



Conflicthantering met behulp van metaprogrammas

Lees meer over metaprogramma's in het boek *Voorbij je eigen wijze, effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties* van Guus Hustinx en Anneke Durlinger-van der Horst. Of volg hun workshop *meesterschap in communicatie* bij het IEP (www.iepdoc.nl).

Onderhandelen is een vorm van communicatie die erop gericht is om met de ander(en) overeenstemming te bereiken. Als die overeenstemming niet bereikt kan worden escaleert de situatie makkelijk en ontstaat een conflict. Om uit een conflict te komen moet er opnieuw onderhandeld worden, alleen is dat veel lastiger geworden dan voor het conflict ontstond. Een succesvolle attitude naar een conflict-oplossing vraagt om het activeren van bepaalde criteria en metaprogramma's.

Zodra een conflict ontstaan is hebben partijen posities ingenomen, die ze niet zomaar willen loslaten. Tegelijkertijd raakt bij een conflict de relatie (mogelijk) verstoord. Als door partijen posities ingenomen zijn, worden de metaprogramma's (kenmerkende gedragspatronen) 'leidend' en 'zelf' geactiveerd. Mijn regels, mijn belangen staan centraal. Als ook de relatie onder druk staat verschuift het metaprogramma van 'activiteiten' en 'informatie' naar 'mensen' én 'voldoet niet': van de inhoud naar de relatie. Kortom de metaprogramma's die in een conflict geactiveerd worden laten een manier van denken zien de oplossing van het conflict niet echt dichterbij brengt. Het is dus de moeite waard het ontstaan en de aard van een conflict te bekijken en te analyseren aan de hand van metaprogramma's. Het inzicht in metaprogramma's en de vragen om de nodige en gewenste metaprogramma's te activeren zullen helpen om de juiste vorm te vinden, waardoor ook een succesvolle volgende stap een feit kan worden. Een mediator[1] kan hier een actieve rol in spelen.

Het ontstaan en de aard van conflicten

Als je een conflict nader onder de loep neemt, wordt duidelijk dat een conflict tot stand komt als gevolg van:

- verschil in criteria
- verschil in prioriteitstelling van criteria
- verschil in het feitelijke gedrag waarmee of waardoor het criterium gerealiseerd wordt en daarmee ook de metaprogramma's die daarbij actief zijn.

Dit inzicht is helpend bij het begrijpen van het conflict. Hierdoor worden tevens de knelpunten op een neutrale manier in kaart gebracht. Het vraagt uiteraard om kennis van die kenmerkende gedragspatronen (metaprogramma's).

De attitude naar het conflict is zeker zo relevant om tot oplossingen te komen. Een conflict wordt immers vaak gevoed door de aanname dat er slechts een of-of oplossing in plaats van een én-én oplossing mogelijk is. De én-én-oplossing vraagt aldus minimaal om uitgaan van de eigen criteria als die van de ander (metaprogramma's interne en externe referentie), doelgerichtheid (naar toe), denken in mogelijkheden (opties) en de invloedsperceptie controle binnen zelf.

Komen tot een bevredigende oplossing vraagt om 'out of the box'-thinking. Een probleem kan niet opgelost worden met hetzelfde denken dat het probleem veroorzaakt (Einstein). Ditzelfde geldt ook voor conflicten. Het 'out of the box' denken impliceert ook dat het beeld van de betrokken partijen

over het conflict (hoe kijk ik tegen het conflict aan) ‘verruimd’ moet worden. Komen tot een bevredigende oplossing vraagt tevens om een bewustwording van andere criteria, vaak hoger gelegen waarden, van zelf zowel als de ander.

