

Conflicten tussen topprofessionals: oorzaken, dynamiek en preventie

Dr. ir. Marcel J. Wanrooy (GITP) coördineert leiderschapsprogramma's en adviseert besturen en directies van professionele organisaties. Zijn specialisme is conflictbegeleiding in maatschappijen en partnerships. (www.marcelwanrooy.nl)

Topprofessionals zoals medisch specialisten, wetenschappers en advocaten staan bekend om hun vakbekwaamheid, maar zijn ook berucht om hun onderlinge conflicten. Vaak hebben deze nare gevolgen zoals overspannenheid, juridische strijd en gedwongen vertrek. Zijn deze conflicten onvermijdelijk? Moeten we ze accepteren als *collateral damage* bij de samenwerking tussen top-ego's? Nee, het kan anders. Inzicht in de aard en het verloop van conflicten biedt uitzicht op het vermijden c.q. oplossen ervan.

In dit artikel wordt allereerst de aard van conflicten kort beschreven. Vervolgens komt aan de orde wat

Er is sprake van een conflict als tenminste één van beide partijen zich emotioneel belemmerd voelt door de ander

potentiële oorzaken zijn, hoe conflicten escaleren en waarom conflicten zich juist onder professionals vaak voordoen. Tenslotte leest u hoe u conflicten kunt voorkomen c.q. hanteren. Deze bijdrage is bedoeld voor

iedereen die betrokken is bij conflicten tussen professionals en hier beter mee om wil gaan.

Wat zijn conflicten?

In de literatuur bestaan verschillende opvattingen over wat conflicten zijn.¹ Vanwege de charme van de eenvoud geef ik de voorkeur aan de volgende omschrijving: er is sprake van een conflict als tenminste één van beide partijen zich emotioneel belemmerd voelt door de ander. Deze definitie impliceert onder meer:

- Als één van beide partijen er last van heeft, dan is er een conflict. Dus ook als de ander het niet zo beleeft.
- Het gaat om 'gevoelsmatig belemmerd worden'. Een inhoudelijk meningsverschil is volgens deze opvatting dus niet per se een conflict. Het hangt

van de subjectieve beleving van betrokkenen af of er sprake is van een conflict en dat valt dus niet objectief vast te stellen. Het heeft geen zin om te zeggen: 'Ik vind het geen conflict', of: 'Ik zie geen reden voor een conflict'. Het gaat niet om de ratio maar om de emoties. Om *negatieve* emoties om precies te zijn. Denk daarbij aan boosheid, angst, jaloezie, etc.

Conflicten zijn niet per se negatief. Vaak staan conflicten in een negatief daglicht omdat ze veel schade aanrichten. Dat komt vooral door de wijze waarop met conflicten wordt omgegaan. Maar conflicten kunnen – mits op de juiste wijze gehanteerd – ook tot positieve effecten leiden, zoals verheldering, opluchting, betrokkenheid, versterkte binding (teamvorming) en vertrouwen. Er is bij conflicten in organisaties altijd sprake van drie niveaus: 1) Individu, 2) Team en 3) Organisatie. Op elk niveau doen zich oorzaken én gevolgen voor en de drie niveaus beïnvloeden elkaar op vaak moeilijk te doorgronden wijze. Zo kan men bijvoorbeeld de vraag stellen: Is dit nu een conflict omdat collega X zijn werk niet aankan, omdat zijn collega's hem niet steunen (bijvoorbeeld door wantrouwen in het team) of omdat de protocollen, structuren en werkafspraken niet goed gedefinieerd zijn? Meestal speelt er van alles wat. Het verloop van een conflict is vaak complex. Wat is oorzaak? Wat is gevolg?

1. O.a. Prein, H. (2001). *Trainingsboek conflict-hantering en mediation*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Dat is moeilijk vast te stellen. ‘Wie begon?’ Ook zo’n begrijpelijke, maar onvruchtbare vraag. De escalatie is al aan de gang... Het lijkt niet meer te stoppen. Steeds meer personen raken erbij betrokken, het is net een olievlek. De conflictstof breidt zich uit. Eerst ging het om de keuze van een nieuwe voorzitter, nu lijkt het voortbestaan van de gehele maatschap in het geding!

Waarom doen conflicten zich voor?

Er zijn diverse oorzaken van conflicten. Ik noem de oorzaken bij voorkeur *kiemen* om aan te geven dat het om *potentiële* conflictstof gaat. Lang niet altijd groeit een kiem uit tot een daadwerkelijk conflict. Dat hangt af van de randvoorwaarden en van de processen die zich voltrekken (zie verder). Onder topprofessionals zijn de meest voorkomende conflictkiemen:

- A. Een niet goed functionerende collega;
- B. Verschillende communicatiestijlen;
- C. Verschil van opvatting.

