



Elegant beïnvloeden

van conflict naar kans

Wanda Everts

“ De kortste weg tussen twee mensen is een glimlach. ”

Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding	15
1 Zicht op conflict	21
1.1 Waar gaat het over?.....	21
1.2 Circulair causaal conflictgedrag.....	23
1.3 Heb je zelf weleens een conflict gehad?	26
1.3.1 Het is niet eerlijk!	27
1.4. Wie heeft de macht?	30
1.5 Acht patronen van voorspelbaar conflictgedrag	33
1.5.1 Waar het hart vol van is.....	33
1.5.2 Het is zijn schuld	35
1.5.3 Jullie hebben mij dit aangedaan	36
1.5.4 En toch heb ik gelijk.....	37
1.5.5 Het is heel simpel: de ander moet het oplossen	38
1.5.6 Gezichtsverlies	39
1.5.7 Ik zeg NEE.....	41
1.5.8 Machtsstrijd	42
1.6 Wat gebeurt er met iemand in conflict?.....	44
1.6.1 Het snelle brein.....	44
1.6.2 Tegenreacties.....	44
1.7 Hoe kom je hier ooit uit?	45
1.7.1 Alle mensen zijn in beginsel redelijk.....	45
1.7.2 Voel compassie.....	47
1.7.3 Het belang van oordeelloosheid	48
1.8 Samenvatting	50
2 Zicht op communicatie	53
2.1 Wij moeten praten!.....	53
2.2 Hoe verloopt communicatie eigenlijk?	55
2.3 De boodschap zegt meer dan de boodschap.....	56
2.4 Wat is het praktisch nut van de piramide?	59
2.5 De communicatiemuur	60
2.6 Samenvatting	64

3 Alleen een OEN kan het doen!	67
3.1 Beïnvloeden	67
3.2 Je eigen houding is de basis	68
3.3 Alleen een OEN kan het doen.....	69
3.3.1 Open.....	69
3.3.2 Eerlijk.....	70
3.3.3 Nieuwsgierig	71
3.4 Het innerlijk besluit.....	72
<i>Intermezzo: de vier leerstadia van Maslow</i>	73
3.5 ANNA.....	74
3.6 NIVEA.....	75
3.7 ?+stilte	76
3.8 ARI.....	77
3.9 Laat OMA thuis.....	79
3.10 Non-verbale communicatie.....	80
3.10.1 Wie schrijft, die blijft?	80
3.10.2 Lichaamstaal	81
3.10.3 Onzichtbaar zichtbaar	83
3.11 Samenvatting.....	84
4 Luister je wel?	87
4.1 De luisterstand	87
4.2 Actief luisteren = LSD	89
4.2.1 Luisteren	89
4.2.2 Samenvatten	89
4.2.3 Doorvragen	91
4.3 Gevoelsreflectie	93
4.4 LSD + Gevoel.....	95
4.5 Luisteren in laagjes	96
4.5.1 Erkenning.....	97
4.5.2 Begrip.....	100
4.5.3 Geruststelling.....	101
4.5.4 Informatie.....	102
4.6 Principieel of praktisch?.....	106
4.6.1 Principieel.....	106
4.6.2 Praktisch	106
4.7 Ik wil niet luisteren!.....	107
4.7.1 Ik weet al wat hij gaat zeggen.....	107
4.7.2 Wanneer ben ik aan de beurt?	108

4.7.3 Ik heb gelijk!.....	108
4.7.4 Het verhaal interesseert me gewoon niet	109
4.7.5 Ik ben moe.....	110
4.7.6 Het komt mij nu niet uit.....	110
4.7.7 Schiet eens op!	110
4.7.8 Ik denk intussen na over mijn volgende vraag.....	111
4.7.9 Ik word afgeleid	111
4.8 Samenvatting	113
5 Een goede vraag	115
5.1 Ken Uzelve	115
5.2 Variaties van vragen.....	116
5.2.1 Gesloten vragen	116
5.2.2 Open vragen.....	118
5.2.3 Waarom-vragen	119
5.2.4 Wat maakt dat ...?	119
5.2.5 Suggestieve vragen	120
5.2.6 Reflectieve vragen.....	121
5.2.7 Hypothetische vragen	122
5.2.8 Circulaire vragen	123
5.2.9 Controlevragen.....	124
5.3 Omgaan met de antwoorden.....	124
5.4 Als er geen antwoord komt.....	125
5.5 Praktische vraagzinnnetjes.....	128
5.6 Samenvatting	129
6 Conflicttheorieën	131
6.1 Modelonderzoek	131
6.2 Friedrich Glasl.....	131
6.3 Hete en koude conflicten	132
6.3.1 Hete conflicten.....	133
6.3.2 Koude conflicten	133
6.3.3 Interactie en ontwikkeling van conflicten.....	134
6.4 De Escalatieladder	137
6.4.1 Taal als diagnosehulpmiddel.....	138
6.4.2 De negen treden	139
6.5 De Cirkel van Wantrouwen	142
6.6 De Effectiviteitsbalk.....	146
6.7 Het Verliesmodel	154