Het samenwerkingsmodel

Conflicten kunnen alleen bestaan als de betrokkenen op een of andere manier op elkaars samen- of medewerking zijn aangewezen. Als ze een goede vorm van samenwerken zouden hebben of kunnen vinden, dan was er geen conflict. Als ze niet op elkaar zouden zijn aangewezen, dan zou ieder zijnsweegs zijn gegaan waarmee ook het willen oplossen van het conflict niet meer zou spelen. In het samenwerkingsmodel wordt er derhalve vanuit gegaan dat het in stand blijven van een conflict slechts betekent dat er nog geen gemeenschappelijke oplossing is gevonden die recht doet aan de wederzijdse criteria. Daarbij is het waarschijnlijker dat een conflict rondom een taak, makkelijker tot een goed einde te brengen is dan een conflict rondom een relatie.

De gemeenschappelijke oplossing kan makkelijker gevonden worden nadat de dynamiek van het conflict in kaart wordt gebracht. Inzicht in wederzijdse criteria (zelf en ander) geeft helderheid over waar in de win-win-situatie aan voldaan moet worden. Het spreken over en streven naar een win-win-situatie vooronderstelt dat dit haalbaar is. Dit activeert het metaprogramma ‘controle binnen zelf’.

Het samenwerkingskader, waarbij een voor beide partijen hoger criterium nagestreefd wordt, geeft het commitment naar elkaar om tot een oplossing te willen komen. Concreet activeert dit het metaprogramma ‘samen’ en ‘naar toe’.

Zo kun je concluderen dat voor het oplossen van een conflict bepaalde metaprogramma’s en criteria noodzakelijk aanwezig (moeten) zijn.

Attitude voor het oplossen van een conflict:

criterium: het belangrijk vinden er samen uit te komen

metaprogramma’s:

- zelf en ander
- interne referentie
- naar toe
- controle binnen zelf
- samen
- opties

Het conflict zelf

Dat gezegd hebbend, is de volgende stap om naar de aard van het conflict te kijken en te analyseren welke criteria en metaprogramma’s van de betrokken partijen het conflict voeden. Dit inspireert zowel de betrokken partijen als de conflictbemiddelaar/procesbegeleider welk pad belopen kan worden naar de oplossing toe. De procesbegeleider zal geluiden van de conflicthouders als: “Ja maar, dat gaat toch niet lukken” (controle buiten zelf); “wij kunnen nu eenmaal niet door een deur” (voldoet niet), telkens weer moeten pareren met het ‘as if frame’: “Laten we ons voorstellen dat we over die krachten (controle binnen zelf) beschikken om dit op te lossen en dat we een mogelijkheid kunnen creëren waarbij aan alle criteria voldaan is” (opties, naar toe en voldoet wel).

De aanpak van een conflict

Met behulp van de inzichten in criteria en metaprogramma's kan de dynamiek van het conflict goed in kaart worden gebracht.

Conflict: (X)	
Partij A	Partij B
Criteria (Y1) en Actieve metaprogramma's	Criteria (Y2) en Actieve metaprogramma's
Gemeenschappelijk criterium:.....(Z)	
Individuele oplossing:	Individuele oplossing:
Gezamenlijke oplossing; Hoe kunnen we, rekening houdend met criteria Y1 en Y2 en Z, conflict X oplossen?	

Uiteraard vraagt dit kennis van de metaprogramma's: de expertise om niet naar de inhoud maar naar de vorm van het non-verbale en verbale gedrag te kijken/luisteren en dat te herleiden naar metaprogramma's. Vrij gemakkelijk laat zich dan het totale conflict in kaart brengen. Het visualiseren bijvoorbeeld op een flap-over vergroot het overzicht en het inzicht in details. Het maakt het gemakkelijker de samenhang te zien (visueel, globaal én specifiek, structuur).

