

Loes Lauteslager

Loes Lauteslager coacht leidinggevenden in het onderwijs, daarnaast begeleidt ze secties en teams bij conflicten. Voorheen was ze rector in het voortgezet onderwijs.

E-mail: loes.lauteslager@gmail.com.

Van conflicten kun je leren

Conflicten tussen mensen zijn onvermijdelijk, dus het is zaak er goed mee om te gaan. Uiteenlopende conflicten zijn vaak terug te voeren op dezelfde ontstaansredenen. In dit artikel wordt een andere manier van kijken naar conflicten geschetst, die mogelijk aanknopingspunten biedt voor betere conflicthantering.

Iedereen weet hoe machteloos, boos en bang je je in een conflict kunt voelen. Leidinggevenden rationaliseren die emoties vaak weg, waardoor conflicten razendsnel kunnen escaleren. Een mooie paradox: hoe meer emoties we erkennen, hoe minder emotioneel en oncomfortabel een conflict wordt. Ontspannen omgaan met conflicten en de emoties die erbij komen kijken, is voor leidinggevenden een niet te onderschatten kwaliteit. Des te opvallender is het dat conflictvaardigheid ontbreekt in leiderschapsprofielen en in opleidingen voor onderwijsmanagement.

Voorbeelden

Aan de hand van drie voorbeelden wordt uiteengezet dat conflicten op scholen op elkaar lijken: ze hebben dezelfde conflictlogica.

Conflict met ouders

Een leerling gaat niet over naar vwo-4, maar naar havo-4, omdat hij te weinig punten heeft. De ouders sturen een boze e-mail. Ze verwijten de school dat ze niet goed op de hoogte zijn gehou-

den. Ook menen ze dat hun zoon slachtoffer is van "een lakse mentor" die hen niet tijdig liet weten dat "hij er een tandje bij moest zetten" als hij op het vwo wilde blijven. De ouders overwegen een klacht in te dienen bij het bestuur.

Ouders zijn ontevreden en vragen: "Wat denkt de school hieraan te gaan doen?" Een teamleider die boos is, zal de neiging hebben er vol in te gaan: "Zijn ze nou helemaal gek! Laat ze zelf hun verantwoordelijkheid nemen!" Maar hij zal zich ook bezorgd afvragen of de school wel genoeg heeft gedaan. En wat is eigenlijk genoeg in de ogen van ouders. De teamleider zoekt steun bij collega's door te mopperen over deze ouders en over ouders in het algemeen. Ongemerkt wordt er gepolariseerd: de school is oké, de ouders niet. Ook de ouders zijn bang tekort te schieten en komen voor hun kind op. Deze combinatie van emoties doet bijzonder weinig om het conflict te verzachten: de kans is groot dat ouders en teamleider elkaar zullen aanklagen.



Conflict tussen schoolleiding en leraren

Een nieuwe rector die bekend staat als zeer innovatief, maakt haar opwachting in de school. Al gauw merkt ze dat de school minder ver is met vernieuwend onderwijs dan ze verwachtte. Ze steekt haar teleurstelling niet onder stoelen of banken, wat de leraren het gevoel geeft dat ze het niet goed doen. Zij ervaren haar toon als oordelend en arrogant, alsof alleen zij weet hoe het moet. De machtsstrijd tussen de leraren en de rector is een feit. Het resultaat is vijandig zwijgen als de rector de medewerkerskamer binnenkomt. Van de weeromstuit gedraagt de rector zich afstandelijker en krijgt daardoor geen poot aan de grond. Aan onderwijsvernieuwing komt de school niet toe.

Onbewust wakkert de nieuwe rector de angst aan die in elke hiërarchische relatie sluimert, namelijk de angst dat degene hoger in rangorde iets oplegt. Feitelijk is er sprake van een 'oerconflict', waarin

het gaat om machtsverschil waardoor de een iets te zeggen heeft over de ander. In zo'n asymmetrische relatie is er altijd spanning, omdat die mensen afhankelijk maakt. In dit geval voelen leraren de dreiging dat alles anders moet in de klas. Ze vrezen verlies van controle en dat maakt dat ze zich kwetsbaar voelen. Om zich hiertegen te beschermen, worden ze boos en gaan ze 'meppen'. Minder zichtbaar is dat de rector net zo afhankelijk is van de leraren als andersom. Maar dat erkent ze net zomin als de leraren. Als een ridder te paard, met getrokken zwaard en gesloten vizier dendert ze door, waardoor de kloof met de leraren alsmaar groter wordt. Er ontstaan al gauw twee kampen, die elkaar aanklagen. Bevestiging van het eigen gelijk wordt in eigen kamp gezocht en negatieve stereotypen gaan over en weer. Wie het waagt een middenpositie in te nemen, is een verrader. Tot een gesprek komt het niet, want niemand stelt een vraag.

