

## 11.5 De waarde van conflict

Door Barbara van Kesteren

Wanneer ik waarderend werk met klanten, kom ik vaak vragen tegen zoals: 'Mogen we het dan niet meer over onze problemen hebben?' of: 'Hoe ga ik om met spanning of conflictsituaties wanneer ik werk met de waarderende benadering?' Een veelvoorkomende misvatting is dat wanneer je ervoor kiest om te werken volgens de waarderende principes, je negatieve emoties het best kunt negeren. 'Ingaan op het negatieve is niet waarderend', wordt er dan weleens gezegd. Door het positieve principe worden we misschien wel te veel verleid om alleen aandacht te hebben voor het positieve. Dat terwijl de wereld waarin we leven vol spanning en conflicten zit. Het zou zonde zijn daaraan voorbij te gaan. Des te meer omdat in het conflict ook vaak de sleutel tot verzoening ligt. Dus, hoe kun je als AI-professional conflict waarderen?

### Conflict, problemen, dilemma's en spanningsvelden

Laten we eerst een definitie nemen van het fenomeen conflict. Er is sprake van een conflict wanneer twee of meer partijen doelen nastreven, belangen hebben of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn (Prein, 2013). Ik neem de vrijheid om hieraan toe te voegen dat conflicten ook ontstaan wanneer het *lijkt alsof* doelen, belangen of waarden niet te verenigingen zijn. Het komt meer dan eens voor dat mensen een conflict ervaren doordat ze communicatie van een ander op een bepaalde manier hebben geïnterpreteerd, terwijl feitelijk er geen tegenstelling is. Er zijn beelden ontstaan over anderen, en misschien ook wel aannames gedaan.

Nog een aanleiding tot conflict ontstaat doordat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen problemen, dilemma's of spanningsvelden (Van Kesteren, Laarakker & De Wijs, 2020). Het kan verhelderend werken om te analyseren wat er precies aan de hand is: een probleem, dilemma of spanningsveld, en vervolgens wat je ermee gaat doen.

- Een probleem is een situatie die afwijkt van de gewenste toestand, maar waarvoor in principe een bekende oplossing is, of waarvoor zelfs verschillende oplossingen zijn.
- Een dilemma is niet op te lossen, maar bevat een keuze. Je twijfelt tussen keuzes die even aantrekkelijk of onaantrekkelijk zijn.
- Bij spanningsvelden gaat het niet zozeer om een keuze, maar is er meestal wel een optimum. Binnen organisaties bestaan er van nature spanningsvelden, zoals tussen verkoop en productie. Daar hoeft niets mis mee te zijn, mits het gesprek plaats kan vinden in het licht van hoger gelegen doelen (Van Kesteren, Laarakker & De Wijs, 2020).

Conflict op zichzelf hoeft niet altijd te betekenen dat er veel negatieve emotie mee gepaard gaat. Het is vaak wel de connotatie die het woord of het idee van conflict heeft. Wanneer er inderdaad veel emotie mee gepaard gaat, is het zinvol om dit conflict bespreekbaar te maken. Hierbij gaat het dus niet alleen om de inhoud, maar ook om gevoelens die erbij komen kijken, zoals verdriet en boosheid.

### Conflict en appreciative inquiry

Er zijn onderzoekers wier kritiek op AI te maken heeft met het omgaan met conflict en negatieve gevoelens. Ralph Stacey schrijft

bijvoorbeeld: positieve en negatieve gevoelens zijn met elkaar verbonden. Zonder negativiteit bestaat er geen positiviteit. Door alleen aandacht te geven aan het positieve, heb je dus slechts aandacht voor een klein deel van de situatie. 'Als je alleen aandacht schenkt aan het positieve en alleen maar consensus probeert te bereiken, ontken je machtspatronen binnen relaties, weerstand, conflicten en verschil. Dat resulteert in een positieve fantasie. Op die manier richt appreciative inquiry zich alleen maar op een klein deel van het dagelijks leven binnen organisaties' (Stacey, 2016).