Ad. A

Een niet goed functionerende collega geeft altijd spanningen. Als het om vakinhoud gaat (fouten, slechte evaluaties), om productie (uren, omzet, publicaties) of om het binnenhalen van nieuwe opdrachten (aantallen offertes, nieuwe klanten) dan is het onderpresteren objectief aantoonbaar en dat maakt het makkelijker om het aan te kaarten. Maar in veel gevallen gaat het om collegiaal samenwer-

kingsgedrag of om het omgaan met cliënten, patiënten of junioren. Dit is moeilijker te toetsen aan heldere maatstaven, moeilijker meetbaar en vooral: moeilijker bespreekbaar te maken want het is zo persoonlijk! Men wil de

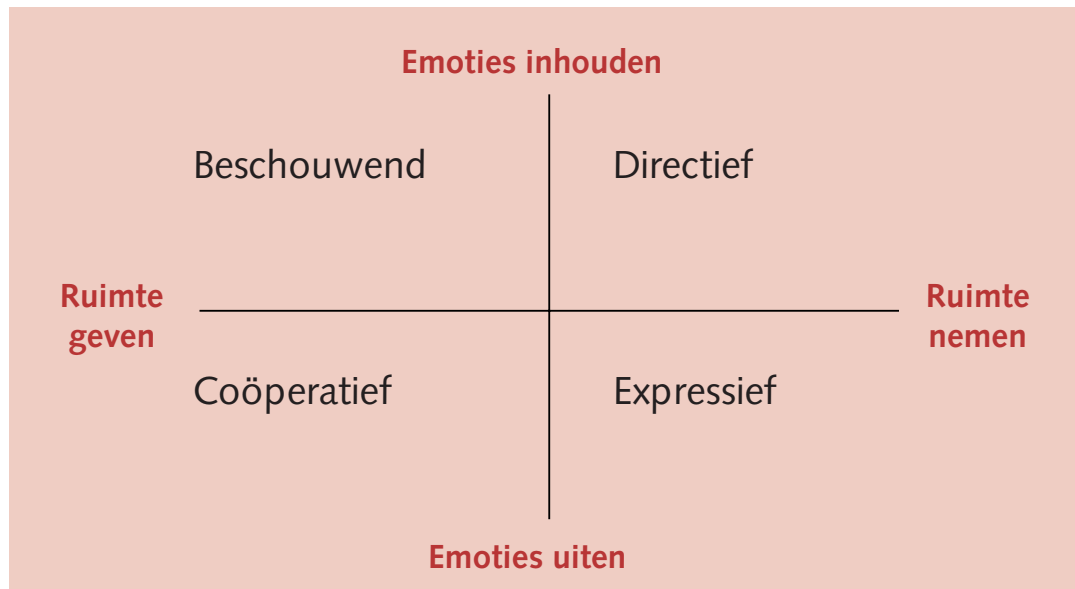
Reputaties staan op het spel, een vertrouwenscrisis dreigt

ander niet kwetsen, men wil de verhoudingen niet schaden. Ik merk in de praktijk telkens weer hoe slecht topprofessionals in staat zijn om tijdig en op constructieve wijze feedback te geven op gedrag en houding van collega's.

Het onderpresteren is dus niet zo gemakkelijk te corrigeren, men wil zich als *peer* naar elkaar opstellen en een hoger niveau dat kan ingrijpen, ontbreekt of heeft een té beperkte machtspositie. Reputaties staan op het spel, een vertrouwenscrisis dreigt. Hoe groot is de schade als het conflict uit de hand loopt? Belandt hij of zij ziek thuis? Wie bindt de kat de bel aan? Het is en blijft een collega (maat)! Maar niks doen is ook geen optie... Het zijn lastige overwegingen, moeilijke puzzels. Een kiem voor een conflict is snel gelegd, zeker omdat men lange tijd om het probleem heenloopt en door te laat ingrijpen de kwestie meestal groter is geworden.

Zelden is het disfunctioneren uitsluitend toe te schrijven aan één persoon. Collega's hebben vaak boter op hun hoofd, doordat ze de situatie te lang in stand hebben gehouden. Ook het zwarte-schaap-effect kan zich voordoen. Zo heb ik meerdere keren meegemaakt dat een collega ten onrechte het

Figuur 1. Communicatiestijlenmodel



slachtoffer werd van een verziekt teamklimaat, waarin wantrouwen en onderlinge strijd de boven- toon voerden.

Bij de vraag 'Wat is er aan de hand?' is het dus altijd de kunst om goed te kijken in hoeverre het om een individuele kwestie of om een team- c.q. organisatiekwestie gaat.

Ad. B

Stijl- en persoonlijkheidsverschillen zijn potentiële conflictbronnen. Men ergert zich aan elkaars gedrag en onder spanning nemen deze irritaties eerder toe dan af.