6.7.1 Een gezonde reactie op een ongezonde situatie	155
6.8 Systemisch kader.....	165
6.9 Deep Democracy	169
6.9.1 Freud maar dan anders.....	170
6.10 Samenvatting.....	177
7 Elegante interventietechnieken.....	179
7.1 Er is meer!.....	179
7.2 Gesprek aan tafel.....	179
7.2.1 Gesprek per telefoon.....	179
7.2.2 Gesprek in persoon	180
7.2.3 Neutrale bodem.....	181
7.2.4 Zitschikking	181
7.3 Rapport opbouwen en neutraliteit handhaven	184
7.3.1 Oogcontact en glimlach.....	184
7.3.2 Spiegelen.....	184
7.3.3 Rapport verbreken.....	185
7.4 Het vertaalbureau: negeren en neutraliseren	186
7.5 Gemeenschappelijk maken.....	189
7.6 Normaliseren.....	190
7.7 Reframen.....	191
7.8 Positief heretiketteren	194
7.9 VVV: Van Verwijt naar Vraag	196
7.10 Dilemmastrategie.....	198
7.11 Metacommunicatie.....	200
7.12 Opties verzamelen	201
7.13 Drama-driehoek	203
7.14 Over de rooie.....	206
7.15 Worst Case Scenario, BOZO/BAZO en de Spijtverwachting	208
8 Bijzondere gesprekken.....	213
8.1 Slecht nieuws	213
8.1.1 Staat het al vast?.....	213
8.1.2 Timing	214
8.1.3 Het slechtnieuwsgesprek: de techniek	215
8.2 Feedback	222
8.2.1 Welgemeend compliment.....	222
8.2.2 Pluim - Suggestie – Pluim (PSP)	224
8.2.3 Feedbackregels.....	225

8.2.4 Van horen zeggen	227
8.2.5 Opbouw van het feedbackgesprek	228
8.2.6 Ontvangen van feedback	229
8.3 De kracht van excuses!	230
8.3.1 Schuldbekentenis	230
8.3.2 Excuskaart	231
8.4 Uiting van empathie	235
8.5 Samenvatting	237
9 Van conflict naar kans	239
9.1 Is een conflict negatief?	239
9.2 Onvrede wil verandering	239
9.3 Conflict als kans?	241
9.3.1 Bied erkenning aan	241
9.3.2 Onderzoek de gedroomde optie	241
9.3.3 Maak het overzichtelijk	242
9.3.4 Maak dat er wat te kiezen valt	242
9.4 Conflict als kans!	243
9.5 Innerlijk conflict	244
9.6 Moeten versus willen	246
9.7 Keuzes en consequenties	248
9.8 Samenvatting	250
Literatuurlijst	251
Over de auteur	255

Zicht op conflict

1.1 Waar gaat het over?

Iedereen heeft in zijn of haar leven wel te maken met conflicten. De meeste mensen vinden dat niet prettig en soms gaan ze heel ver om een conflict te vermijden.

Sommige conflicten kunnen mensen echt ziek maken, met ernstige somatische klachten. Het leidt tot arbeidsverzuim, soms tot depressie, tot scheidingen en andere grote verliezen. Een goede reden dus om die conflicten te vermijden!

Sommige conflicten zijn juist de motor achter grote verbeteringen in het leven. Doordat (eindelijk) wordt uitgesproken waar de verschillen zitten, kan samen gezocht worden naar verbetering van de situatie, waardoor uiteindelijk iedereen gelukkiger – of in elk geval tevredener – wordt, of waardoor verdere schade kan worden voorkomen. Een goede reden dus om die conflicten aan te gaan.