Ook Gervase Bushe adviseert om niet het positieve als leidraad te nemen, maar het generatieve. Hij schrijft 'het generatieve is de kern van appreciative inquiry, niet het positieve'. Het positieve kan wel bijdragen aan meer generativiteit: het genereren van nieuwe ideeën en acties die transformatie teweegbrengen (Bushe, 2007). Het gevaar loert dat mensen afhaken wanneer je tegen ze zegt dat ze niets negatiefs mogen delen. Zeker wanneer er veel emotie mee gepaard gaat, is het niet verstandig dit onder de mat te vegen. Door het te negeren, verdwijnt het niet (Bushe, 2007). Er bestaat zelfs een kans dat de negatieve gevoelens nog sterker worden en dat het probleem of de tegenstelling groter wordt door het te negeren. Vervelend wordt het als deze negatieve gevoelens ondergronds gaan en daarmee moeilijker te bespreken. Bovendien, negeren wat mensen aan het hart gaat, is niet erg waardevol, of wel?

### De waarde van boosheid

Emoties hebben een belangrijke sociale functie, ze communiceren hoe individuen over anderen denken en hoe ze zich tegenover

hen zullen gedragen (Averill, 1982; Fischer & Roseman, 2007). Doordat emoties vaak de kern raken van een conflict, is het voor een effectieve conflictoplossing belangrijk ze niet te ontwijken of te onderdrukken, maar ze onder de juiste voorwaarden te uiten en op die manier bespreekbaar te maken (De Vos, 2015).

De emotie boosheid speelt een belangrijke rol bij conflict. Onderzoek laat zien dat door boosheid te uiten dit een conflict helpt te de-escaleren (De Vos, 2015). Onder juiste voorwaarden verstaan we dat men met de emoties laat zien dat de relatie waardevol wordt gevonden. Bij boosheid wordt er gecommuniceerd dat men de relatie wil behouden, maar dat er wel een serieus probleem bestaat waaraan iets gedaan moet worden. Met minachting wordt het tegenovergestelde gecommuniceerd: de relatie is niet waardevol.

De tweede en derde voorwaarde zijn dat de boosheid wordt erkend door anderen en dat er consensus bestaat over het bestaan van deze emotie. Als laatste is het belangrijk dat de emotie nu wordt ervaren, en niet in het verleden.

De kans dat door boosheid te uiten onder bovenstaande voorwaarden een ander met empathie reageert, wordt groter. En empathie speelt een belangrijke rol bij conflictoplossing (De Vos, 2015). Het uiten van (negatieve) emoties wordt hiermee een aangrijpingspunt voor waarderend onderzoek.

Appreciative inquiry leent zich goed voor het onderzoeken van een spannende situatie met anderen. Temeer omdat je met AI goed in staat wordt gesteld verschillende perspectieven te onderzoeken. Tijdens de World Appreciative Inquiry Conference in 2019 testten wij deze hypothese tijdens een workshop.

### De workshop

Mijn collega's en ik vroegen de deelnemers om een herinnering op te halen waarin zij als AI-practitioner te maken hadden met een conflictueuze situatie en hoe ze toen gehandeld hadden en waarom. We deelden de groep in vier categorieën 'manieren van omgaan met spanning': de spanning negeren, spanning direct ter sprake brengen en onderzoeken, flippen van negatief naar positief en erkennen, maar verder niets doen. Deze vier groepen werd gevraagd zich te verplaatsen naar de uiterste vier hoeken van de ruimte en om onderling af te spreken hoe zij hun standpunt gingen verdedigen tegenover de andere groepen: waarom was hun standpunt het beste?

