vierde hoofdstuk reik ik een aantal methodische perspectieven aan die de basis vormen voor het op een methodisch precieze en productieve manier conflicteren.

Het vijfde hoofdstuk is vervolgens gewijd aan hoe je disfunctioneel conflict en stil conflict kunt herkennen en productief kunt maken, zodat het functioneel conflicteren kan worden. In het zesde hoofdstuk beschrijf ik hoe je functioneel conflict kunt inzetten om verandering te veroorzaken.

In het zevende en laatste hoofdstuk reflecteer ik op hoe je samen met betrokkenen contextueel ethisch kunt blijven handelen bij het inzetten van functioneel conflict.

In het boek reik ik je allerlei mogelijkheden aan die je op jouw manier kunt benutten:

- ik vertel verhalen vanuit mijn ervaring;
- ik reflecteer op een aantal van onze maatschappelijke vraagstukken;
- ik geef aan hoe ik theoretische noties vanuit de sociologie, psychologie, filosofie, veranderkunde, bedrijfskunde et cetera gebruik in mijn dagelijkse praktijk;
- ik vertel mijn verhaal niet alleen in proza, maar ook in gedichten (van Bernhard Christiansen) in foto’s (van Sake Elzinga), en in een bijzondere vormgeving en tekeningen (van Rob van den Berg);
- ik stel je vragen en geef je suggesties om het anders te doen dan je gewend bent.

Ieder hoofdstuk is op dezelfde manier opgebouwd. Paragrafen 1 en 5 bevatten verhalen vanuit mijn ervaring, inclusief een beschrijving van de interventies die ik heb gedaan in mijn praktijk.

Paragrafen 2, 3, 6 en 7 zijn voor de methodische liefhebbers. Daarin vertel ik hoe ik conflict functioneel maak en inzet en hoe je dat als lezer ook zou kunnen doen.

In de paragraaf 4 plaats ik ‘functioneel conflicteren’ in een breder perspectief. Hoe zijn deze zienswijze en methode van functioneel conflicteren praktisch toepasbaar in het maatschappelijke (en politieke) domein? In paragraaf 8 geef ik een aantal praktische oefeningen die je zelf kunt uitproberen om functioneel conflict in te zetten. En in paragraaf 9 geef ik ieder hoofdstuk nog eens in essentie kort weer.

DE PRAKTIJKVERHALEN

De verhalen over mijn zoeken en interveniëren bij veiligheidsregio’s, in de geestelijke gezondheidszorg en in de gezinsveiligheid vormen de rode draden in dit boek. Deze verhalen zijn gebaseerd op adviestrajecten bij en rondom verschillende organisaties die zich met veiligheid in gezinnen bezighouden, diverse GGZ-instellingen en een aantal veiligheidsregio’s. Om de vertrouwelijkheid waarin ik mijn adviestrajecten uitvoer te waarborgen, heb ik ervaringen uit deze adviestrajecten geanonimiseerd, gecombineerd en heb ik hier en daar wat toegevoegd en weggelaten.

In dit boek vertel ik niet alleen over mijn goede ervaringen met het gebruiken van conflict, maar ook over mijn ‘mislukkingen’. Soms was ik te ambitieus, te ongeduldig of te naïef en kon ik niet geloven dat mensen zo redeneerden. In mijn eigen onmacht heb ik dan ook regelmatig bijgedragen aan het ontstaan van disfunctionele conflicten. In deze ‘mislukkingen’ heb ik waarschijnlijk nog het meest geleerd over het inzetten van conflict en verschil. Zowel ik als de personages in mijn verhalen worden daarbij in dit boek in onze lelijke kanten zichtbaar. Ik wil de lezer uitnodigen om met mildheid te lezen en niet te hard te oordelen over mij of deze personages. Niet alleen heeft iedereen lelijke kanten, vaak ervaren mensen ook onmacht handelend in de context waarin zij zich bevinden en gaan dan oordelen. En doen als gevolg daarvan soms onhandige uitspraken of gaan dan onhandig handelen. Ik schets deze verhalen om ervan te kunnen leren, niet om mijzelf en de personages die in de verhalen voorkomen te veroordelen.

DE VERWIJZINGEN NAAR LITERATUUR EN IDEEËN VAN ANDEREN

Ik ben een praktijkmens, geen wetenschapper. In dit boek verwijst ik naar literatuur en naar ideeën van anderen. Ik gebruik hun ideeën slechts in het kader van het onderwerp dat ik beschrijf. En daarmee doe ik hun ideeën, die te beschouwen zijn in meerdere perspectieven en in langlopende tradities en debatten, met regelmaat tekort. Ik vertaal de ideeën van anderen in de manier waarop ik die ideeën praktisch gebruik. Daarmee wijk ik misschien af van wat zij zelf met die ideeën bedoelden. Alles wat ik in dit boek beschrijf is mijn interpretatie van hun uitspraken. Daarbovenop heb ik ook geen uitgebreide literatuurstudie gemaakt en zal ik ongetwijfeld heel veel mooie ideeën en boeken hebben gemist.

Ik verwijs ten slotte met enige regelmaat naar de mensen met wie ik in de afgelopen twee jaar een werkplaats ‘interveniëren voor vakidioten’ heb georganiseerd. We hebben in deze werkplaats getracht het vak van interventiekunde verder te brengen. De ideeën die deze mensen in die werkplaats ontwikkelden, schreven zij nog niet eerder op en voor mij is het dan ook alleen mogelijk naar die ideeën te verwijzen door de uitspraken te citeren die zij tijdens deze werkplaats deden. Zij beschreven deze ideeën (nog) niet in een boek.

DE UITNODIGING OM TE REAGEREN

Ik wil mijn ambacht blijven ontwikkelen en doe dat graag met anderen. Ik zou je dan ook willen uitnodigen om met mij of met mijn collega's van gedachten te wisselen via e-mail (shirine@strange.nl) of via Twitter (@ShirineStrange).

WOORD VAN DANK

Allereerst wil ik iedereen bedanken met wie ik de afgelopen jaren functioneel en disfunctioneel conflict heb mogen maken. Door het verschil dat jullie introduceerden, dwongen jullie mij opnieuw te kijken naar mijn vastgezette waarheden. Dat hielp me bij het groeien in mijn vak en in het groeien als mens.

Dit boek heb ik in gesprek met een aantal meelezers kunnen schrijven. Zij hielpen mij het boek beter te maken. Ik wil Jan Flameling, Harrie Regtering, Jaap van 't Hek, Alexander Maas, Bert Slagmolen, Simon van der Veer, Kees de Bree, Nannette van Schelven en Pim van Uchelen dan ook bedanken voor hun steun en omdat ze me scherp hielden in het proces van schrijven. Daarnaast wil ik mijn klanten bedanken die een rol speelden in de verhalen die ik vertel. Zij hielpen mij onze gezamenlijke reizen goed (maar geanonimiseerd) te verwoorden. Ik kan hun namen hier dan ook niet noemen.

