

**De Conflictregisseur:
Narratief-creatief omgaan met conflicten
Marcel van der Pol (Keridwen)**

Hoofdstuk 4.4 uit "OR in conflict", onder redactie van Dick Bonenkamp & Hans van den Hurk

4.1 De rol van verhalen in conflicten

Mensen hebben de neiging om hun ervaringen te organiseren in de vorm van een verhaal, waarin alles een plek krijgt. Feiten worden gekoppeld aan motieven, gebeurtenissen en vermoedens, zodat samenhang en betekenis ontstaat: "Oh ja, zó zit het in elkaar, daarom ben ik boos, of daarom voel ik mij tekort gedaan". Eigenlijk creëer je daarmee je eigen werkelijkheid. Mensen vertellen allemaal hun eigen verhaal, hun eigen versie van de werkelijkheid. Partijen in conflict vertellen dus conflicterende verhalen.

MZ-trainer/adviseur: "Wat mij regelmatig overkomt op weg naar de vergaderkamer, is dat los van elkaar zowel een lid van de directie als een lid van de OR met mij een informeel praatje komen maken; ook over de komende bijeenkomst en het te verwachten conflict (bijv over vakantiedagen of overwerk en beloning). Natuurlijk geven ze mij dan niet een kale opsomming aan feiten, maar vertellen ze beide hun eigen coherente verhaal waarin alles klopt maar dat tegelijkertijd als dag en nacht van het verhaal van de ander verschilt. Tijdens de bijeenkomst mag de toon dan zakelijk zijn, je merkt dat deels verborgen achter standpunten, feiten en meningen, beide partijen vaak onwrikbaar vasthouden aan hun eigen verhaal."

4.2 Aandacht voor verhalen in conflicten

Besteed je aandacht aan de verhalen van beide partijen (waarmee zij hun eigen werkelijkheid beschrijven) dan heb je een grotere kans een conflict effectief op te lossen, dan als je uitgaat van de werkelijkheid als absolute grootheid.

Een partij die niet alleen zijn eigen verhaal weet te vertellen, maar ook ècht kan luisteren naar het verhaal van de ander, zal ontdekken hoe je vervolgens samen een nieuw verhaal, waarin een conflict effectief wordt aangepakt, kunt schrijven.

Genoemde MZ-trainer heeft in geval van een ruziënde Directie en OR van een groot IT-bedrijf beide partijen uitgenodigd als experiment te wisselen van plaats aan de onderhandeltafel. De directeur heeft hij vervolgens uitgedaagd zijn verhaal opnieuw te vertellen, maar nu in zijn rol als OR-voorzitter. Uiteraard leverde dat een prachtig stukje theater op met stemverheffing en krachtige geformuleerde verwijten aan de directeur (eigenlijk zichzelf). De aanvankelijke verbazing bij de anderen ging over in een klaterend gelach waaraan de directeur/OR-voorzitter luidkeels meedeed.

4.3 Het verhaal vanuit een ander perspectief.

In genoemd voorbeeld heeft de MZ-trainer gebruik gemaakt van een aantal narratief-creatieve technieken:

- Een vervreemdende interventie: de uitnodiging van rol te wisselen . Omdat het expliciet als experiment werd aangeboden, waren beide partijen bereid mee te spelen.
- Beide partijen kwamen letterlijk in beweging: ze wisselden van plaats. Waar eenmaal beweging is, kan nog meer beweging komen. Ook in standpunt en beleving van de werkelijkheid.
- De directeur werd uitgedaagd zijn verhaal opnieuw te vertellen, maar dan vanuit het perspectief van de OR-voorzitter, in de ik-vorm. Als je het verhaal van de andere partij vertelt, alsof het je eigen verhaal is, dan leer je het verhaal en de positie van de andere partij te begrijpen. De

2 | **Narratief-creatief omgaan met conflicten**

directeur ontdekte, dat zijn eigen verhaal niet het enige verhaal was. Dat wist hij natuurlijk al lang, maar in de hitte van het conflict wilde hij daar (nog) niet aan.