Door de groepen recht tegenover elkaar te plaatsen en te vragen om verdediging van standpunten tegenover elkaar, ontstond spanning tussen de groepen. Vervolgens vroegen we de individuen in de verschillende groepen met iemand van een andere groep in gesprek te gaan. En dan met name degene van wie ze dachten dat ze tegenovergestelde meningen hadden. We gaven ze een waarderend interviewprotocol en vroegen ze met elkaar een gesprek te voeren rond deze vragen:

- 1 Welke argumenten van de andere partij vond je overtuigend, goed, of goed genoeg, en van welke werd je zelfs enthousiast?
- 2 Wat hebben jullie gemeen? Wat niet, en wat is daar interessant aan? Waarom vind jij het belangrijk om hier een gesprek met elkaar over te hebben?
- 3 Wat ervaar je nu als het gaat om spanning? Als je nog steeds spanning ervaart, hoe kan ik je dan helpen daar overheen te komen?

Achteraf hoorden we dat men verbinding met elkaar had ervaren door een gesprek te voeren over de spanning. Met name de laatste vraag hielp om over de weerstand tegenover de ander heen te komen. Dat is de vraag waarbij gevoelens van spanning echt onder woorden kunnen worden gebracht en waarin je elkaar helpt door concreet te worden over hoe spanning wordt verminderd.

Inhoudelijk werd opgemerkt dat je de vier soorten manieren van omgaan met conflict niet als uitsluitend van elkaar hoeft te zien, maar als vier verschillende aangrijpingspunten voor actie, afhankelijk van de context waarin je werkt op dat moment.

### In een organisatiecontext

Aanvullend op het bovenstaande interviewprotocol dat we gebruikten tijdens de workshop, geef ik aan wat je nog meer kunt doen om spanning en conflicten bespreekbaar en werkbaar te maken in een organisatiecontext:

- Een gesprek stimuleren tussen mensen die voelen dat ze echt verschillen van elkaar. Wanneer je een waarderend interview initieert tussen mensen, kun je ze letterlijk vragen iemand op te zoeken die ze niet zo mogen of tegen wie ze weerstand voelen.
- Zorgen dat er echt tijd en ruimte voor een goed gesprek is. Aandacht voor elkaar is nodig, zonder onderbroken te worden.
- Geef de mogelijkheid om emoties te ventileren, gehoord te worden en verschillende perspectieven te kiezen. Vraag bijvoorbeeld om met elkaar uit te wisselen welke feitelijke gebeurtenissen mensen hebben meegemaakt (die zij met eigen oren en ogen hebben gehoord of gezien), en waarom die gebeurtenissen belangrijk waren. Een mooie manier om dit te doen is via

een praatplaat, bijvoorbeeld via een Wall of Wonder (zie bijlage 2 bij hoofdstuk 7).

- Het hebben over het hier-en-nu: wat wordt er op dit moment ervaren?
- En het uitwisselen van praktische hulp en acties: hoe kan ik je helpen? Wat kan ik doen?

Aan bovenstaande punten kun je aandacht besteden bij elke werkvorm die je begeleidt, tijdens de werkvorm, of als afronding of nagesprek.

### Conclusie

Het waarderend onderzoeken van spanning en conflict kan bijdragen aan begrip voor elkaar, werkbare oplossingen en zelfs sympathie voor de ander. Ik zie bovendien dat het een manier is om te investeren in de relatie. Goede waarderende vragen die niet om de hete brij heen draaien, helpen bij het aangaan van een gesprek. Op de vragen: 'Mogen we het dan niet meer over onze problemen hebben?' of: 'Hoe ga ik om met spanning of conflictsituaties wanneer ik werk met de waarderende benadering?' kan ik antwoorden: natuurlijk mogen we het over problemen hebben, én we kijken ook graag naar wensen, dromen en mogelijkheden. En het stellen van onderzoekende, al dan niet waarderende, vragen helpt jou als professional in conflictsituaties of bij spanning je klanten te laten onderzoeken wat er aan de hand is en wat eraan gedaan kan worden.