Een praktisch en door GITP veel gebruikt model om stijlverschillen in kaart te brengen is het Communicatiestijlenmodel.² Dit bestaat uit twee dimensies: 1) Emoties inhouden of emoties uiten en 2) Ruimte geven of ruimte nemen). Die vormen samen vier kwadranten waarin de vier meest voorkomende stijlen als archetypen kunnen worden positioneerd. Zie figuur 1.

Dit model beschrijft vier totaal verschillende stijlen van communiceren. Veel conflicten tussen twee personen kunnen worden verklaard met behulp van dit model. Met name *over de diagonalen* doen zich gemakkelijk 'stijlbotsingen' voor. Een beschouwende persoon en een expressieve persoon verschillen in *twee opzichten* van elkaar. De beschouwer zal de expressieve persoon als te direct, te emotioneel en te 'veel-geschreeuw-weinig-wol' ervaren, de expressieveling zal de beschouwer als te traag, te rationeel en moeilijk te peilen ervaren. De coöperatieve persoon vindt de directieve tegenhanger meestal te bezig, te kordaat en te weinig empathisch, de 'directief' vindt de 'coöperatief' als snel soft, aarzelend en onduidelijk.

Als men inziet en accepteert dat er stijlverschillen bestaan en men respecteert de stijl van de ander, dan hoeft dit *niet* tot conflicten te leiden. Maar vaak gaat het mis. Men benadert de ander dan net zoals men zelf benaderd wil worden (en dat vindt men ook *normaal*), maar dat leidt juist niet tot effectieve communicatie. Om de stijlverschillen te overbruggen is het juist de kunst de ander tegemoet te komen in zijn of haar stijl, dus moet men zich aanpassen aan de stijl van de ander en de eigen stijl loslaten. Vooral onder spanning gebeurt dat vaak niet. Men trekt zich terug op de eigen stijl, de verschillen worden groter en het conflict escaleert. Olie op het vuur ontstaat doordat de vier stijlen in *conflictsituaties* een totaal verschillend patroon laten zien (ook wel 'uitwijkgedrag' genoemd):

directieven worden zakelijk en autoritair, coöperatieven worden juist emotioneel en meegaand. Beschouwers zwijgen en trekken zich terug, terwijl expressieven juist emotioneel en aanvallend worden. Het uitwijkgedrag van de ander ervaart men als zeer storend en wordt een conflictbron op zich! Met verdergaande escalatie tot gevolg.

Ad C.

Conflictkiem C, *Vershil van opvatting*, betreft een breed spectrum. Aan de oppervlakte is gewoonlijk een meningsverschil zichtbaar. Bijvoorbeeld: we willen wel of niet vernieuwen, we willen wel of niet fuseren met derden, we willen een sectie wel of niet afstoten, we willen wel of niet investeren in project X of Y, et cetera.

Onder de oppervlakte kunnen verschillende zaken een rol spelen. Uit de theorie³ is een onderverdeling bekend, globaal als volgt:

- Men verschilt van mening over de *inhoud*. Bijvoorbeeld: De aanschaf van een nieuw ICT-systeem is beter dan de aanpassing van het bestaande systeem. Of: We kunnen beter een echt zware marketingmanager aanstellen dan voortgaan met de bestaande bezetting;
- Men verschilt op het vlak van *waarden* en *ideologie*. Bijvoorbeeld: Collegialiteit staat hoger genoteerd dan onderlinge competitie. Of: vrouwen moeten partner kunnen worden, ook als ze drie dagen willen werken;
- Men verschilt van mening over een *verdelingskwestie*. Veelvoorkomende kwesties op dit terrein zijn geld en werklust, maar ook kantoorruimte, apparatuur of cliënten zijn beruchte verdelingsvraagstukken;
- Men verschilt van inzicht over *macht, zeggenschap* en *positie*. Hierbij gaat het om invloed en bevoegdheden op een bepaald domein of over de functie c.q. positie die iemand bekleedt. Dat kan zijn: zeggenschap over geld, over junioren, over aanstellingsbesluiten of over aanschaf van middelen. Qua *positie* kan het gaan over een bestuursrol, een sectievoorzitterschap, een coördinatorrol of een projectleiderschap.

Op deze indeling valt wel wat af te dingen. De scheidslijnen zijn niet scherp. Zo lopen bijvoorbeeld inhoudelijke en ideologische conflicten vaak door elkaar. Machtsconflicten zou men ook als verdelingskwestie kunnen beschouwen. Maar het belangrijkste is dat men inziet dat er bij inhoudelijke verschillen *onder* de oppervlakte *andere issues* een rol kunnen spelen.

2. Reid, R.H. and D. Merrill (1981). *Personal styles & effective performance*. CRC Press.

3. O.a. Mastenbroek, W. (1992). *Conflictbantering en organisatieontwikkeling*. Alphen ald Rijn: Samson.

Visieverschillen gaan vaak niet alleen over de inhoud, maar hebben alles met drijfveren, waarden en persoonlijkheid te maken. Bij voortgaande escalatie kunnen inhoudelijke tegenstellingen ‘uitwaai-eren’ naar strijd over zeggenschap en posities. Bij het vaststellen: ‘Waar gaat het conflict over?’ is het dus van belang om onder de oppervlakte te kijken.

