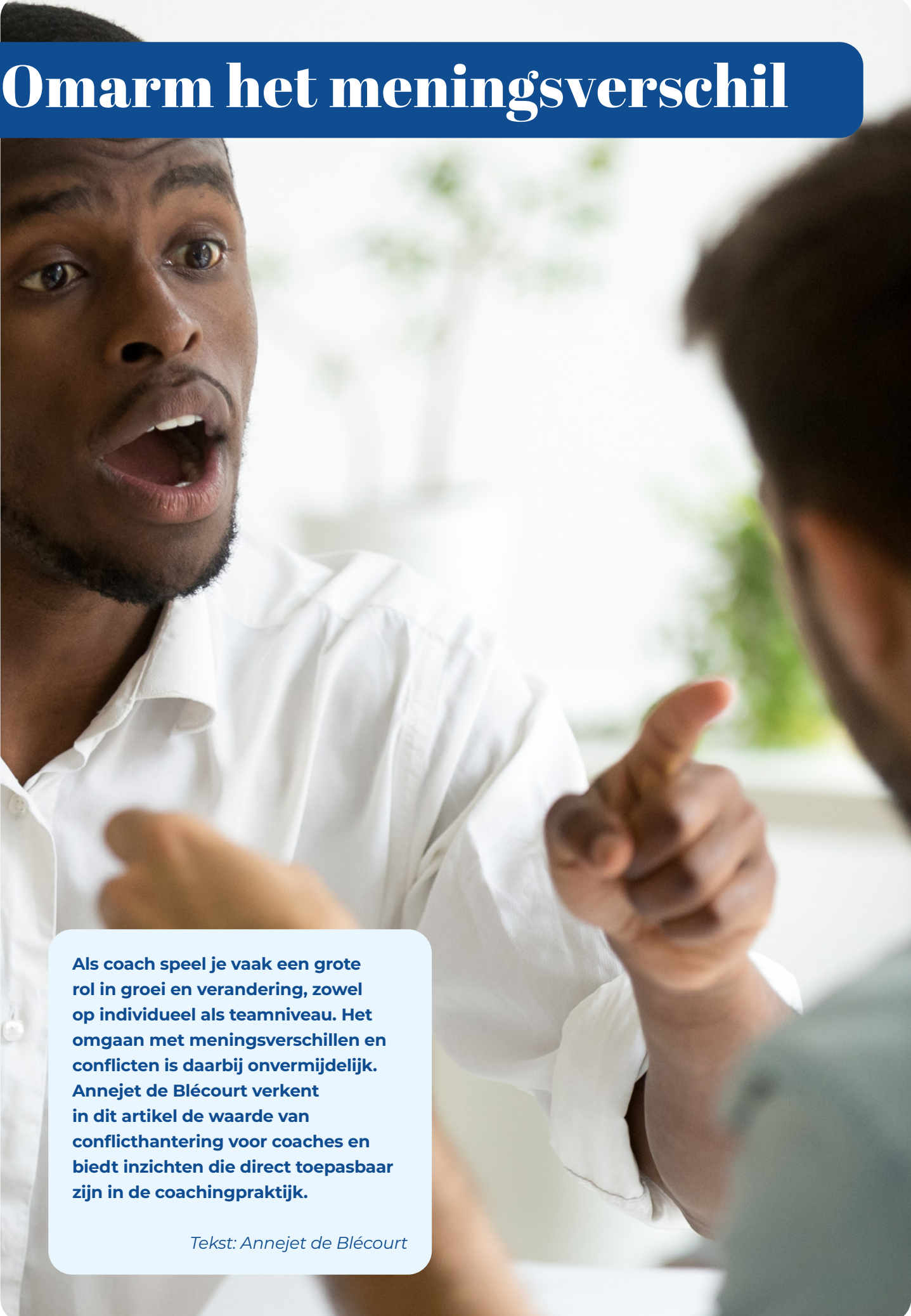


Omarm het meningsverschil

A close-up photograph of a Black man with a beard and mustache, wearing a white button-down shirt. He has a wide-eyed, open-mouthed expression of surprise or emphasis. He is pointing his right index finger towards the right side of the frame. In the background, the back of another person's head is visible, and the setting appears to be a bright, indoor space with some greenery in the distance.

Als coach speel je vaak een grote rol in groei en verandering, zowel op individueel als teamniveau. Het omgaan met meningsverschillen en conflicten is daarbij onvermijdelijk. Annejet de Blécourt verkent in dit artikel de waarde van conflicthantering voor coaches en biedt inzichten die direct toepasbaar zijn in de coachingpraktijk.