Dit boek is weliswaar door mij geschreven, maar Bernhard Christiansen maakte de gedichten. De foto's in het boek zijn van Sake Elzinga. Rob van den Berg en Frank Bas maakten het boek tot een kunstwerk. Zonder deze mannen had dit boek niet de creatieve spanning gekregen die functioneel conflict zo typeert. Anneke van Dijk van Verhaal met impact bedacht de titel van het boek. En Laurens Molegraaf van Boom uitgevers Amsterdam bracht de hoognodige rust in mijn schrijffproces. Mede dankzij hem heb ik echt de tijd genomen voor het schrijven van dit boek. Net zolang totdat ik het goed genoeg vond om het uit te geven.

Ten slotte wil ik Marcell, mijn man, en Yannick, mijn zoon, bedanken voor de ruimte die ze mij hebben gegeven om te schrijven. Het onvoorwaardelijke vertrouwen van Marcell in mij en in wat ik kan, heeft me geholpen door te zetten en het boek daadwerkelijk af te maken.

Dit boek wil ik graag opdragen aan het meisje dat er tijdens het schrijven van mijn eerste boek nog niet was: mijn dochter Noraine. We zullen samen nog veel conflicteren, vermoed ik. Ze is, net als haar moeder, een krachtige dame met een sterke eigen wil. Ik streef ernaar mijn eigen lessen zo goed mogelijk toe te passen en ons conflicteren functioneel te maken.

Rotterdam, 20 mei 2021

Leeswijzer bij het boek Conflict eren

S

hirine: ‘Een aantal van mijn meelezers werd zelfs boos bij het lezen van dit boek...’

Laurens (uitgever): ‘Ik vind het helemaal niet erg als mensen boos worden bij het lezen van je boek. Dat betekent dat je iets schrijft wat raakt.’

Shirine: ‘Ja, geraakt worden is prima, boos worden ook. Maar dan wel graag omdat ik een vastgezette waarheid ter discussie stel of omdat ik een stelling poneer, waar de lezer het niet mee eens is. Maar niet omdat de lezer niet begrijpt wat ik wil zeggen, omdat ik het slecht heb opgeschreven.’

Laurens: ‘Volgens mij heb je het prima opgeschreven. Ik begrijp heel goed wat je opschrijft.’

Shirine: ‘Vind jij het niet lastig dan, dat ik zowel pleit voor meervoudig kijken als voor stelling nemen en handelen? Meervoudig kijken sluit mensen en mogelijkheden in, stelling nemen en handelen sluit mensen en mogelijkheden (tijdelijk) uit.’

Laurens: ‘Ja, dat is wel lastig. Die waarheden laat je in dit boek naast elkaar en met elkaar bestaan. Veel mensen zouden willen dat je kiest. Ze zullen je weinig consistent en daarmee misschien zelfs onbetrouwbaar vinden. Hoewel, als ze je boek van begin tot eind lezen, zullen ze begrijpen dat het daar precies om gaat: meervoudig blijven kijken en blijven onderzoeken. En tegelijkertijd (tijdelijk) stelling nemen, je oordeelsvermogen inzetten, zodat je kunt handelen in een specifieke context op een specifiek moment. Het lijkt tegenstrijdig. Totdat je ontdekt dat het allebei waar is. En je dus allebei steeds tegelijkertijd moet doen.’

Shirine: ‘Wat ik geloof ik lastig vind, is dat ik dat zelf nog niet helemaal beheers. Die waarheden continu naast elkaar laten bestaan. Ook ik schiet in mijn onmacht soms in mijn oordeel en ben dan even niet in staat om meervoudig te kijken, te blijven onderzoeken. Jaren later lukt het me soms wel, maar toch, in het moment zelf lukt het me niet.’

Laurens: [Blijft stil.]

Shirine: ‘Regelmatig heb ik oordelen over bestuurders die maar geen positie nemen en niet sturen. Of juist over bestuurders die enkelvoudige oplossingen introduceren en niet meervoudig naar vraagstukken kijken.

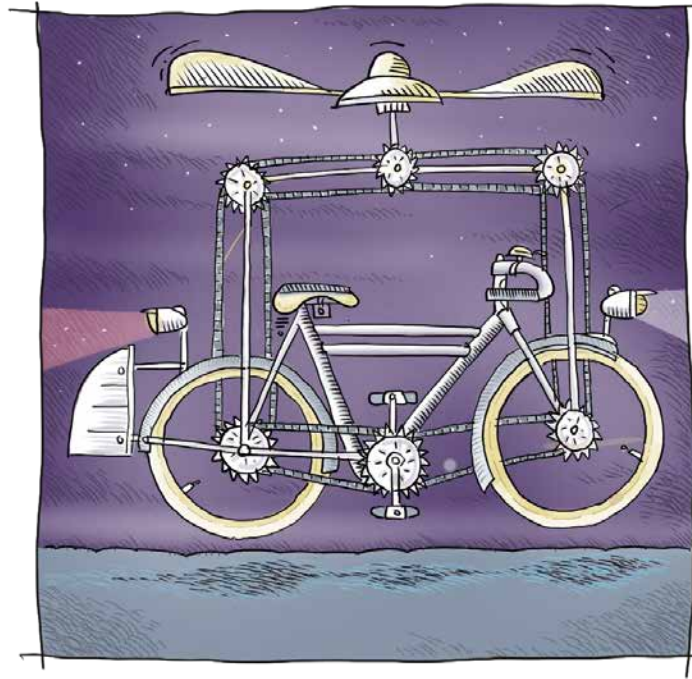
Ik zie dan de consequenties voor de mensen die in die organisaties werken en voor de burgers, de cliënten, de mensen die afhankelijk zijn van die organisaties die door hen worden aangestuurd. Ik vergeet dan even dat die bestuurders vaak ook in onmogelijke contexten zitten. Neem nou de GGZ. Na alle stelselwijzigingen in de afgelopen jaren zou ik geen bestuurder van een GGZ-instelling meer willen zijn in dit land. Het is een onmogelijke opgave geworden om onder de condities die er nu zijn een GGZ-instelling te leiden die en financieel gezond is, professionals de condities biedt waaronder zij hun werk goed kunnen doen, en goede GGZ-zorg levert.'