Het stappenplan:

1. Definiëren van het conflict door beide partijen.
"Ons conflict gaat over.....(= X)" (zowel door A als B).
Hierin kan al gesignaleerd worden in hoeverre verschillende metaprogramma's het conflict 'bevorderen' en er dus sprake is van een verschillende golflengte.
2. Criteria en metaprogramma's van de beide partijen in kaart brengen.
"Wat ik belangrijk vind als het gaat over(X) =
en..... (Y)
Zowel A als B geven antwoord op deze vraag. In het overzicht van criteria worden overeenkomsten en tegenstellingen duidelijk. Als het conflict zich meer afspeelt tussen de personen dan dat het betrekking heeft op de taak of een heel specifieke situatie, is het zinnig het totale persoonlijke metaprofiel van beide partijen in kaart te brengen om zo te ontdekken waar de schoen wringt. Verwachtingen naar de ander worden vaak onbewust gevoed door de eigen metaprogramma's en de 'mis'-verwachtingen kunnen met behulp van metaprogramma's op een respectvolle manier in kaart gebracht worden.
3. Het gemeenschappelijke criterium in kaart brengen.
"Waarom is het voor ons beiden belangrijk om uit dit conflict te komen?" (Z) Dit vraagt om het activeren van het metaprogramma 'wij' en 'globaal' om op een hoger abstractieniveau te komen bij het zoeken naar het gemeenschappelijke criterium. Dit voedt de motivatie en bereidheid om samen uit het conflict te komen. De procesbegeleider zal hierin actief moeten/kunnen helpen bij het vinden van een hoger gelegen gemeenschappelijk criterium.
4. Het brein activeren naar een oplossing.
"Hoe moet in mijn ogen voldaan worden aan de door mij gestelde criteria!"
In deze fase worden de individuele oplossingen in kaart gebracht. De zin van deze stap is dat bij elke betrokken partij de metaprogramma's 'naar toe' en 'interne referentie' geactiveerd worden. De procesbegeleider krijgt daarbij inzicht in voorgestelde oplossingen. Hij kan daarbij zowel naar de verschillen als naar de overeenkomsten kijken. Het is goed zowel naar de inhoud als naar de vorm te kijken. In sommige gevallen gaat de oplossing over dezelfde inhoud, maar is de vorm verschillend van elkaar, anderzijds kan het ook zo zijn dat

oplossingen worden aangeboden verschillend qua inhoud, maar gelijk wat vorm betreft. De procesbegeleider kan hierover metacommuniceren, hetgeen het inzicht in het conflict van beide partijen vergroot en daarmee het “out of the box”-denken. Hiermee is de dynamiek van het conflict op een constructieve wijze zichtbaar gemaakt. Dit vormt de basis van waaruit gegroeid kan worden naar een win-win-situatie.

5. Samen naar een oplossing!

Hoe kunnen we, rekening houden met criteria y en z, conflict x oplossen?

Drie belangrijke metaprogramma's worden in deze vraagstelling sowieso geactiveerd: het metaprogramma 'samen', 'naar toe' en het metaprogramma 'controle binnen zelf'. Aan de procesbegeleider de taak de betrokken partijen zoveel mogelijk te laten denken in termen van opties om zo een brainstorming te stimuleren. Het zal daarbij belangrijk zijn een eventuele kritische houding van betrokken partijen (metaprogramma 'voldoet niet') te parkeren tot het einde van de brainstorming om de weg vrij te houden en te maken naar effectieve oplossingen. Om te voorkomen dat het conflict door blijft sudderen, maar dan op een weinig zichtbare manier, zal het belangrijk zijn dat de procesbegeleider eventuele bezwaren op voorgestelde oplossingen in kaart brengt om zodoende de achterliggende criteria van de bezwaren alsnog bij de oplossing te betrekken. In zijn vraagstelling zullen daartoe de metaprogramma's 'voldoet niet' en vaak ook 'specifiek' actief zijn. Hierbij kan tevens gebruikt gemaakt worden van de inzichten opgedaan in stap 4, eigen criteria en gewenste oplossingen.

[1] Een mediator is een procesbegeleider. Een procesbegeleider is echter nog niet direct mediator. De mediator houdt zich aan de regels van het Nederlands Mediation Instituut (formele kaders met gedragsregels, klacht en tuchtregels). De procesbegeleider kan volledig informeel met eigen regels werken.