Conflict in de sectie

De samenwerking in een grote sectie op een havo/vwo-school verloopt al jaren moeizaam. Er lijken kampen te zijn, veel zaken worden niet uitgesproken en op sectievergaderingen voeren altijd dezelfde mensen het woord. Een enkeling gaat er tegenin, maar de meesten trekken zich terug. Opvattingen over het vak lopen uiteen, maar gesprekken ontaarden snel in geruzie. Ieder voorstel tot verandering leidt tot de reactie: "Oh, dus het is niet goed wat wij al jaren doen?" De waaghals die een voorstel voor een nieuwe lesopzet of toets durft te doen, wordt – het liefst per e-mail – neergesabeld, wat de verhoudingen verder op scherp zet. De besluitvorming is chaotisch. Na de zoveelste uitbarsting legt de sectievoorzitter het probleem bij de schoolleiding neer.

Lange tijd konden leraren op veel scholen hun eigen gang gaan; de meeste secties hingen als los zand aan elkaar. Nu wordt op veel scholen samenwerking afgedwongen: leraren moeten dezelfde toetsen geven waardoor het onderwijs op elkaar afgestemd moet worden. Meningsverschillen en conflicten kunnen hierdoor niet langer vermeden worden. Zeker als er nieuwkomers zijn, moeten impliciete aannames en opvattingen worden geëxpliciteerd. Opvattingen over wat goed onderwijs is veranderen: de zekerheden van de vaak dominante, langstzittende leraren zijn niet meer vanzelfsprekend. Tot een gesprek waarin de verschillen helder op tafel komen, komt het niet; ze klagen elkaar alleen maar aan. Het vraagt goed leiderschap om verandering in deze situatie te brengen, maar lang niet altijd beschikt de sectievoorzitter over de benodigde leiderschapskwaliteiten.

Conflictlogica

De voornaamste redenen waardoor conflicten escaleren, betreffen angst en schaamte, macht en onmacht, en boosheid.

Angst en schaamte

Mensen denken vaak in een soort 'zero-summo-

del': je hebt gelijk, of ongelijk, en in het laatste geval verlies je, wat tot schaamte leidt die zich vaak uit in boosheid. Door de spanning die dit oproept, wordt het gesprek uit de weg gegaan en komt de kern van het meningsverschil niet op tafel. Daardoor verergeren misverstanden, nemen irritaties toe en lopen emoties op. En zie daar: een conflict in vol ornaat. Uit angst voor conflicten worden ze vermeden en ontstaan ze.

Angst wordt vaak onderschat in organisaties, ook omdat zij vaak een andere uiterlijke vorm aanneemt. Uit zelfbescherming worden onaangename gevoelens zoals angst afgeweerd; vooral boosheid komt daarvoor in de plaats.

Macht en onmacht

Naast angst spelen macht en onmacht een grote rol bij conflicten. In een oerconflict speelt de angst iets opgelegd te krijgen. Op veel scholen is dit oerconflict permanent, latent, aanwezig en bij iedere verandering kan het oplaaien. Je merkt het aan de verongelijkte manier waarop schoolleiding en leraren over elkaar praten. Een complicerende factor op scholen is dat mensen vaak een lange relatiegeschiedenis met elkaar hebben wat het moeilijk maakt je uit te spreken. Een stapeling van onopgeloste conflicten zorgt voor oud zeer, waarvan de huidige leidinggevende lang niet altijd op de hoogte is.

Boosheid

Aan het advies niet boos te worden bij een conflict, heb je niet veel. Boosheid overkomt je. Waar je wel wat aan hebt, is introspectie: het onderzoeken van je eigen boosheid voordat je met de ander in gesprek gaat. Je kunt namelijk niet rationeel nadenken als je boos of geëmotioneerd bent over wat jou zelf drijft of over wat de ander drijft. In die staat is jouw waarheid de enige waarheid en wil je alleen (terug)meppen. Zoals gezegd verbergt boosheid vaak andere oncomfortabele gevoelens, zoals angst. Angst voelt oncomfortabeler omdat je bij boosheid meer het gevoel van controle hebt.