De kunst is nu om te weten wanneer een conflict verwoestend is en wanneer juist een toegang tot groei en ontwikkeling. Wat maakt dat verschil? Wie maakt dat verschil?

Daarvoor is het nuttig om eerst te onderzoeken wat we bedoelen met het begrip conflict. Wanneer is eigenlijk sprake van een conflict? Is elk verschil van mening een conflict? Hoe begint het, hoe verloopt een conflict en hoe komt er een einde aan?

Natuurlijk is elk conflict weer anders. Toch zijn er wel een paar algemene kenmerken te onderscheiden, waarmee het – gelukkig! – ook mogelijk wordt om zelf te sturen in een conflictsituatie.

Eerst maar even het “verschil van mening”: is dat ook een conflict? Meestal niet! We kunnen over een heleboel zaken van mening verschillen, bijvoorbeeld of je liever koffie of thee drinkt, en welke soort of smaak dan. Of je het leuk vindt om te winkelen of om te koken, of juist helemaal niet.

Of dat je huis een bepaald bedrag waard is. Of niet. Enzovoort enzoverder.

Dit zijn geen onderwerpen om nu direct een serieus conflict over te hebben, hoewel het als het om geld gaat wel gemakkelijk op de loer ligt. Hoe komt dat dan?

Conflicten ontstaan met name als aan twee voorwaarden is voldaan:

1. er is een *tegenstelling* aanwezig,
2. die negatieve *emoties* oproept.

De tweede voorwaarde is daarbij het belangrijkste: zonder (negatieve) emoties zal er geen conflict zijn (maar er kan prima een verschil van mening zijn).

Zelfs is het mogelijk dat die negatieve emoties zó dominant zijn dat een tegenstelling 'erbij wordt gezocht' om het maar oneens te kunnen zijn. Met name in gespannen situaties binnen een (ex-) relatie komt dit nogal eens voor.

Voorbeeld

Jos en Ineke zijn 8 jaar getrouwd en Ineke vindt dat Jos telkens dominanter is geworden. Hij moet altijd zijn zin krijgen: over welk tv-programma ze kijken, waar ze heen gaan op vakantie en of er wel of geen geld is voor een nieuwe bank. Ze is er helemaal klaar mee! Dus bij de eerstvolgende keer dat Jos een voorstel doet, zal ze eens laten zien dat ze zich niet meer door hem de wet laat voorschrijven. Dus wat is haar reactie als Jos zegt: "Hé len, ik had zin om naar de film te gaan, dus ik heb kaartjes voor vanavond besteld! Gaan we naar die nieuwe film die zoveel Oscars heeft gewonnen! Leuk hè?" Tot verbijstering van Jos ontploft Ineke: "Ik wil helemaal niet vanavond naar de film! Wat denk je wel dat jij voor mij kan bepalen wat ik leuk vind en dat ik vanavond toch niks anders te doen heb zeker! Nou mooi wel!" Dan vraagt Jos wat ze dan heeft te doen, vanavond, daar wist hij immers niks van? Dat is lastig voor Ineke, want ze flapte het er in haar verontwaardiging zomaar uit, eigenlijk heeft ze niks speciaals te doen, maar dat kan ze nu natuurlijk niet meer zeggen. Dus ze verzint wat – "ik moet nog iets doen voor mijn werk" – en dat leidt dan weer tot de volgende conflictstap: Jos wordt nijdig want hij dacht juist iets aardigs gedaan te hebben en dat wordt helemaal niet gewaardeerd. Ineke is zó wispelturig, het is ook nooit goed! Dus hij vraagt narrig of Ineke dat werk niet op een ander moment kan doen, voor dat beetje geld dat ze ervoor krijgt, hoeft ze toch niet ook 's avonds te werken. Maar voor hem hoeft het al niet meer, hoor, de lol is eraf, hij gaat wel met iemand anders die hem wél waardeert! En daar stampet hij boos weg, telefoon in de hand, maar nog niet wetend of hij nou die kaartjes moet annuleren of een vriend vragen met hem mee te gaan. Of zal hij alleen gaan, misschien eerst maar even naar de kroeg, kijken of daar iemand is die dit begrijpt...