Waarom escaleren conflicten?

Nu kom ik terug op de randvoorwaarden en de processen. Sommige conflictkiemen groeien *niet* uit tot echte conflicten, andere kiemen juist weer *wél*. Waar ligt dat aan? Allereerst kunnen we naar de organisatorische randvoorwaarden kijken. Er kan een regulerende – zeg maar conflict beheersende – werking uitgaan van:

- Heldere taak- en bevoegdhedenverdeling (statuten, reglementen, functiebeschrijvingen);
- Vastgelegde werkprocedures en protocollen (beroepsstandaarden, sjablonen, checklists);
- Goede onderlinge communicatie (directieberichten, frequente *live* contacten, *social talks*);
- Overleg- en besluitvormingssystemen (vergaderingen, sectieoverleg, wekelijkse lunch);
- Goede mandaten (directiestatuut, tekenbevoegdheden, convenanten);
- Interne geschillenprocedures (geschillencommissie, vertrouwenscommissie).

Als alles té precies is vastgelegd krijgt men inflexibiliteit en onnodige bureaucratie. De reglementering mag dus niet te strak worden, anders is dat een conflictkiem op zich! Ook een hoger hiërarchisch niveau, dat als conflictbeslechter op kan treden heeft een regulerende werking. Dat verklaart onder meer waarom in de rechterlijke macht - waar ook topprofessionals werkzaam zijn - de conflicten minder snel hoog oplopen dan bij ‘platte’ maatschappen.

Naast de organisatiecontext zijn er drie factoren die van invloed zijn op hoe conflicten zich ontwikkelen. Dit zijn *escalatiemechanismen* die een dynamiserend effect hebben. De drie mechanismen zijn:

I. Escalatie vanwege ‘uitwaai-ering’ van de conflictpunten

In de literatuur⁴ wordt gesproken over een toename van de *issuecomplexiteit*. Dat wil zeggen dat er steeds meer issues in het conflict betrokken raken. En meningsverschil over urennormen kan een heftige discussie over het beoordelingssysteem uitlok-

ken. Het niet halen van een deadline leidt tot een conflict over de positie van de projectverantwoordelijke. Hierboven zagen we al dat inhoudelijke tegenstellingen als een

olievlek kunnen uitgroeien tot ideologische stammenstrijd en machtsconflicten. Wat we in de praktijk ook zien is dat

II. Escalatie vanwege psychologische drijfveren

Een tweede escalatiemechanisme is psychologisch van aard. Wat speelt er allemaal in onze hoofden en vooral harten, dat als ‘brandstof’ voor conflicten werkt? Er is één alles overkoepelend en steeds terugkerend patroon, dat eigenlijk altijd de kop opsteekt bij conflicten tussen professionals: *de behoefte aan erkenning*. In negen van de tien conflictsituaties voelt tenminste één van beide partijen – en vaak beide – zich miskend. Dat vormt een voortdurende bron van emoties. Beide partijen gaan tijdens een conflict de ander steeds minder waarderen en steeds minder ‘zien’ (blikvernaauwing, zie hierna) terwijl de behoefte aan ‘gezien worden’ juist toeneemt. De verwijdering wordt daardoor alleen maar groter, de verwijten nemen toe, men wordt steeds eenzamer, het gevoel van ‘ik werk me rot, ik doe het voor de goede zaak’ wordt sterker. Het vechten voor erkenning wordt groter, terwijl – en dat is het ironische – men (van beide kanten) onderwijl juist steeds minder erkenning ontvangt. Partijen raken gefrustreerd, uitgeput, de boosheid neemt toe, de kans op overspannenheid ook.

Professionals zijn vaak groot geworden als het beste jongetje of meisje van de klas en zijn gewend geraakt om te *presteren*, louter en alleen om erkenning te verkrijgen. Men ontwikkelt een continue bewijsdrang als ware het een niet te stellen honger. Dat ‘script’ gaat vaak een leven lang door. Het leidt tot perfectionisme en topprestaties, maar goed beschouwd wordt innerlijke onzekerheid gecompenseerd door bovenmatig presteren. Het is verassend om te merken dat onder topprofessionals zoveel - wat wel genoemd wordt - *insecure overperformers*

Onder de oppervlakte kunnen verschillende zaken een rol spelen

4. O.a.: Glasl, F. (2009). *Konfliktmanagement. Ein handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern/Stuttgart: Haupt.

voorkomen. In de diepere lagen gaat het goed beschouwd om de angst om te mislukken of om ontmaskerd te worden. De erkenningsbehoefte komt

Erkenningsbehoefte, bewijsdrang, kwetsbaar ego, ijdelheid en neiging tot perfectionisme, zorgen voor extra brandstof bij conflicten

soms gecamoufleerd aan het licht. Het uit zich in hoge salariseisen, extreme urenproductie, een ratrace om de beste te willen zijn, competitie ten opzichte van collega's, strijd om de klant, de eerstgenoemde auteur

willen zijn bij een publicatie, een congres willen toespreken, et cetera.