Laurens: 'Is het je gelukt om beide goed te beschrijven? Je oordeel over die bestuurder die maar niet stuurt of te veel stuurt en de context waarin die bestuurder zich bevindt?'

Shirine: 'Ik hoop het. Het is niet eenvoudig dat goed te doen in al zijn meervoudigheid. En tegelijkertijd ook te duiden wat er vanuit een meer bedrijfskundig perspectief ook aan de hand kan zijn: een bestuurder of manager die in de context waarin hij zich op dat moment bevindt niet de juiste persoon op de juiste plek lijkt te zijn, wil de organisatie haar taak goed blijven vervullen.'



Hoofdstuk 1



Hoe je ook kunt kijken naar conflict

1.1 UIT HET DAGBOEK VAN EEN INTERVENTIEKUNDIGE

1. De veiligheidsregio

Met enige tegenzin rijd ik naar een afspraak met de directeur van de veiligheidsregio en een interne adviseur, die mij eerder deze maand heeft benaderd. Ik hoop dat het niet weer zo'n opdracht tot ontwikkeling van de organisatie is zonder dat er werkelijk urgentie gevoeld wordt. Ik neem me voor de opdracht niet aan te nemen als dit inderdaad het geval blijkt te zijn.

In november heb ik een e-mail ontvangen van Gijs, intern adviseur bij de veiligheidsregio:

Beste Shirine Moerkerken,

Sinds 15 oktober is er binnen de veiligheidsregio gestart met het programma Daad-Kracht!

Een programma gericht op cultuur/gedragsverandering. Ons als programmateam is gevraagd om in een proces van twee jaar de veiligheidsregio te begeleiden in een cultuur/gedragsverandering. Met name gericht op samenwerken, initiatief en verantwoordelijkheid. Op dit moment zijn we in de opstartfase. We kiezen voor een aanpak on the job. Dicht bij de uitvoering, concreet en resultaatgericht. Aansluiten op de vragen die er leven bij de teams, de leidinggevende en het managementteam.

Harrie van Dongel attendeerde ons op Strange en was lovend over het traject dat je hebt begeleid bij de GGZ-organisatie, waar hij hiervoor heeft gewerkt. Graag zouden wij nader kennis willen maken. Is het mogelijk om op korte termijn een afspraak te maken en welke opties zijn er dan?

Met vriendelijke groet,

De veiligheidsregio

Gijs Paaltjes

Medewerker programma Daad-Kracht!

Ik rijd het terrein van de veiligheidsregio op. Ik rijd vijf rondjes, maar de grote parkeerplaats is helemaal vol. Uiteindelijk zet ik mijn auto neer op een hoek van de straat en ga op zoek naar de ingang van het gebouw. Ik loop meerdere rondjes om een aantal gebouwen heen, maar kan geen ingang vinden die me brengt bij de veiligheidsregio. Ik bel Gijs, die me instructies geeft en me uiteindelijk brengt bij een plek waar ik al een aantal keren ben langsgelopen. Ik heb de deur eerder niet gezien. Met een vrolijke lach heet Gijs me welkom. Hij is

nog geen veertig, klein en heeft krulletjes. Ik volg hem naar binnen. Aan de reeks van gangen lijkt geen einde te komen. Uiteindelijk komen we in een kantoortje met tl-verlichting en uitzicht op een blinde muur van het gebouw dat direct naast het raam staat.

Na met elkaar te hebben kennismemaakt, vertelt Gijs me dat hij door de directeur van de veiligheidsregio gevraagd is om met het programma Daad-Kracht! aan de slag te gaan. Voorwaarde was wel dat hij daarmee zelf boven-formatief zou worden. Het is de bedoeling dat hij over twee jaar weggaat bij deze organisatie. Nu ze een aantal maanden onderweg zijn met het team Daad-Kracht!, merkt hij dat hij en zijn collega's versterking nodig hebben: 'We zijn geen ervaren interventiekundigen. We doen maar wat met ons gezond boerenverstand. Het zou fijn zijn als je ons zou kunnen opleiden en versterken, in de vorm van "training on the job" ons het vak zou kunnen leren.' Ik vraag hem wat zijn opdracht is: 'Wat gaat er mis in deze organisatie en hoe moet jij over twee jaar hebben bijgedragen aan verbetering?' Gijs vertelt me hoe mensen in deze organisatie niet samenwerken en veel klagen over het feit dat de ander niet samenwerkt. 'Door op de werkvloer met kleine vraagstukken aan het werk te gaan, daadkrachtig, hopen we stapje voor stapje ervoor te zorgen dat mensen wel beter met elkaar gaan samenwerken en dat hun gedrag verandert.'

Voor het gesprek heb ik me verdiept in het ontstaan van het verschijnsel veiligheidsregio. Na rampen, zoals de brand in het Hemeltje in Volendam en de vuurwerkramp in Enschede, waren betrokkenen op zoek gegaan naar hoe op regionale schaal de acties van de verschillende hulpdiensten zouden kunnen worden gecoördineerd en aangestuurd. Op die manier zouden ze grotere rampen beter aankunnen. Op het ministerie van Veiligheid en Justitie leidt dat tot een wetsvoorstel, waarin Nederland wordt opgedeeld in veiligheidsregio's. Brandweer en 'witte brigade' gaan daarin samen, zodat zij regionaal op het gebied van veiligheid beter gaan samenwerken. De veiligheidsregio wordt op de schaal van de voormalige politieregio's georganiseerd, met als doel nauwe samenwerking. Inmiddels is de politie op nationale schaal georganiseerd in de Nationale Politie. Uiteindelijk wordt Nederland ingedeeld in 25 veiligheidsregio's, die verantwoordelijk zijn voor de brandweerborg, het organiseren van de rampenbestrijding en crisisbeheersing en de geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio (GHOR). De veiligheidsregio wordt een vorm van verlengd lokaal bestuur en heeft een (bij wet verplichte) gemeenschappelijke regeling als grondslag. Via deze gemeenschappelijke regeling is elke gemeente deelnemer en daardoor medeverantwoordelijk voor de bestuurlijke en organisatorische aansturing van de veiligheidsregio.

Ik vraag me direct af of deze structuur werkelijk een oplossing biedt voor het probleem dat het blijkbaar niet eenvoudig is om samenwerkende hulpdiensten te coördineren en aan te sturen. Ik ontdek verder dat de 25 voorzitters van de veiligheidsregio's samen het veiligheidsberaad vormen. Dit is het aanspreekpunt

voor de minister voor het maken van afspraken op het gebied van brandweezorg, GHOR, rampenbestrijding en crisisbeheersing.