Conflict als leermoment

Conflicten zorgen voor een hoop narigheid en stagnatie, ook als ze onuitgesproken blijven. Betrokkenen zijn meer met elkaar bezig, dan met het werk. De negatieve gevoelens slurpen energie. Bijna iedereen voelt zich ongemakkelijk in conflicten; geen wonder dat we ze het liefst vermijden. Maar conflicten zijn onvermijdelijk; je kiest er niet voor, je raakt erin verzeild. Daarom kun je er – zeker als leidinggevende – maar beter mee leren omgaan.

Conflicten gaan eerst over de inhoud, maar worden al snel persoonlijk en relationeel. Er zijn onnoemelijk veel aanleidingen voor een conflict: een onhandig woord, een bepaalde houding of toon, een verschil in verwachtingen, een negatieve positionering van de ander. Wie roept: “Kunnen we even redelijk blijven?”, positioneert de ander als onredelijk, niet zichzelf. Vooral veranderprocessen zijn conflictgevoelig: ze roepen heftige emoties op en verlopen verre van rationeel.

Een meningsverschil is nog geen conflict, maar wordt het vaak wel. Dat is te voorkomen door in een vroeg stadium hardop te constateren dat er een verschil van mening bestaat en de emoties daarover bespreekbaar te maken. Lukt het om in ontspannen sfeer de verschillende perspectieven te bespreken en oog te houden voor eigen en andermans onzekerheid, dan zullen betrokkenen zich minder ongemakkelijk voelen, minder emotioneel worden en er doordachter mee omgaan. Dan kom je in de buurt van *the sweet spot of conflict*: het conflict als leermoment.

Systemisch kijken

Emoties worden versterkt door de oorzaak van het conflict bij een persoon te zoeken – ik ben oké, maar jij niet – in plaats van bij het (grotere) systeem. Het is zinvoller om systemisch te kijken. Het uitgangspunt hierbij is dat gedrag (mede) uitgelokt wordt door de situatie/context, wat een conflict minder persoonlijk en minder emotioneel maakt. Daartoe neem je een ‘derde positie’ in, waarbij

Tips wanneer je eenmaal in een conflict zit

- Ga rustig zitten en neem gas terug.
- Peil je eigen gevoelens. Wat maakt je zo boos? Doe dat voorafgaand en niet in het gesprek.
- Constateer hardop dat jullie van mening verschillen.
- Hou op met de ander de schuld te geven en zijn gedrag te veroordelen.
- Accepteer dat er meer ‘waarheden’ zijn.
- Check je eigen aannames.
- Neem de derde positie in (die van mediator of neutrale observator).
- Kijk systemisch: welk gedrag wordt door de context/situatie uitgelokt?
- Bedenk wat de behoefte van de ander is of vraag ernaar.
- Stel een toekomstgerichte, oplossingsgerichte vraag.
- E-mail nooit als je boos bent. E-mail nooit over een gevoelig onderwerp.
- Stel open, verhelderende vragen zonder oordeel.
- En het allerbelangrijkste: bedenk dat iemand begrijpen niet hetzelfde is als iemand gelijk geven.

je ervan uitgaat dat een conflict niet twee kanten heeft, maar drie. De eerste kant is ‘hoe ik het zie’, de tweede kant ‘hoe jij het ziet’ en de derde kant is ‘hoe een onafhankelijke mediator of neutrale observator’ het ziet. Het geeft lucht als het lukt in de derde positie te komen.

In het eerste voorbeeld wordt het gedrag van de ouders (mede) opgeroepen door de maatschappelijke situatie. We leven in een kennismaatschappij waarin diploma’s belangrijk zijn en waarin ouders een zo hoog mogelijke opleiding voor hun kind willen. Tegelijkertijd selecteren scholen strenger, omdat ze meer dan ooit afgerekend worden op resultaten en daardoor steeds minder risico’s durven

“Er zijn ook dingen die een mens zelfs niet aan zichzelf durft te bekennen, en van dezulke hopen er zich bij ieder fatsoenlijk mens behoorlijk wat op”

(Dostojevski)

te nemen. Dat niet ieder kind de hoogste opleiding kan volgen geeft stress bij de ouders; de kleiner geworden manoeuvreerruimte geeft stress bij de teamleider. Als je je dit realiseert, en je het gedrag van mensen aan de situatie koppelt, wordt dat gedrag verklaarbaar en minder verwerpelijk.

Bestempel je het conflict tussen de nieuwe rector en de leraren als oerconflict, dan kijk je al systemisch en vanuit de derde positie. De nieuwe rector lijkt zich echter niet bewust van de gevoeligheid van de hiërarchische relatie. Ze stelt zich niet de vraag: “Wat doe ik dat zij zo doen?” Ze durft zich niet kwetsbaar op te stellen door nieuwsgierig te zijn naar het verhaal van de leraren. Ze is bang dat ze niks voor elkaar krijgt en niet aan het (zelf)beeld van innovatieve schoolleider kan voldoen.