Een andere psychologische drijfveer die soms meespeelt is afgunsten en jaloezie. De positieve kant hiervan is dat het - net als de behoefte aan erkenning - leidt tot hoge prestaties (ik kan het niet uitstaan dat de ander beter scoort, dus ik ga nog harder werken), de negatieve kant is dat men elkaar het licht in de ogen niet gunt en dat kan geweldig dynamiserend werken bij conflicten. Het lastige is dat men zich dit soms niet bewust is en dat men dit zelden openlijk zal uiten of toegeven. Gevoelens van jaloezie zitten diep weggestopt, maar hebben ondergronds een nare uitwerking in conflictsituaties.

III. Escalatie vanwege interactieprocessen

Het is tragisch maar ook fascinerend om te zien dat conflicten in de praktijk de neiging hebben om te escaleren door een reeks van elkaar versterkende interacties. Standpunten verhardden zich, de ene actie lokt weer een andere uit, soms wordt het een ondergrondse oorlog, soms zijn er openlijke uitbarstingen, gepaard gaande met schelden of tranen - vaak allebei. Andere personen raken erbij betrokken, er wordt in de wandelgangen gepraat, men leidt aan blikvernaauwing en ziet alleen nog het eigen gelijk, et cetera.

De meest voorkomende escalatiemechanismen zijn⁵:

- *Toename van sociale complexiteit.* Partijen zoeken steun bij anderen. Er raken steeds meer collega's betrokken, er ontstaat geroddel en gepraat in de wandelgangen. Men zoekt informeel bondgenoten, creëert coalities. Anderen worden gedwongen partij te kiezen en worden meegezogen in het conflict;
- *Wederkerigheid* (ook wel *interpunctie* genoemd). Hierbij gaat het om actie=reactie. Simpel gezegd: de pot verwijt de ketel dat 'ie zwart ziet. Vooral voor een 'derde partij' is het van een afstand goed waarneembaar dat twee conflict-

partijen hun eigen opstelling legitimeren door te verwijzen naar de ander. Ze hebben allebei gelijk, beide zijn schuldig, maar de een vindt dat de ander is begonnen en omgekeerd. Het is een cirkel, waarbij het meestal niet duidelijk is wat oorzaak is en wat gevolg;

- *Self fullfilling prophecy.* In conflicten treedt dit vaak op. Er zijn veel variaties op dit thema. Bijvoorbeeld: 'Ik zal maar sterk gaan controleren, want X zal zich wel weer niet aan de afspraken houden.' X op zijn beurt ergert zich nog meer aan de controledwang van Y en houdt zich van de weeromstuit niet aan de afspraak. Waarop Y 'bewezen ziet' dat het goed is om strikt te controleren;
- *Personificatie.* Inhoudelijke punten worden bij voortgaande escalatie aan personen gekoppeld. Niet het beleid, maar directielid X, wordt dan op de korrel genomen. Een heel team wordt soms tot één persoon gereduceerd, die dan de rol van boosdoener opgeplakt krijgt;
- *Kokervisie.* Personificatie gaat vaak gepaard met een kokervisie. Dit is een mix van zwart-witdenken, vooroordelen en blikvernaauwing in het algemeen. Men ziet alleen maar nog van elkaar wat men *wil* zien en zo raakt men steeds meer bevestigd in de negatieve beelden die men al heeft;
- *Projectie.* Men schrijft onterecht eigenschappen toe aan de ander. Zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten, is hier een treffend spreekwoord. Soms is het (voor een derde partij) verbijsterend om te zien dat A iets in de schoenen van B schuift, terwijl A zich daaraan juist zélf schuldig maakt. Bijvoorbeeld: 'Hij is alleen maar uit op macht' of 'Zij probeert anderen op haar hand te krijgen'. Ook speelt projectie een rol als X bijvoorbeeld erg gevoelig is voor autoriteit. Aan Y wordt dan autoritair gedrag toegeschreven, terwijl dat feitelijk niet juist is;
- *Contactreductie.* In bijna alle bovenstaande situaties treedt een afname van wederzijdse contacten op. Men gaat bewust of onbewust de ander mijden. Men communiceert niet meer met elkaar. Daardoor krijgen de genoemde mechanismen zoals coalitievorming, vooroordelen, zwart-witdenken, personificatie en projectie meer kans. Mijn grootste bijdrage aan het oplossen van conflicten is doorgaans het in contact brengen van beide partijen en het creëren van een veilige omgeving, zodat men lucht kan geven aan emoties en men de beelden over de situatie (en over elkaar) kan uitwisselen. Dat

5. Zie o.a. Brenninkmeijer e.a. (2009). *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers

heeft een louterend effect. Men krijgt begrip voor de emoties van de ander, men gaat ook de andere kant van de medaille zien en de vertekende beelden worden weer tot reële proporties teruggebracht.