Ik vraag Gijs of hij voorbeelden heeft van situaties waarbij de samenwerking zodanig misliep dat er een brand niet werd geblust, er onnodig mensen stierven in zo'n brand of een ramp onvoldoende of verkeerd bestreden was, de crisis niet beheerst. Die heeft hij niet. Tenminste niet van de afgelopen tien jaar. 'Maar wat gaat er dan precies mis?' vraag ik hem. 'Mensen vinden het niet fijn om hier te werken. De sfeer is niet goed. Iedereen vindt dat de ander het niet goed doet. Er wordt over elkaar geklaagd, maar niet met elkaar gesproken.' 'Tja, dat is vervelend voor die mensen,' reageer ik, 'maar op zich is dat geen aanleiding voor organisatieontwikkeling. Als de mensen niet gelukkig zijn, maar hun werk goed doen, is er weinig aan de hand.' Gijs kijkt me ongelovig aan. 'Nou ja,' zegt hij aarzelend: 'Natuurlijk gaan er ook wel dingen mis, maar die worden altijd wel weer opgelost. De mensen van de brandweer zijn gewend om te improviseren. Als bijvoorbeeld het waterpeil te laag is, regelt een van hen gewoon een ander soort pomp, zodat er wel weer genoeg bluswater is. Of als er een autowrak ontbreekt op een oefenavond, is er altijd wel iemand die iemand kent op een sloop en alsnog een wrak regelt. En inmiddels werken bij de andere onderdelen, zoals de GHOR en de crisisbeheersing, ook veel brandweermensen, die gewend zijn de obstakels die zij op hun weg tegenkomen te omzeilen. Ze gaan door totdat ze een oplossing hebben.' 'Kortom, er gaat niets mis,' herhaal ik. 'Nee, in die zin niet,' antwoordt Gijs.

Ik vertel Gijs dat de condities om zijn opdracht succesvol af te kunnen ronden, er zo op het eerste gezicht niet lijken te zijn. 'Er is geen aanwijsbare en daarmee doorleefde urgentie om het beter te gaan doen. Voor mij is niet duidelijk waar er wel en waar er niet wordt samengewerkt en waar dat wel en niet nodig is. Ook is mij niet duidelijk hoe een eventueel "niet samenwerken" tot stand komt en of dat dan ook wel de kern van het vraagstuk binnen deze veiligheidsregio is. En verder klinkt Daad-Kracht! eerder als een bevestiging van de bestaande cultuur en gewoonten, dan als een doorbreking van patronen die eventuele ontwikkeling in de weg staan. Je lijkt een opdracht te hebben gekregen om meer van hetzelfde te doen.' Ik vervolg: 'Wat ik voor je kan doen is je helpen je opdracht te hercontracteren met je opdrachtgever. In dat gesprek kunnen we dan meteen ook onderzoeken of ik van betekenis kan zijn voor jullie en voor deze organisatie. Is dat wat?' Gijs heeft gedurende het twee uur durende gesprek als een dolle zitten meeschrijven. 'Ja, dat zie ik wel zitten!' zegt hij met een stralende lach.

Twee weken later zitten we om de tafel met Henri, de directeur van de veiligheidsregio. Met een brede glimlach zet hij met zijn lange lijf een stoel opzij en maakt hij ruimte voor me. 'Welkom, Shirine! Wat ontzettend fijn dat je er bent en dat je tijd voor ons wilt vrijmaken.' Het is alsof hij aanvoelt dat ik niet van plan ben een

opdracht aan te nemen als ik geen doorvoelde urgentie bij hem ontdek. Henri vertelt dat hij het prettig vindt om eerst uitgebreid kennis te maken. Hij vertelt over wat hij tot nu toe heeft gedaan, wat dat hem over zichzelf heeft geleerd en wat hij lastig vindt. Hij bekent dat hij graag kijkt naar het halfvolle glas en vaak minder gericht is op wat er niet zo goed gaat. Hij ziet altijd weer de potentie en het goede van mensen. Henri is netjes, niet opvallend gekleed. Wit overhemd, donkerblauwe pantalon. Je zou hem zo overal mee naartoe kunnen nemen. Steevast als ik hem in zijn verhaal onderbreek met een vraag, geeft hij vriendelijk glimlachend aan dat hij graag zijn verhaal afmaakt en zo meteen op mijn vraag terug zal komen. Als hij klaar is met zijn verhaal, reageer ik met: ‘Ongelooflijk knap hoe je dat doet! Bijna onmerkbaar geef je sturing aan het gesprek. Je duldt geen bijsturing door iemand anders, maar duldt dat niet op zo’n charmante manier dat het voor iedereen aanvaardbaar wordt. Deze vaardigheid zal je goed van pas komen in deze politieke context.’ Henri zegt daarop: ‘Hmm. Daar zeg je me wat. Daar was ik me niet eens zo bewust van. Ik denk dat ik inderdaad meer stuur dan dat ik zelf in de gaten heb.’ ‘Tja, laten we eens onderzoeken of die kwaliteit je ook verder helpt bij het vraagstuk dat je met deze organisatieontwikkeling probeert aan te pakken,’ reageer ik. ‘Het zou weleens kunnen dat dat meer in de weg zit,’ geeft Henri meteen toe: ‘Het lijkt me goed om te onderzoeken wanneer ik minder zou moeten sturen of juist zichtbaarder.’

‘Dat brengt ons bij de opdracht aan team Daad-Kracht!,’ maak ik de brug naar de reden waarom we hier zitten. We zitten inmiddels zo’n drie kwartier met elkaar aan tafel. Ook aan Henri vraag ik welke noodzaak er bestaat voor ontwikkeling van de organisatie. Henri vertelt me dat zijn bestuurders zeer tevreden zijn over het functioneren van zijn veiligheidsregio. Er is veel vertrouwen. Hij geeft aan dat juist dat vertrouwen nu ook ruimte geeft om te ontwikkelen. ‘Er gaat niets echt mis, maar dat we in fundamentele zin zaken niet op orde hebben, is wel degelijk een probleem.’ ‘Heb je daar een voorbeeld van?’ vraag ik hem. ‘Jazeker. Laatst stonden we voor een brandend gebouw en bleken we niet te beschikken over de plattegronden van het gebouw. Gelukkig had iemand nog een bouwtekening van het gebouw op zijn eigen zolder liggen en dus konden we door en is de brand goed geblust. Maar ja, de plattegrond was er in principe niet. Van veel historische panden kennen we de staat van het gebouw niet. We improviseren ons er altijd wel weer uit, maar robuust is het niet.’