Uit het voorbeeld van Jos en Ineke blijkt dat de emoties de reacties elkaar over en weer aansturen. De inhoudelijke kant van de tegenstelling is ondergeschikt. Misschien had Ineke best naar de film gewild, die nieuwe film was wel een goede keuze van Jos, en ze had inderdaad eigenlijk ‘niks beters’ te doen. Maar ze wilde liever van tevoren gevraagd worden en niet door Jos voor een voldongen feit worden gesteld. Ze had immers al langer last van de gedachte ‘dat haar mening er kennelijk niet toe doet’ en dáár kwam ze tegen in opstand. Er was dus meer een innerlijke tegenstelling bij Ineke, twee stemmen in haar eigen hoofd, waarvan ze één aan Jos toeschreef: “Jos vindt dat ik er niet toe doe”. De ander was van haarzelf: “Ik mag toch wel zelf beslissen wat ik wil doen?” Naarmate die eigen stem luider wordt (“En nu ga ik beslissen!”) is er geen ruimte meer om echt te horen wat de ander zegt. En zo kan ook een heel aardig voorstel opeens heel onaardig worden neergesabeld.

1.2 Circulair causaal conflictgedrag

Een conflict kán een heel concrete aanleiding hebben, waarvan iedereen begrijpt dat dit de aanleiding van het conflict is. Toch blijkt – bij goed doorvragen – meestal dat het conflict eigenlijk al veel eerder is begonnen, met iets kleins, een teleurstelling, waarop misschien minder handig of zelfs helemaal niet is gereageerd, waarna een volgende reactie kwam die niet werd begrepen, et cetera.

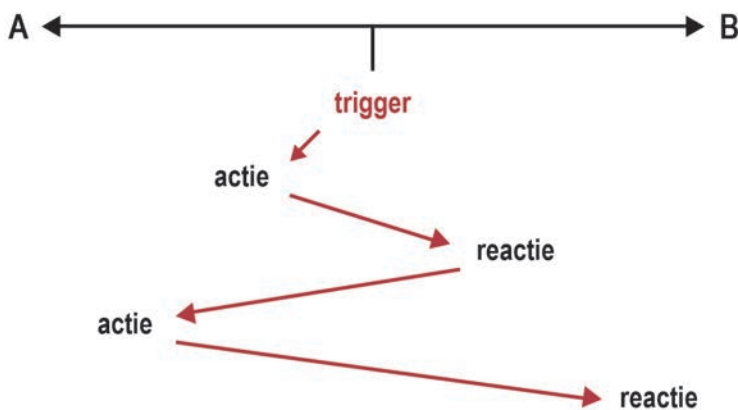
Zo blijkt dat er vaak een relatief klein incident de trigger is van een keten van elkaar opvolgende reacties. Denk bijvoorbeeld eens aan een situatie in een drukke bar, waar mensen wachten om hun bestelling mee te nemen naar een tafeltje. Zo kan iemand met drie biertjes in twee handen zijn focus vooral gericht hebben op het bier in de glazen en niet doorhebben dat hij per ongeluk iemand aanstoot, en daardoor bier over diens kleding morst. Zie je het voor je? Het slachtoffer kan zich omdraaien en uitroepen “kan je niet uitkijken” met nog een scheldwoord erachteraan. En de bier-haler kiest daarop een reactie. Dat kan een welgemeend excuus zijn en het aanbod dat het slachtoffer een gratis biertje krijgt. Dan is er meestal niks meer aan de hand.

Maar onze bier-haler kan ook gepikeerd reageren op het scheldwoord en een nog grover scheldwoord teruggeven. Of zich nog eens omdraaien en al het bier over de schelder uitgieten. Of een duw geven en proberen weg te lopen. Dan moet het slachtoffer weer kiezen hoe te reageren. De schouders ophalen en denken “bier vlekt niet”. Of verhaal halen en (terug)meppen.

Heel wat caf eruzies zijn ongeveer zo begonnen. En eindigen met een tocht naar het ziekenhuis (om gehecht te worden). Of in een politiecel om af te koelen, nadat het caf meubilair aan diggelen is gegaan en er tien tot twintig mensen hebben meegevochten. Achteraf weet niemand eigenlijk meer waar het om ging of wat het doel van het vechten was, anders dan de eigen vrienden beschermen omdat die duidelijk werden aangevallen.