Waarom komen conflicten juist onder topprofessionals veel voor?

Ter afronding van de analyse over het ontstaan en het verloop van conflicten geef ik in het kort weer waarom conflicten juist onder topprofessionals veel voorkomen. Daar zijn meerdere redenen voor.

1. *Psychologische drijfveren.* Zoals hiervoor al vermeld zorgen bovengemiddelde erkenningsbehoefte, bewijsdrang, kwetsbaar ego, ijdelheid en neiging tot perfectionisme, voor extra brandstof bij conflicten. Ook hebben veel professionals van nature een zeer kritische houding. Ze stellen hoge eisen aan zichzelf, de lat ligt erg hoog. Die sterke zelfcensuur maakt hen tot uitstekende professionals, maar ze zijn tegelijk ook zeer kritisch op anderen. Ze zullen niet snel zeggen: ach, laat maar. Veel professionals zijn bovendien competitief ingesteld en dat werkt ook niet bepaald de-escalierend;
2. *Geen aanspreekcultuur.* Opvallend is dat men bij alle hoogwaardige, 'typisch' professionele beroepsgroepen (medisch specialisten, psy-

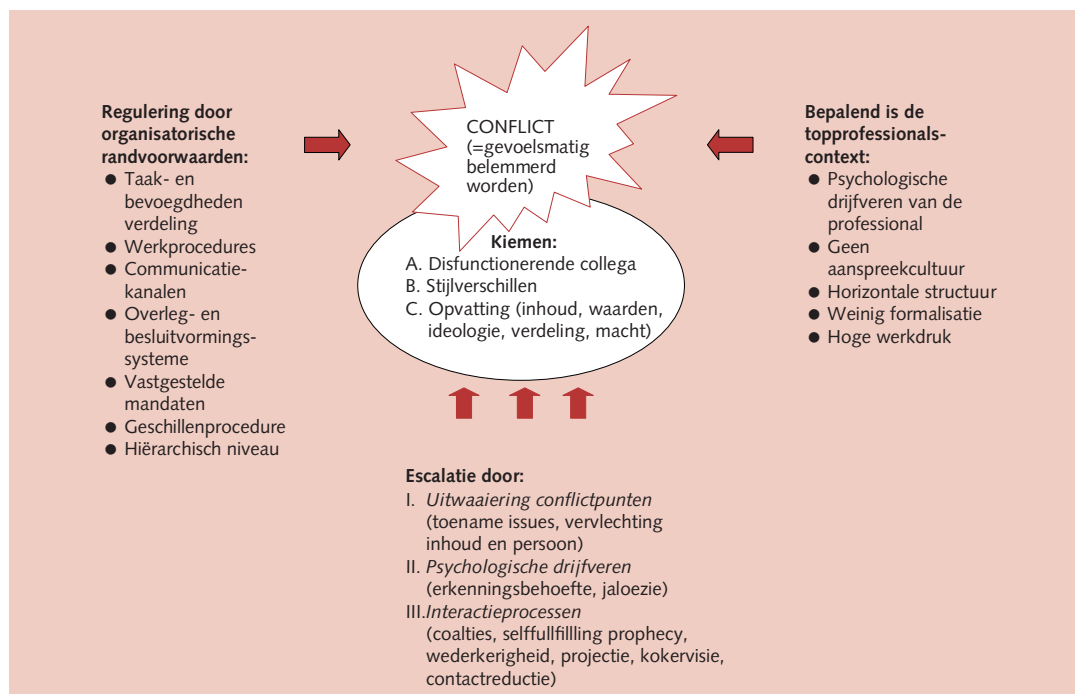
chiaters, advocaten, notarissen, hoogleraren, fiscalisten, accountants, architecten, rechters, organisatieadviseurs, etc.) worstelt met hetzelfde: het is *not done* om elkaar aan te spreken op elkaars functioneren. Men beschikt vaak niet

Goed beschouwd wordt innerlijke onzekerheid gecompenseerd door bovenmatig presteren

over de juiste vaardigheden, zoals het ABC van constructief feedback geven (ik-boodschappen, concreet objectief en niet veroordelend de feedback verwoorden, gevolgen aangeven). Maar er is meer aan de hand. Het is ook een cultuurkwestie. Men laat de ander in z'n waarde. Zogenaamd althans, want het is de vraag of je een collega in z'n waarde laat door hem aan te laten modderen, zonder er iets van te zeggen. Van oudsher is men gewend elkaar met rust te laten, er is geen cultuur waarin men elkaar collegiaal feedback geeft. Uiteindelijk speelt ook welbegrepen eigenbelang een rol: Als ik jou met rust laat, laat je dan ook mij met rust?;