‘En wat moet het team Daad-Kracht! hierin betekenen?’ vraag ik door. ‘Eerlijk gezegd heb ik die link nooit gelegd. Team Daad-Kracht! is binnen en tussen teams de samenwerking aan het verbeteren door kleine dingen daadkrachtig op te pakken en daarin mee te helpen. Ik heb eigenlijk nooit een verband gelegd met dit soort voorbeelden. In mijn MT hebben we dat eigenlijk ook nooit gedaan, realiseer ik me nu.’ ‘Dan kan ik me goed voorstellen dat je MT-leden niet echt hun prioriteit bij dit ontwikkeltraject hebben liggen. Klopt dat?’ ‘Ja, dat klopt wel. Het is toch vooral mijn organisatieontwikkeling en niet die van het gehele MT.’ ‘Maar dan lijkt het me dat het team Daad-Kracht! niet zo geweldig gepositioneerd is, als de MT-leden deze ontwikkeling niet

actief ondersteunen.’ ‘Nee, nu ik er zo over nadenk, heb ik team Daad-Kracht! met een vrij lastige opdracht op pad gestuurd, zo zonder steun van het MT. Dat is niet zo handig van me! Hoe kijken jullie daarnaar, Gijs?’ Gijs heeft de laatste anderhalf uur mee zitten schrijven, maar heeft niets gezegd. Met een rood hoofd kijkt hij op uit zijn aantekeningen: ‘Ik heb er nooit op deze manier woorden aan kunnen geven, maar ik herken wel dat ons een heel aantal dingen niet lukt, omdat niemand van het MT ertegen is dat we er zijn, maar ook niemand onze aanwezigheid heeft gekoppeld aan een hoge urgentie in het werk. We mogen er zijn. We zijn een handig “duizenddingendoekje”. Ik heb Shirine erbij gevraagd omdat ik het gevoel had dat we niet de juiste dingen aan het doen zijn.’ Henri knikt: ‘Sorry. Het spijt me oprecht dat ik jullie in zo’n lastige positie heb gebracht. Dat moet echt anders. Ik heb jullie opgezadeld met iets wat ik zelf had moeten doen! Zullen we afspreken dat we elkaar wekelijks een uur ontmoeten, zodat ik met jullie en voor jullie de condities kan creëren die nodig zijn om wel effectief te zijn? En Shirine, wil jij mij helpen bij het koppelen van de organisatieontwikkeling aan de inhoud van het werk in mijn MT? Zodat niet alleen ik, maar het hele MT voortrekker wordt van de ontwikkeling van onze organisatie?’

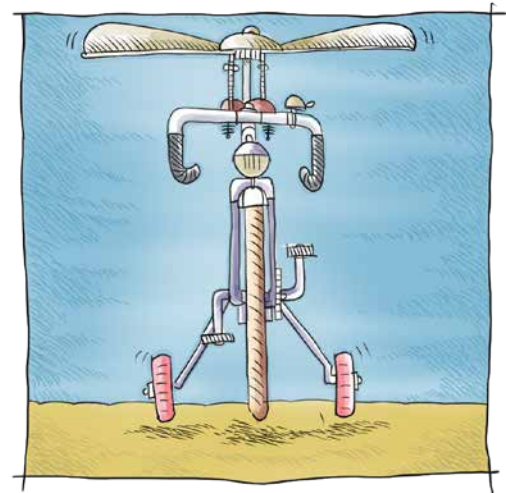
Deze man schakelt snel, constateer ik. Hij maakt zichzelf zonder enige aarzeling onderdeel van het vraagstuk en biedt openlijk zijn excuses aan voor iets wat hij eerder nog niet zag. ‘Nog één ding dan misschien,’ merk ik op. ‘Als je werkelijk zo graag je organisatie wilde ontwikkelen, waarom vroeg je dan mensen met veel kwaliteiten, maar zonder kennis en ervaring in de veranderkunde om dit te doen, en niet iemand zoals ik?’ Henri begint te blozen: ‘Gestapelde opportuniteiten. Na de reorganisatie waren er mensen boventallig, die wel wat wilden en konden. Ik wilde laagdrempelig en hands-on aan de gang gaan. Geen grote meeslepende plannen, gewoon klein en daadkrachtig doen. Ik heb hun alle ruimte geboden om er versterking bij te zoeken. Vandaar dat zij jou ook hebben benaderd. Maar je hebt gelijk, het is de vraag hoe structureel ik heb nagedacht over wat er nodig is om een werkelijk succesvolle organisatieontwikkeling te doorlopen. Ik zag kansen en pakte die. Maar nu zo met jullie reflecterend zie ik dat ik daar misschien de organisatie zelfs wat schade mee heb berokkend.’ Opnieuw dat snelle schakelen en de grote bekentenis. Ik vind het indrukwekkend hoe reflectief deze man is en hoe hij zich kwetsbaar durft op te stellen. Dat heb ik nog niet eerder meegemaakt bij opdrachtgevers. Hoewel de urgentie voor ontwikkeling van de organisatie pas speelt op de lange termijn, weet deze directeur me ervan te overtuigen dat hij hem wel degelijk ervaart. Met deze opdrachtgever vermoed ik dat we het verschil wel kunnen gaan maken. Ik besluit de opdracht aan te nemen. We praten door over wat ik kan betekenen voor team Daad-Kracht! en voor de veiligheidsregio.

In een volgend gesprek neem ik mijn collega Edwin mee. Ik heb inmiddels een voorstel geschreven. Henri geeft aan dat hij nu al veel aan ons vorige gesprek heeft gehad en dat hij graag met ons in zee gaat. Hij vraagt aan de mensen van het team Daad-Kracht! of zij ook zin hebben om onder de voorwaarden zoals ik die heb

opgenomen in het voorstel aan de slag te gaan met Strange. Dat is het geval. Ina, een van de teamleden, geeft daarbij wel aan dat ze zich nu pas realiseert waar ze een aantal maanden geleden 'ja' tegen heeft gezegd toen ze begon in het team Daad-Kracht! Ze is al jaren als secretaresse werkzaam in deze organisatie, kent iedereen goed, en beseft nu ineens dat zij van alles gaat blootleggen en daarmee misschien ook wel haar loyaliteit jegens een aantal mensen op het spel zet: 'Ik vind dat echt ontzettend spannend.' Henri antwoordt haar: 'Ik vind het geweldig dat je dit zo hardop uitspreekt. Wat een moed vergt dat! Helpt het als ik je vertel dat ik jullie te allen tijde zal steunen? We gaan elkaar niet voor niets wekelijks ontmoeten. En ik heb Shirine ook niet voor niets gevraagd om met ons MT aan de slag te gaan. Ik snap dat je het spannend vindt, maar ik ben er voor jullie als jullie me nodig hebben.' Ina antwoordt dat dat haar vertrouwen geeft, maar dat het natuurlijk spannend blijft. 'Dat begrijp ik,' antwoordt Henri.