Zo'n situatie is een toonvoorbeeld van het Circulair Causaal Conflictmodel (CCC).

Het begint met een trigger, waardoor een van de betrokkenen handelt, dus een keuze maakt. Als die actie door de andere betrokkene niet correct wordt begrepen of niet wordt aanvaard, zal die ander negatief reageren. En dan begint de wetmatigheid van het CCC-model te werken: de reactie van de ander zal altijd sterker zijn dan de actie waarop wordt gereageerd. Een grover scheldwoord, een iets hardere duw of klap. En daar reageert de eerste dan  ok weer iets sterker op. Elke volgende actie zal harder, sterker, akeliger, effectiever etc. zijn dan de actie waarop wordt gereageerd. Alle deelnemers zijn onbewust onderdeel van een neerwaartse spiraal, ze willen alleen nog maar de ander overtroeven. Achteraf weten ze vaak niet wat ze heeft beziel, want eigenlijk hebben ze helemaal niet willen vechten... Het gebeurde gewoon! Vanuit conflict-theoretisch perspectief zaten ze vast in het Circulair Causaal Conflictmodel.



Vanzelfsprekend kan elke conflictdeelnemer op elk moment ervoor kiezen dit conflictpatroon te doorbreken. En dus niet die schop te geven of uit te halen, of te schelden. De persoonlijke vrijheid van handelen wordt immers op geen enkele manier aangetast. Hooguit de psychologische vrijheid om te kiezen.

Het lastige is dat de wetmatigheid van het CCC het zo aantrekkelijk maakt om 'in het moment' mee te gaan met de conflictspiraal. Anders gezegd: het vergt een actief besluit om uit het model te stappen: Dit wil ik niet doen! Ik stop ermee! En het vergt nogal wat wilskracht en reflectief vermogen om niet toe te geven aan de zuigkracht van het Circulair Causaal Conflictmodel.

Bij caféruzies zal ongetwijfeld ook de alcohol een rol spelen. Maar precies hetzelfde model is van toepassing als bijvoorbeeld een burger een onwelgevallige brief van de gemeente ontvangt. Bijvoorbeeld omdat de gemeente van plan is een weg aan te leggen of te verbreden, waarover betrokkenen in keurige, ambtelijke taal worden geïnformeerd. Zo'n betrokkene kan kiezen het gewoon te laten gebeuren. Of om zich enorm erover op te winden en om bezwaar te maken, te gaan opbellen of in de pen te klimmen. Het gemeentelijk besluit is de trigger, de betrokken burger kiest een actie.

Als die burger schrijft of belt waarbij alle verontwaardiging leesbaar of hoorbaar, is dat nogal eens op een hoge toon. De reactie kan veel negatieve emotie bevatten. Soms wordt zelfs gescholden op de gemeente of gedreigd naar de betrokken ambtenaren.

Als een gemeenteambtenaar op die actie reageert, kan dat bijvoorbeeld vanuit het CCC-model zijn. Dan zou de reactie kunnen zijn in de trend van: "Wij hebben uw bezwaren beoordeeld en ze zijn volgens ons ongegrond. Dat betekent dat de gemeente voorlopig doorgaat met de ingezette procedure. Overigens nemen wij afstand van het door u gebezigde taalgebruik. Verdere brieven van u zullen wij dan ook niet meer in behandeling nemen."

Maar de gemeenteambtenaar kan ook heel luisterend reageren en empathisch zijn: "Wat vervelend voor u dat dit (voorgenomen) besluit voor u zo'n negatief effect heeft. Graag nodigen we u uit voor een gesprek om te horen wat de bezwaren precies zijn. Dan kunnen we samen bekijken welke alternatieven er mogelijk zijn."

Het is weliswaar niet heel gemakkelijk om zo luisterend en empathisch te reageren na een soort scheldkanonnade over wat ‘de gemeente’ of ‘de overheid’ allemaal verkeerd doet. Het voelt véél prettiger om eens lekker vanuit de overheids-machtspositie ‘achteruit de keel’ te reageren. Toch is ook het ‘leunen op de macht’ aan te merken als conflictgedrag, zonder reflectie op het effect ervan op de ander. Het is reageren vanuit de impuls van het CCC-model.