Tekst: Annejet de Blécourt

Als coach speel je vaak een essentiële rol bij het stimuleren van groei en ontwikkeling, verandering en het begeleiden van teams en individuen door uitdagende situaties heen. Daarbij hoort ook het omgaan met conflicten. Immers, overal waar mensen samen leven en samen werken kan gedoe ontstaan.

Het begrijpen van meningsverschillen, oplopend tot misverstanden en verregaande conflicten, is daarom niet alleen voor mediators weggelegd. Hoe je er als coach mee omgaat heeft direct effect op de dynamiek in de coachrelatie en de mate van samenwerking en vertrouwen. En uiteindelijk op het welzijn en succes van degenen die je coacht en van jezelf.

In dit artikel verkennen we daarom een aantal aspecten en inzichten die direct toepasbaar zijn in je coachingpraktijk.

Fijn! Een meningsverschil!

Een meningsverschil is vaak helemaal niet erg. Het kan juist leiden tot verhoogde creativiteit, nieuwe inzichten en betere besluitvorming. Het uitwisselen van verschillende perspectieven kan leiden tot innovatie en groei, zowel op individueel als op teamniveau. Als coach kun je meningsverschillen benutten als kansen voor leren en ontwikkeling, waarbij je de unieke bijdragen van elk individu waardeert. Maar als coach kan je ook zelf onderwerp van een meningsverschil zijn.

Hoewel een meningsverschil vaak de eerste stap is richting een conflict, is er een belangrijk verschil. Een meningsverschil ontstaat door een verschil in subjectieve gevoelens, emoties, beleving. Immers, we kijken allemaal door onze eigen bril naar de wereld en dus is jouw waarneming jouw perceptie en jouw waarheid. Een verschil van mening is gewoon een verschil van perceptie. Is dat erg? Nee, niet per se. Vaak kunnen twee waarheden prima naast elkaar bestaan.

Het gaat pas mis als één partij koste wat kost gelijk wil krijgen. Als die eigen subjectieve 'bril' dé waarheid wordt en er niet meer naar elkaar geluisterd wordt. Dan komen er emoties, spanningen en uiteindelijk strijd. En dat gaat knagen aan gezondheid, relaties, slaap, energie enzovoorts. Onnodig om op te merken dat het herkennen en adresseren van meningsverschillen in een vroeg stadium kan voorkomen dat ze escaleren tot destructieve conflicten.

Een conflict is dynamisch

Toch kan het gebeuren dat je als coach in een conflictsituatie terechtkomt. Bijvoorbeeld wanneer een coachee jouw ethisch handelen in twijfel trekt. Denk bijvoorbeeld aan schending van de vertrouwelijkheid cq. geheimhoudingsplicht tussen jou, je coachee en diens werkgever, ook jouw opdrachtgever. Waar het ook over gaat: een meningsverschil met een cliënt kan zomaar een heus conflict worden als je niet op tijd actie onderneemt. Hoe ver laat je het oplopen? Bedenk dat een conflict niet statisch, maar dynamisch is. Hoe je ermee omgaat heeft effect op de volgende stap.

**‘Leer van de fouten van anderen.
Je hebt niet genoeg tijd
om ze allemaal zelf te maken’**

Dalai Lama

De escalatieladder.
Bron: Management-
modellensite.nl.



De escalatieladder van Prof. Dr. Friedrich Glasl identificeert verschillende niveaus van escalatie, variërend van elkaar niet begrijpen en een 'verharde discussie' tot 'samen de afgrond in'. Van er samen win-win uitkomen tot samen voor de rechter staan en allebei verliezer zijn.

Als coach is het belangrijk deze ladder te kennen, omdat het je helpt conflicten te identificeren en actie te ondernemen, voordat ze onbeheersbaar worden.

De escalatieladder kent 3 fasen en loopt van boven naar beneden. Fase 1 is een rationele fase. Door de samenwerking te herstellen en te onderhandelen kun je er samen nog uitkomen, wel vaak met hulp vanuit de omgeving. Als je niets doet, loopt het conflict op en schuif je naar fase 2 waarin emoties de overhand nemen. Externe hulp van bijvoorbeeld een mediator is nodig om überhaupt nog met elkaar om tafel te willen gaan. Fase 3 is de strijdfase. Dan is het conflict zo heftig dat er bijvoorbeeld een advocaat aan te pas moet komen en een rechter uitspraak doet. Je ziet dat in fase 1 de eigen invloed nog hoog is en in fase 3 is die invloed uit handen gegeven. Hoe kun je voorkomen dat fase 1 escaleert en je rollebollend in fase 2 en mogelijk zelfs fase 3 terechtkomt?