Terwijl mijn collega, Edwin, Henri aankijkt, zegt hij met veel plezier en mededogen in zijn stem: 'Doet Henri dit nou vaker? Zo'n Henrietje? Knap hoor, hoe hij dat doet. Niemand is meer tegen! We hebben er allemaal zin in! Wat verdwijnt nu onder tafel en waar hebben we het nu niet meer over?' 'Ja, dat doet hij vaker,' antwoordt Gijs. 'Regelmatig verlaat iedereen enthousiast de kamer en vragen we ons buiten af waar we nou ook alweer zo enthousiast over waren.' Hij grinnikt als hij dit zegt. 'Inderdaad best knap, zo'n Henrietje,' mompelt hij erachteraan. Maar Gijs' nieuwverworven inzicht is nog geen antwoord op de vraag van Edwin. Ik dring aan: 'Maar om even terug te komen op de vraag van Edwin: wat bespreken we nu in ons tijdelijk enthousiasme niet meer met elkaar?' Ik kijk Henri aan terwijl ik deze vraag stel. 'Nou ja, misschien wel dat mijn MT nog steeds geen urgentie ervaart om met deze organisatieontwikkeling aan de slag te gaan. Dat dit vooral een wens van mij is.'

Ik praat nog even na met Edwin en vraag hem waar hij denkt dat we alert op moeten zijn bij deze opdracht. 'Ik weet het niet goed, Shirine. Ik denk dat we ons er bewust van moeten zijn dat er nogal veel werelden naast elkaar aanwezig zijn. De politieke werkelijkheid domineert het denken van Henri, maar dat is niet de dominante werkelijkheid van iemand bij de GHOR of bij de brandweer. Henri lijkt zicht te hebben op waar ontwikkeling van de organisatie nodig is, maar of dat ook zo beleefd wordt bij medewerkers in die organisatieonderdelen zelf, dat weet ik niet. Ik denk dat we maar eens moeten beginnen met te onthullen wat nog niet zichtbaar is.' 'Team Precies Onthullen! In plaats van Team Daad-Kracht!,' zeg ik lachend.



1.2 EEN ANDER PERSPECTIEF OP CONFLICT

Het woord ‘conflict’ komt van het Latijnse woord ‘confligere’ (het voltooid deelwoord is ‘conflictus’). Het woord bestaat uit de delen ‘con’ en ‘fligere’. ‘Fligere’ betekent ‘in oppositie zijn’, ‘tegengesteld zijn’ of ‘verschillen’. ‘Confligere’ betekent ‘onderling in oppositie zijn’, ‘onderling tegengesteld zijn’ of ‘onderling verschillen’. Ik zou in dit boek graag als definitie van conflict kiezen voor de vertaling: ‘samen verschillen’. Het woord ‘samen’ laat, beter dan het woord ‘onderling’, zien dat je verschillen ervaart als je ze met elkaar in relatie brengt.

Dat ‘samen verschillen’ gaat meestal goed. In dit boek vertel ik over de momenten dat dat samen verschillen niet langer productief is, niet meer helpt bij de taak waarvoor een organisatie of samenwerkende organisaties zijn opgericht. En hoe je deze verschillen dan enerzijds weer zichtbaar en anderzijds weer productief kunt maken.

Als Gijs me vertelt dat er in de veiligheidsregio niet goed wordt samengewerkt, zou je vanuit bovenstaande definitie van conflict kunnen zeggen dat mensen binnen deze organisatie ‘samen verschillen’ en misschien nog niet goed weten hoe ze dat ‘samen verschillen’ op een productieve manier kunnen doen. Henri illustreert in onze gesprekken dat hij ‘samen verschillen’ oplost, of beter: wegneemt, door onmiddellijk te erkennen wat de ander zegt en door zich dienstbaar op te stellen aan de situatie en aan de ander. Hij is het eens met wat de ander zegt, met als effect dat er geen verschillen meer zijn of lijken te zijn.

‘Het is de vooronderstelling van homogeniteit, die ons problemen oplevert in het conflictverschijnsel,’ schrijft Henk van Dongen, samen met Alexander Maas en Willem de Laat, in hun boek *Een kwestie van verschil* (1996). Het zit in onze taal en onze gewoonten besloten dat we het steeds weer proberen eens te worden met elkaar en mogelijke tegenstellingen of verschillen letterlijk proberen ‘op te lossen’. Dat is precies wat ik Henri zie doen.

Als je echter niet ‘homogeniteit’, maar ‘heterogeniteit’ of ‘verschil’ veronderstelt, dan zie je hoe het juist de verschillen tussen mensen en hun opvattingen zijn, die leiden tot creatieve spanning en daarmee tot innovatieve (tijdelijke) 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 en onderzoeken welke ideeën er dan ontstaan die recht doen aan ons beider definities van de werkelijkheid. Henk van Dongen nodigt ons met andere woorden uit om verschil of heterogeniteit te waarderen. En te zoeken naar en werken met heterogeniteit; deze als andere mogelijke werkelijkheid te zetten naast onze gewoonte om te streven naar homogeniteit.

Eenvoudig gedacht, zou je kunnen bedenken dat als vijf mensen in een ruimte het met elkaar eens zijn, er vier naar huis kunnen, omdat deze geen toegevoegde waarde hebben. Dit is natuurlijk niet waar, want er is meer van belang in samenwerkingen dan alleen de vraag ‘zijn wij het op inhoudelijke gronden met elkaar eens?’ Maar toch, zie ‘verschil’ en ‘heterogeniteit’ eens als mogelijk ander streefbeeld, zodat je steeds meer, soms zelfs tegenstrijdige perspectieven op een vraagstuk krijgt. Het dwingt je om tot creatieve en innovatieve (tijdelijke) oplossingen en inzichten te komen om al die verschillende perspectieven naast elkaar te laten bestaan en op waarde te schatten.

Conflict wordt pas disfunctioneel als de verschillen niet (meer) bespreekbaar zijn. Daarin heb je twee varianten: 1) mensen schreeuwen naar elkaar en slaan met spreekwoordelijke deuren, en 2) mensen doen net alsof er geen verschil bestaat en hebben het er niet meer over. Deze tweede variant noem ik ‘stil conflict’. Deze laatste vorm komt voor in bijna iedere organisatie waar ik kom.