3. *Horizontale verbanden.* Onder topprofessionals is weinig hiërarchie. Macht wordt niet geaccepteerd. In maatschappen (partnerships) is zelfs iedereen in de rol van maat of aandeelhouder uiteindelijk 'evenveel de baas'. Alleen een

Figuur 2: Analyse van het verloop van conflicten



verkozen bestuur heeft een licht hiërarchische positie. Er is meestal geen hoger niveau dat conflict regulerend of conflict beslechtend op

Bij negen op de tien conflictsituaties voelt één van beide partijen zich miskend

kan treden. Bovendien is er vaak geen beoordelingssysteem om elkaar fatsoenlijk te evalueren. Het laatste decennium is de situatie op dit vlak al sterk verbeterd, maar het blijft nu eenmaal lastig om elkaar als collega's de maat te nemen. In de praktijk ontstaan veel conflicten omdat collega's niet tijdig worden geëvalueerd en gecorrigeerd;

4. *Weinig formalisatie.* Professionals hebben veel vrijheid, er bestaan geen strikte functieomschrijvingen, e.d. Die ruimte is natuurlijk nodig voor zelfstandige vakuitoefening en organisaties met professionals gedijen goed door een hoge graag van informele samenwerking. Prima, maar dat biedt ook allerlei kansen op wrijving en conflicten, waarbij men niet op regels of procedures kan terugvallen;
5. *Hoge eisen en werkdruk.* De context waarin top-professionals werkzaam zijn stelt hoge eisen. Men staat voortdurend onder spanning. Het afbreukrisico van hun werk, zoals bijvoorbeeld bij medici, is hoog. De daarmee gepaard gaande emotionele druk, maar ook de druk om vakinhoudelijk te blijven presteren, omzette doelstellingen te halen en nieuwe opdrachten te verwerven, geeft veel stress. Dit is een extra voedingsbodem voor het ontstaan van conflicten. Ook het tijdsaspect speelt mee. De productiedruk is hoog, de patiënt of cliënt gaat altijd voor. Het valt me geregeld op hoe weinig tijd men heeft - of neemt - om op tijd de onderlinge spanningen te bespreken. In een te laat stadium komt men in actie, het water staat dan al tot aan de lippen en het kalf is al bijna verdronken.

Figuur 2 biedt een samenvatting van bovenstaande analyse. In het schema staan de kiemen, de randvoorwaarden en de escalerende mechanismen weergegeven.

Hoe conflicten te voorkomen?

De voor de hand liggende vraag is natuurlijk hoe conflicten kunnen worden voorkomen. Toch is dat niet de juiste vraag. Conflicten kunnen nu eenmaal niet altijd worden voorkomen en het is zelfs een teken van goede samenwerking dat men conflicten

aan kan. Het gaat dus om conflict*regulatie*, niet om conflict*vermijding*. De vraag is: hoe reguleer je op vruchtbare wijze conflicten in horizontale verbanden van professionals? Tot besluit van deze bijdrage geef ik een aantal tips en aandachtspunten.

Selectie bij de poort

Selectie van nieuwkomers is allesbepalend. Daarmee kan veel ellende worden voorkomen. Vooral als men niet alleen op vakinhoudelijke kwaliteiten selecteert, maar ook op gedragskenmerken (heeft hij of zij bewezen samenwerkingsvaardigheden en coachingkwaliteiten?), de juiste *mindset* (deelt hij of zij onze normen en waarden?) en de *fit* met het team (past hij of zij bij ons?).

Een goede functioneringscyclus

Regelmatige functioneringsgesprekken, inclusief een jaarlijkse beoordeling zijn een *must*. Dit voorkomt dat prestaties te veel van elkaar verschillen en heeft een regulerend effect. Het brengt een soort hygiëne in het team. Zo'n cyclus kan op allerlei manieren worden ingericht (gesprekken met collega's, met het bestuur, met externen, al of niet met behulp van 360 graden feedback, et cetera.) en men kan resultaten uit beroepsgroepoetsing – dit verschilt per professie - meenemen. Ook kan men ruimte inbouwen voor reflectie op de toekomst en afspraken over competentieontwikkeling. De jaarcyclus kan met allerlei elementen worden 'gevuld'. Het belangrijkste is dat functioneringsproblemen of ontsporingen tijdig worden onderkend en bijgestuurd. In de accountancy, in de advocatuur, in de wetenschap en ook in de rechtspraak en onder architecten worden steeds meer beoordelingssystemen geïmplementeerd, maar er is nog een wereld te winnen, zo laat de praktijk zien.