Fase 1: welles nietes

Wanneer discussies verharderen gaat het meestal om een zakelijke of inhoudelijke kwestie. Standpunten staan tegen over elkaar: 'ik heb er recht op' vs 'dat is niet waar'. Een soort welles nietes.

Bijvoorbeeld: in je coachovereenkomst staat dat coachgesprekken tot 24 uur van tevoren kunnen worden afgezegd, anders wordt het in rekening gebracht. Jij zit te wachten, maar al wie er komt, niet je cliënt. Je belt en er wordt niet opgenomen. Volgens cliënt hadden jullie helemaal geen afspraak en is het onredelijk dat je de tijd in rekening brengt. Maar dit is al de derde keer dat het gebeurt, en je baalt er nu wel echt van. Dus natuurlijk moet cliënt gaan betalen.

Wat kun je als professionele NOBCO-coach doen om uit een dergelijke discussie te komen? Dat is iets waar wij coaches goed in zijn, namelijk: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Daarmee kan je belangen en gemeenschappelijkheid op tafel krijgen en daar het gesprek over voeren. Naar elkaar toe bewegen en samen tot een oplossing komen.

Fase 2: emoties boven inhoud

In fase 2 wil je er niet meer samen uitkomen, maar is de ander je tegenstander geworden waar je van wilt winnen. Inhoud is minder belangrijk dan aanzwellende emoties. Kijk maar eens naar de omschrijvingen die bij fase 2 staan. Het conflict is nu persoonlijk geworden en zonder hulp kom je er in deze fase meestal niet meer uit.

Dit is ook de fase waarin de Commissie Klachtbehandeling bij de NOBCO in beeld komt. Bij een conflictsituatie waar je samen niet meer uitkomt, kunnen zij de klacht onderzoeken en beoordelen ze of je hebt gehandeld op een manier die van een professioneel coach mag worden verwacht. Belangrijk toetsinstrument daarbij is de Ethische Code. Uiteindelijk doet de Commissie een uitspraak.

Fase 3: winnen, winnen, winnen

De laatste fase, fase 3 zien we helaas maar al te vaak in de wereld om ons heen. Dit is de fase waarin de ander je vijand is die gestraft moet worden, al moet je er samen de afgrond voor in. 'Het kan me niet meer schelen wat er gebeurt of wat het me kost, maar jij gaat eraan'. Als redelijk handelend en bekwaam coach wil je het natuurlijk nooit zover laten komen.

De-escaleren is een belangrijke vaardigheid die je als professionele coach nodig hebt. Niet alleen omdat jouw cliënten mogelijk in een conflict zitten en hulp nodig hebben, maar ook omdat je zelf een meningsverschil of conflict met een cliënt kunt krijgen.

Ben je NOBCO-coach? Het is aan te raden om dan eens op de pagina van de Commissie Klachtbehandeling te kijken. Als je inlogt vind je onderaan de link naar de Commissie pagina en uitspraken die zijn gedaan.

Wat is jouw voorkeursstijl in conflicthantering?

Als coach is zelfbewustzijn essentieel, inclusief begrip van je eigen voorkeuren in conflicthantering. Er bestaat overigens niet maar één goede stijl om conflicten te hanteren. Welke stijl effectief is, hangt af van de vraag af hoe belangrijk de reden van het conflict én de relatie met wie je het conflict hebt voor je zijn.

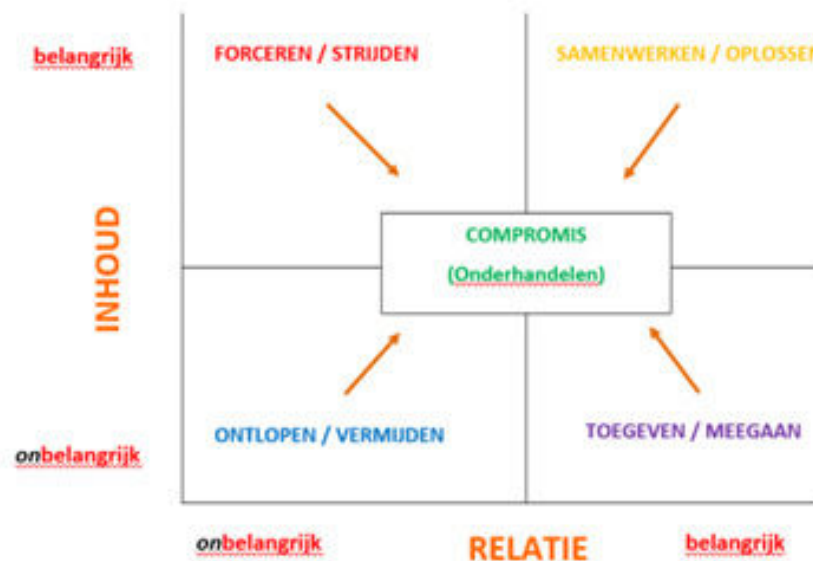
Weet jij welke stijl je van nature neigt te gebruiken? Door je bewust te zijn van je eigen voorkeuren, kun je flexibeler reageren op verschillende conflictsituaties en effectievere resultaten behalen.