1.3 Heb je zelf weleens een conflict gehad?

Dit lijkt een overbodige vraag: het ligt niet voor de hand om volwassen te worden zonder ooit een conflict te hebben gehad, al was het maar in je puberteit met je ouders of leerkrachten. Dat zijn belangrijke leermomenten.

Heb je daarna ook nog weleens een conflict gehad? Denk eens terug aan dat moment, of die tijd waarin dat speelde. Neem maar even een moment om in je geheugen terug te gaan waar het alweer over ging, wat er gebeurde (of juist niet), en hoe je je zelf toen voelde.

De kans is groot dat het gevoel dat je je herinnert iets is van:

- onmacht
- frustratie
- boosheid
- niet serieus genomen voelen
- miskennis
- onrechtvaardigheid.

Herken je hiervan iets? Dat is dan niet verrassend, omdat deze emoties kenmerkend zijn voor iedereen die zelf vindt dat hij of zij in een conflict zit. Dus ongeacht waar het conflict over gaat, en of je nou gelijk had of niet: deze emoties blijken bij iedereen in conflict te spelen.

Het is handig om je dat te realiseren als je te maken hebt met iemand anders die in een conflict zit: die handelt “10 tegen 1” vanuit deze zelfde emoties! Misschien helpt die wetenschap je om met compassie naar de ander te kijken en vooral om zonder (voor)oordeel te blijven luisteren. Was dat niet ook wat je zelf graag had gewild toen je klem zat in je conflict?

Over de auteur



Mr. Wanda N. Everts (1957) heeft zich tijdens en na haar carrière in de rechterlijke macht – ze was vicepresident van een rechtbank – verdiept in de psychologie van het conflict. Ze werd in 2001 mediator (nu: MfN Registermediator, ADR Registermediator, IMI Mediator), gevolgd door een permanente stroom van vervolgoopleidingen in diverse technieken en benaderingen, waaronder Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP), Transactionele Analyse, ConflictCoaching, Systemisch werken, Oplossingsgerichte Mediation, Emotional Freedom Techniques (EFT) en

Deep Democracy. Vanaf 2006 heeft zij zich volledig gericht op haar praktijk als zelfstandig mediator en coach. Als mediator is zij gespecialiseerd zowel in familie- en scheidingszaken als in arbeidsconflicten in de ruimste zin van het woord.

Daarnaast zit zij in verscheidene klachten- en geschillencommissies en heeft zij diverse publicaties op haar naam, veelal over onderwerpen op het snijvlak van recht en psychologie.

Ze is als trainer ervaren in het opleiden van (aspirant)mediators en in het aanbieden van mediationvaardigheden voor professionals in het publieke domein. Inmiddels verzorgt zij ook in eigen beheer workshops en trainingen over communicatie-, besluitvormings- en gespreksvaardigheden in lastige situaties. Zie voor meer informatie www.evertsmediation.nl

Elegant beïnvloeden

van conflict naar kans

Iedereen heeft weleens te maken met een situatie waarin een gesprek lastig is of liever wordt vermeden. Dan schuurt er iets. Dat kan op het werk zijn of thuis. Hoe prettig zou het zijn als je dan op een elegante manier, zonder schade of gezichtsverlies, de verbinding kan herstellen? Of in elk geval zonder gedoe samen over de situatie kan overleggen om tot een verandering te komen? Wanda Everts heeft jarenlange ervaring met conflictgedrag in alle varianten, als rechter, als mediator en natuurlijk als 'gewoon mens'. In *Elegant beïnvloeden* heeft zij op een heldere manier, met humor en veel praktijkvoorbeelden, diverse technieken beschreven waarmee vastgelopen communicatie weer vlot getrokken kan worden. Ze neemt je mee om op een andere manier te luisteren in lastige situaties en geeft praktische handvatten om met die verfrissende blik jezelf en anderen te beïnvloeden. Zodat het leven leuker wordt.



Wanda Everts heeft zich verdiept in de psychologie van het conflict. Ze verstaat de kunst van het beïnvloeden van de lezer, zoals zij ook in haar trainingen, lezingen en workshops de deelnemers meeneemt om met compassie te willen luisteren. Ze leidt (aspirant)mediators op en biedt mediationvaardigheden aan voor professionals in het publieke domein. Ze heeft diverse publicaties op haar naam en dit is haar eerste boek.