Bestuursconstellatie

Een passende bestuursvorm en een goed functionerend bestuur zijn onmisbaar om conflicten in goede banen te leiden. Welke vorm men kiest doet er minder toe, als er maar een machtscentrum is, dat op draagvlak onder de collega's kan rekenen. Dat centrum moet een reglementaire of statutaire basis hebben en moet bestaan uit één of meerdere bestuursleden, die aangesteld of verkozen worden voor een bepaalde termijn. Er moet voldoende tegenmacht en democratisch gehalte zijn om *Alleingang* of zonnekoninggedrag van het bestuur tegen te gaan. Ook van belang is dat bestuursleden hun positie vervullen op basis van hun capaciteiten en hun draagvlak onder de collega's en niet op

basis van een corveesysteem dat bestaat uit wie er aan de beurt is. Let wel: een passende structuur is niet voldoende, uiteindelijk geven de persoonlijke kwaliteiten van de bestuurders de doorslag, zeker als het om het reguleren van conflictsituaties gaat.

Structuren en procedures

Mits niet te strak of te bureaucratisch kunnen structuren en procedures helpen om conflicten te reguleren. Zonder volledig te zijn noem ik een aantal voorbeelden: heldere afspraken over werkgebieden, taak- en functieomschrijvingen, toetsingscriteria, protocollen, reglementen, stappenplannen, projectbeschrijvingen, formats, visiedocumenten, jaarlijkse beleidsvoornemens, statuten, convenanten en geschillenprocedures. Alles bij elkaar vormen ze het 'verkeersreglement' in de organisatie om botsingen in de drukte van alle dag te voorkomen. Maar pas op voor de bureaucratische reflex! Als er zich incidenten of conflicten voordoen, los het dan niet meteen op met regels en papier. Men kan beter de spelers leren met de vrijheid om te gaan dan alle vrijheid door procedures inperken, want dat doodt de creativiteit, de innovatie en – uiteindelijk - het enthousiasme van de professionals en de ziel van de organisatie.

Communicatie

Hét medicijn tegen bijna alle kwalen is communicatie. Het is eenvoudig en doeltreffend: praten helpt om onnodige conflicten te voorkomen en om reeds ontstane conflicten op te lossen. Maar er zijn een paar spelregels. Praat niet óver maar mét elkaar. Wees open over motieven, agenda's en doelen. Houd rekening met de communicatiestijl van de ander. Let op de 'schadelijke' effecten van je eigen stijl. Zorg bij delicate gesprekken voor veiligheid en vertrouwen. Neem bij moeilijke confrontaties voldoende tijd en ruimte. Schakel eventueel een collega of derde partij in, die vanuit een onafhankelijke rol mee kan helpen om het gesprek in goede banen te leiden. Zorg voor 'gezonde' communicatie: maak zoveel mogelijk gebruik van ik-boodschappen (ik ervaar...) in plaats van jij-veroordelingen (jij bent...). Pas de regels toe van constructief feedback geven (concreet gedrag benoemen, beschrijvend en niet-veroordelend, effecten benoemen, gewenst gedrag er bij vertellen). Wees op je hoede voor verkeerde beeldvorming, zwart-witdenken, vooroordelen, personificatie, projecties, *self fulfilling prophecies* en zwarteschaapeffecten. Voer geen oog-om-oog-tand-om-tandstrategie. En bovenal: ga *tijdig* in gesprek met

de ander, zorg dat het conflict niet de kans krijgt om te gaan gisten.

Ten slotte

Uiteindelijk hebben niet alleen bestuurders en leidinggevenden, maar álle collega's de verantwoordelijkheid om tijdig conflictsituaties te onderkennen en de processen daar omheen in goede banen te leiden. Daarvoor is nodig dat men signalen herkent, zoals stress, uitval, onderpresteren, geagiteerde reacties, betekenisvol zwijgen, collega's die elkaar ontlopen, geroddel, wij-zijgedrag, geïsoleerde collega's, nare coalitievorming, woede-uitbarstingen, tranen, et cetera. Maar het is vooral nodig dat men actie onderneemt: de ander opzoeken, communicatie op gang brengen, zaken uitpraten, open gesprekken voeren, steun bieden, vertrouwen schenken en bij voortgaande escalatie eventueel het bestuur erbij betrekken. Ook is het soms nuttig om begeleiding of hulp van buiten in te schakelen, een speciale teamsessie te beleggen of heidagen te organiseren. Het is allemaal niet zo ingewikkeld, maar in de praktijk laat men het er vaak bij zitten in de hoop dat het wel overgaat of in de hoop dat anderen het oplossen. Over het algemeen is het een kwestie van durf. Men draait te lang om de hete brij heen. Dus hoe dan ook, laat het niet op z'n beloop, ga het niet uit de weg, heb lef *amice*, doe iets!

In de praktijk ontstaan veel conflicten omdat collega's niet tijdig worden geëvalueerd en gecorrigeerd