Ik introduceer in het gesprek met zowel Gijs als Henri steeds opnieuw verschil (en daarmee functioneel conflict):

- Ik neem niet zomaar aan dat het niet samenwerken binnen de veiligheidsregio een probleem is. Ik introduceer de mogelijkheid dat het soms wel en soms niet een probleem kan zijn dat mensen niet samenwerken.
- Ik introduceer de gedachte dat Daad-Kracht! misschien wel de gewoonten en gebruiken in de organisatie bevestigt in plaats van verandert. Met het idee van ‘onthullen’ introduceer ik de mogelijkheid om niet meteen op te lossen, maar eerst te onderzoeken hoe de problemen eigenlijk worden geproduceerd.
- Ik neem niet zomaar aan dat Henri de enige is die sturing geeft aan ons gesprek. Ik introduceer de mogelijkheid dat ook anderen aan tafel sturen en de mogelijkheid dat hij expliciet in plaats van impliciet zou kunnen sturen.
- Ik ga niet zomaar mee in het idee van organisatie ontwikkelen los van de inhoud van het werk. Ik introduceer de mogelijkheid dat de ontwikkeling van de organisatie gerelateerd zou kunnen worden aan de inhoud van het werk.
- Ik vraag me hardop af waarom alleen de mensen in het team Daad-Kracht! bezig zijn met de organisatie te ontwikkelen en niet (ook) mensen van buiten die daartoe opgeleid zijn en er ervaring in hebben.

Ook mijn collega Edwin introduceert verschil op het moment dat hij vraagt of Henri vaker zo’n ‘Henrietje’ doet: ‘Wat verdwijnt er nu onder tafel in ons tijdelijk enthousiasme?’

Henri accordeert in hoog tempo wat Edwin en ik inbrengen als mogelijke nieuwe perspectieven. Enerzijds is dat prettig. Hij overbrugt onze verschillen binnen een mum van tijd. Anderzijds neemt dat ook de productieve

spanning en het zoeken weg. Het lijkt alsof we het helemaal over alles eens zijn, maar de vraag is of dat ook werkelijk zo is. De eerste gesprekken met Henri maken me nieuwsgierig naar wat er zou gebeuren als we het echt niet met elkaar eens zouden zijn en hij niet even snel kan omschakelen naar mijn manier van kijken. En natuurlijk ook naar hoe hij dat met zijn MT-leden doet.



1.3 VAN CONFLICT NAAR CONFLICTEREN

Het woord 'conflict' is een reïficatie. Reïficatie betekent een 'ding an sich'. Met 'an sich' wordt bedoeld dat de sociale constructeurs van, in dit geval, 'conflict' niet meer bekend zijn. Reïficeren verwijst met andere woorden naar het proces waarin langzaam maar zeker de betrokkenen, hun interactiepatronen, hun sociale en inhoudelijke verschillen, die met 'conflict' te maken hebben, naar de achtergrond verdwijnen. Het woord 'conflict' impliceert met andere woorden een eenduidig afgebakend 'ding', dat je kunt bewerken net zoals een stuk klei of een stuk hout. Maar in wezen is 'conflict' natuurlijk geen 'ding'. En al helemaal niet een eenduidig en afgebakend ding. Het is een bepaalde manier van interacteren tussen spelers die we duiden als conflicterend. Het is met andere woorden een proces dat zich voltrekt in interactie tussen mensen in een bepaalde tijdspanne. En die mensen zijn in die tijdspanne 'samen aan het verschillen'.

Waar bij een 'ding' vooral de inhoud interessant is om te bekijken, is bij een 'proces' de wijze waarop het zich voltrekt of geproduceerd wordt interessant. Bij veel conflicttheorieën en conflicthanteringscursussen worden we uitgenodigd om 'de conflicten' op te lossen of weg te nemen. Alsof 'het conflict' een eenduidig afgebakend 'ding' was. Maar als je naar het proces van conflicteren zou kijken, dan is interessanter hoe dat proces verloopt, hoe conflicteren wordt geproduceerd door betrokkenen in hun interacties en hoe dat helpend en niet helpend is in de voorliggende situatie. Het zal namelijk allebei, tegelijkertijd, het geval zijn. Als je zo kijkt, hoeft het conflicteren ook niet 'weggemaakt' of 'opgelost' te worden. Het kan 'productief' worden gemaakt.

Waar bij een 'ding' vooral de inhoud interessant is om te bekijken, is bij een 'proces' de wijze waarop het zich voltrekt of geproduceerd wordt interessant. Bij veel conflicttheorieën en conflicthanteringscursussen worden we uitgenodigd om 'de conflicten' op te lossen of weg te nemen. Alsof 'het conflict' een eenduidig afgebakend 'ding' was. Maar als je naar het proces van conflicteren zou kijken, dan is interessanter hoe dat proces verloopt, hoe conflicteren wordt geproduceerd door betrokkenen in hun interacties en hoe dat helpend en niet helpend is in de voorliggende situatie. Het zal namelijk allebei, tegelijkertijd, het geval zijn. Als je zo kijkt, hoeft het conflicteren ook niet 'weggemaakt' of 'opgelost' te worden. Het kan 'productief' worden gemaakt.

Als je kijkt naar hoe een proces van conflicteren verloopt, dan zie je al snel dat er sprake is van meervoudigheid. Iedere betrokkene definieert namelijk op eigen wijze in welke situatie hij zich bevindt, en handelt vanuit die eigen definitie. En de betrokkenen acteren niet in één context, maar in meerdere contexten tegelijkertijd.

Synchroon werken verschillende interacties en verschillende contexten op elkaar in en dragen ze bij aan het ontstaan van conflicteren. De combinatie van die verschillende definities, handelwijzen en contexten produceert het conflicteren.

Bij de veiligheidsregio wordt er soms wel en soms niet samengewerkt, soms terwijl dat ook niet noodzakelijk is en soms wel. We adviseren Henri om ons de opdracht te geven om te onthullen, en daarmee te onderzoeken, hoe (stil) conflicteren binnen de veiligheidsregio precies tot stand komt. Zolang we dat niet weten, het conflicteren disfunctioneel is en in stilte gebeurt, kunnen we het conflicteren niet productief maken. We lopen dan het risico om de zaken te simpel voor te stellen en bijvoorbeeld ‘teambuildingsessies’ te gaan organiseren om ervoor te zorgen dat iedereen altijd beter gaat samenwerken. Hiertoe was het team Daad-Kracht! in de afgelopen maanden al verleid. En hoewel al die teams ontzettend blij waren met de acties van Gijs en zijn collega’s, voelde Gijs toch dat er iets niet klopte in al dat enthousiasme. Hij vermoedde dat het zijn van een ‘duizenddingendoekje’ niet wezenlijk bijdroeg aan het verbeteren van het werk binnen de veiligheidsregio.