In 1974 introduceerden wetenschappers Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann een model waarmee je erachter kunt komen wat jouw stijl voor conflicthantering is. Op de website van het Centrum van Conflicthantering kan je de test online doen. Aanrader: doe eerst de online test en lees daarna pas verder!

**conflicstijlen-test-
thomas-kilmann**

Voorkeursstijlen in conflicthantering

Hieronder een uitleg van het model en de verschillende stijlen. Ongetwijfeld herken je ook de 3 fasen van de escalatieladder erin. Wanneer gebruik je welke stijl? Wat zijn de voor- en nadelen van de betreffende stijl en welke middelen kun je inzetten?



● Forceren / Strijden

Inhoud = erg belangrijk

Relatie = minder of onbelangrijk

Doel: winnen

Middelen: alles wat een machtspositie geeft (positie, sancties, zwaktes ander, argumenten)

Situaties: opkomen voor je rechten, noodsituaties, jezelf beschermen

Voordeel: kans dat je wint is groot; je houdt stevig vast aan je eigen belangen!

Nadeel: het beschadigt relaties; niet handig als je later nog moet samenwerken; je wint alleen als je de grootste machtspositie hebt

● Ontlopen / Vermijden

Inhoud = onbelangrijk

Relatie = onbelangrijk

Voordeel: je bent geen tijd/energie aan het conflict kwijt (only fight the fights worth fighting for)

Nadeel: geen verstandige stijl als je ook na het conflict nog met elkaar te maken hebt. Het conflict blijft nl. liggen en kan zomaar (onverwacht) weer opspelen.

● Samenwerken / Oplossen

Inhoud = erg belangrijk

Relatie = erg belangrijk

Doel: door samenwerking de beste oplossing voor beide partijen vinden: win-win

Middelen: goed naar elkaars opvattingen en belangen luisteren

Situaties: wanneer je wilt leren of een band met de ander wilt krijgen

Voordeel: je leert ervan en het schept een band

Nadeel: kost veel tijd; lukt alleen als de ander deze stijl ook inzet

● Toegeven / Meegaan

Inhoud = minder of onbelangrijk

Relatie = erg belangrijk

- Doel:** je eigen belangen opzij zetten voor die van de ander
- Situaties:** wanneer je beseft ongelijk te hebben of als je iemand nog niet goed kent
- Voordeel:** bewaren vrede en je bouwt er sociaal credit mee op
- Nadeel:** als je vaak voor deze stijl kiest, kan het zijn dat je niet assertief bent. Je laat dan over je heen lopen en je krijgt telkens taken op je bord die je niet wilt. Dit resulteert op termijn in gebrek aan zelfvertrouwen en zelfrespect.

● Compromis / Onderhandelen

Inhoud = belangrijk

Relatie = belangrijk

- Doel:** strategisch. Vasthouden aan eigen belang & doelstelling, maar wel bereid zijn stappen naar elkaar toe te zetten
- Middelen:** het verschil samen delen (samsam), maar ik liefst beetje meer dan jij
- Situaties:** wanneer beide partijen evenveel macht hebben; bij complexe problemen; bij tijdsdruk of wanneer andere stijlen niet gelukt zijn (bv. 'strijden' of 'samenwerken')
- Voordeel:** sneller resultaat dan bij 'samenwerken'
- Nadeel:** je krijgt voor jezelf nooit de optimale oplossing; het blijft een middenweg (compromis)

Door als professionele NOBCO-coach zowel de treden op de escalatieladder, alsook je eigen voorkeursstijl bij conflicten te (her)kennen, kan je gedoe voorkomen en heeft de NOBCO Commissie Klachtbehandeling hopelijk weinig werk. Een conflict kan dan zelfs de coachrelatie optimaliseren.

Leestips

***Giftig gedoe op de werkplek:
van ongewenst gedrag naar
sociale veiligheid***

Managementboek van het Jaar
2024: Koetsenruijter, C., & Van Der
Loo, H. (2023).

***Jij moet je bek houden! Omgaan
met boze burgers, ouders,
klanten en patiënten***

Koetsenruijter, C. (2020).

***Opgewonden standjes en
bevredigende oplossingen***

Kroon, H. (2020).

**‘Een conflict
is een botsing
van waarheden
die niet in één
verhaal passen’ –**

prof. dr. Friedrich Glasl