Het conflict in de sectie kun je ook als oerconflict betitelen, maar het is ook een veranderkundig proces dat regressief gedrag en heftige emoties oproept (rouw, angst, agressie). Het oerconflict uit zich hier in de strijd om de dominantie van de opvattingen. De zittende leraren hebben vaak meer te zeggen dan de nieuwkomers. Onder de oppervlakte speelt een vermeend kwaliteitsverschil door verschil in kennis, ervaring en deskundigheid, waardoor de ouderen de jongeren het gevoel geven niet goed genoeg te zijn.

Wat kan de schoolleiding doen?

Kijk naar de besluitvorming in een vergadering van een schoolleiding en je weet hoe het in de school is gesteld met de conflictvaardigheid. Als de sfeer ontspannen is, iedereen aan het woord komt, andere meningen worden aangemoedigd en gevoelige zaken bespreekbaar zijn, is de kans groot dat dit buiten de directiekamer ook het geval is. Maar is iedereen op zijn hoede, is alleen de directeur aan het woord en zit de rest er zwijgend bij, dan is de kans op adequate conflictantering nihil.

In een open, positief, waarderend schoolklimaat waarin men gewend is gevoelige zaken te bespreken, kunnen conflicten zelfs voor meer wederzijds begrip zorgen, ook al ben je het (nog steeds) niet met elkaar eens. Tijd voor zelfonderzoek door de schoolleiding aan de hand van een aantal vragen.

1. Hoe veilig is het in onze schoolleiding? Is het denkbaar dat we de volgende vraag aan elkaar stellen: “Is er één ding dat ik zou moeten doen of laten waardoor jij makkelijker met mij zou samenwerken?” Zijn de resultaten met de hele schoolleiding bespreekbaar?
2. Hoe voelen wij ons als schoolleiding bij conflicten? Hoe gedragen we ons als het spannend wordt? Klagen we anderen aan? Hebben we de neiging conflicten persoonlijk te maken en in het stereotype wij-zij-denken te vervallen? Is er ook bij ons sprake van zelfbescherming (afweer, projecties en regressief gedrag)?
3. Speelt het oerconflict bij ons op school? Zijn we ons bewust van de gevoeligheid van een hiërarchie of geloven we dat wij een platte organisatie zijn? Zijn afwijkende meningen welkom? Realiseren we ons dat veranderprocessen geen louter rationele processen zijn en daardoor een bron van conflicten? Zijn we voorbereid op reacties die lang niet altijd met het hier en nu te maken hebben?
4. Worden besluiten door ons rationeel genomen of zijn ze ook doorleefd en doorvoeld? Staan we voldoende stil bij de (ongewenste)

emoties die ze oproepen? Gevoelens hebben (nog steeds) een lagere status dan de ratio. Maar onder onze ogenschijnlijk glasheldere argumentatie ligt vaak een moeras van tegenstrijdige gevoelens en duistere motieven. Ons gevoelsleven is drassiger dan we zouden willen. Een school wordt een stuk veiliger als een schoolleiding irrationaliteit niet ontkent maar omarmt. Helder denken kan niet zonder helder voelen.

Duidelijk is dat een goede conflicthantering begint bij de schoolleiding. Het vraagt hen als eerste om kritische zelfreflectie en lef om onzekerheid te verdragen. De grotere psychologische veiligheid die ontstaat, geeft minder reden voor schaamte en angst. Daardoor zullen anderen in de school zich ook meer laten kennen en zich eerder uitspreken. Positief effect is dat iedereen zich meer bewust wordt van eigen gedrag en van de eigen blinde vlekken. Niet alleen de schoolleiding wordt daar beter en conflictvaardiger van, maar de hele school.

Tot slot

Zeker, als we onder druk staan, lopen we het gevaar meegezogen te worden in een conflict. De derde positie innemen – systemisch kijken – zal niet altijd lukken. Erken het als je in een conflict raakt en raadpleeg de tips in het kader om de schade te beperken. ■

Literatuur

- Patten, B., Stone, D., & Heen, S. (2011). *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. London: Penguin Books.
- Rosenberg, M.B. (2005). *We can work it out: Resolving conflicts peacefully and powerfully*. Encinitas: PuddleDancer Press.
- Stam, J.J., & Hoogenboom, B. (2017). *Tegen de stroom mee: Systemisch leiderschap*. Avenhorn: Het Noorderlicht.