En bijna zouden we vergeten dat het creëren van ‘veiligheidsregio’s’ ooit een oplossing was voor een vraagstuk. Het ging destijds om het verbeteren van de aansturing en coördinatie van de samenwerking in onveilige of potentieel onveilige situaties. Voor je het weet, laat je je verleiden om het ‘eens’ te zijn met Gijs en Henri en te doen alsof het gaat om samenwerken binnen de organisatie ‘veiligheidsregio’. Maar het ging er ooit om dat mensen in geval van een incident, een crisis of een bijna-crisis goed zouden samenwerken vanuit hun eigen expertises, ongeacht voor welke organisatie zij werken. Je kunt daarmee overigens ook veronderstellen dat het proces van conflicteren al wat langer gaande is. Welk proces van conflicteren zorgde er precies voor dat bij die grote rampen, zoals in het Hemeltje of bij de vuurwerkramp in Enschede, er niet voldoende adequaat kon worden opgetreden?

Met Gijs onderzoekend hoe stil conflicteren in de veiligheidsregio wordt geproduceerd, komt hij tot een eerste voorzichtige conclusie: ‘Misschien worden we wel vol enthousiasme en vriendelijkheid gedoopt en weggeleid van waar het werkelijk om gaat. Ik ben nieuwsgierig waar het wel werkelijk om gaat.’

Over Shirine

Shirine Moerkerken is interventiekundige. Ze helpt bestuurders, directeuren, managers en medewerkers in organisaties bij het veranderen van de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Shirine leerde het ambacht van interventiekunde van een aantal leermeesters, die aan de wieg hebben gestaan van dit mooie vak. In 2008 richtte zij Strange | Strategy and Change op, een netwerk van interventiekundigen en kunstenaars die het bestaande denken binnen organisaties veranderen op een methodisch verantwoorde en voor betrokkenen respectvolle en veilige manier (www.strange.nl). In 2015 schreef Shirine haar eerste boek *Hoe ik verander*. Dit boek werd genomineerd voor Het beste boek van de Orde voor Organisatie Adviseurs en genomineerd voor Managementboek van het Jaar.

SHIRINE ZEGT OVER ZICHZELF:

‘Ik ben nieuwsgierig en hoop dat ik mijn hele leven zal blijven vernieuwen, ontdekken en leren. Op complexe maatschappelijke vraagstukken heb ik geen antwoord, maar wel een zoekstrategie die leidt tot antwoorden. Ik ben gedreven, betrokken en enthousiast en dat werkt aanstekelijk. Ik stuur, onderhandel en verleid vanuit visie. En ik leer anderen dit ook te doen. Ten slotte ben ik open, direct en eerlijk. Ik zeg wat ik denk. Je weet wat je aan me hebt.’

SHIRINE MOERKERKEN

Conflict eren

MEER DAN OOI IS HET NOODZAKELIJK DAT WE ONS REPERTOIRE VERGROTEN IN HET FUNCTIONEEL OMGAAN MET CONFLICT EN VERSCHILLEN.

Een kind kansen bieden, een metrolijn aanleggen, een pandemie trotseren, terroristische aanslagen voorkomen, een duurzame samenleving creëren, allemaal actuele voorbeelden van vraagstukken die samenwerking van mensen, organisaties en regeringen noodzakelijk maken. En waar mensen samenwerken, is conflict onvermijdelijk – zelfs essentieel.

‘Alle neuzen dezelfde kant op’ klinkt comfortabel, maar daarmee kan je maar één richting uit gaan. Je hebt verschillende perspectieven en belangen nodig om echt in beweging te komen. En voor complexe maatschappelijke vraagstukken hebben we vooral meervoudig, interdisciplinair en conflicterend handelen nodig. Conflict in samenwerking wordt meestal echter gezien als een probleem. Men zoekt dan de oplossing in het conflict hanteren, beheersen en zelfs vermijden. Maar interventie- en veranderkundige Shirine Moerkerken, pleit ervoor om het conflict niet te schuwen en om disfunctioneel conflict functioneel te maken.

Conflict eren laat zien dat je moed nodig hebt om conflict functioneel te maken, maar meer nog methodische precisie in het uitzoeken van wat er in een specifieke situatie speelt en hoe je kunt werken met wat je aantreft. Shirine Moerkerken biedt praktijkervaringen en ideeën om met conflicteren te gaan oefenen, zodat je conflict en verschil gaat waarderen. En effectief kan gaan inzetten om tot innovatieve oplossingen voor complexe problemen te komen.

“Hoe bots je productief? Deze vraag stelt Shirine Moerkerken zichzelf in dit boek en daarbij put ze uit decennia aan veldwerk. Haar observaties en aanbevelingen verdienen brede navolging, want ‘de lieve vrede’ werkt vaak als deksel op een put vol donkere emoties die als stank toch altijd hun weg naar boven weten te vinden. Om te kunnen bijsturen moet je eerst in beweging komen. Dat gaat meestal niet zonder conflict. Dus geniet ervan.”

– UIT HET VOORWOORD VAN JORIS LUYENDIJK, SCHRIJVER, JOURNALIST EN ANTROPOLOOG

“Elke twintig jaar verschijnt er een belangwekkend Nederlands boek over conflict en de betekenis daarvan voor mensen in organisaties. Met haar boek ‘CONFLICT EREN’ treedt Shirine Moerkerken in de voetsporen van veranderkundigen zoals Willem Mastebroek en Henk van Dongen en brengt ze het denken over conflict in en tussen organisaties een geweldige stap vooruit.

Een onmisbaar boek in een tijd waarin spanningen tussen mensen en groepen oplopen en daarmee voor veranderkundigen en bestuurders die daarin verschil willen en durven maken.”

– JAAP BOONSTRA, HOGLERAAR ORGANISATIEDYNAMIEK AAN ESADE BUSINESS SCHOOL

EN VIENNA UNIVERSITY FOR ECONOMICS AND BUSINESS EN VERBONDEN AAN

DE NEDERLANDSE SCHOOL VOOR OPENBAAR BESTUUR



Shirine Moerkerken is interventiekundige. Ze helpt bestuurders, directeuren, managers en medewerkers in organisaties bij het veranderen van de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken.

Zij is oprichter van Strange | Strategy and Change, een netwerk van interventiekundigen en kunstenaars die het bestaande denken binnen organisaties veranderen op een methodisch verantwoorde en voor betrokkenen respectvolle en veilige manier.

Shirine schreef eerder Hoe ik verander (2015) dat werd genomineerd voor Boek van het Jaar door de Orde van Organisatieadviseurs (Ooa) en voor Managementboek van het Jaar.

STRANGE.NL