- Dit laatste geldt niet alleen voor de verteller, maar ook voor de luisteraars: de realisatie dat je op basis van dezelfde feiten meer verhalen kunt vertellen.
- De volgende stap is op zoek te gaan naar een gezamenlijk verhaal. Verhaalelementen kunnen dan worden besproken worden en een andere samenhang en betekenis krijgen.

4.4 Narratief-creatieve aanpak van conflicten

Als effectieve conflictbegeleider help je partijen achtereenvolgens (1) in beweging te komen, (2) open te staan voor mogelijkheden, (3) deze te onderzoeken en (4) samen tot oplossingen te komen. Uiteraard staan je daarbij een aantal bewezen effectieve conflictantering- en mediationstechnieken ter beschikking. De narratief-creatieve aanpak vormt een zeer zinvolle aanvulling hierop, omdat de

- narratieve insteek uitgaat van hoe partijen het conflict *belev*en, hoe ze hun beleving *vertalen* in een verhaal over het conflict, en de
- creatieve insteek er vanuit gaat dat verhalen op creatieve, laagdrempelige en niet bedreigende manieren verhalen zo kunt *veranderen*, dat er een *gezamenlijk gedeeld verhaal* ontstaat.

Na hun rolwisseling zijn de directeur en de OR-voorzitter zich pas echt bewust geworden van het verhaal van de ander. In de begeleiding kon daar vrij eenvoudig steeds aan worden gerefereerd. Hoewel de standpunten en belangen in het begin nog behoorlijk uiteen leken te liggen (flexibiliteit en groei vs. verworven rechten en inkomen) was onwrikbaar vasthouden aan de eigen standpunten niet echt meer mogelijk. Beide partijen waren in beweging gekomen. Een goed onderhandelingsresultaat was mogelijk geworden.

4.5 Narratief-creatieve technieken

Bij de narratief-creatieve aanpak van conflicten gaat het dus niet om winnen of verliezen, maar hoe te komen tot een gezamenlijk oplossing, waar beide partijen achter kunnen staan. De verhalen (als belevingen van de werkelijkheid) zijn het materiaal waarmee je werkt. De narratief-creatieve technieken zijn je gereedschap. Een aantal voorbeelden:

4.5.1 Stap uit het verhaal

Maak een onderscheid tussen verhaal en verteller. Praat over het conflict als een ‘zelfstandig’ verhaal dat invloed heeft op beide partijen. Dat maakt het gemakkelijker om eerst feiten en gebeurtenissen afstandelijk te bespreken en dan wat deze betekenen voor de vertellende partij en voor de verhoudingen tussen beide partijen.

4.5.2 Verander van perspectief

Nodig uit tot het vertellen van elkaars versie van de werkelijkheid, in de vorm van een ik-verhaal. Beiden moeten zich hiervoor verdiepen in het perspectief van de ander. Hard opstellen in een eventuele onderhandeling kan dan nog steeds, maar een uitzichtloze ‘loopgravenoorlog’ is nauwelijks meer mogelijk.

4.5.3 Verander van denkraam

De mogelijkheden en de beperkingen van een verhaal worden voor een groot gedeelte bepaald door de leidmotieven, die de verteller aan de personages meegeeft: wat hen beweegt, hun overtuigingen, gevoelens en interpretaties. Nodig de verteller uit andere leidmotieven te onderzoeken. *Stel, dat de ander er niet op uit is van jou te winnen, maar bang is zijn eigen positie te verliezen, hoe zou het verhaal dan verlopen? Of: dat de ander niet in de weerstand zit, maar eerst zekerheden nodig heeft, voordat hij verder kan praten, hoe zou het verhaal dan verlopen?* In “De dans van de held” staan een aantal algemeen herkenbare leidmotieven beschreven, waarmee je anderen eenvoudig kunt helpen van denkraam te veranderen

4.5.4 Verander het verhaal

Mensen die verhalen vertellen, volgen meestal een vaste structuur. Een keten van oorzaak/gevolg-reacties, met vaste verhaalelementen, zoals aanleiding, plaats en tijd, medestanders, tegenstanders, derden, krachtsverhouding, verleden, ontwikkeling, inspanning, conflict, uitkomstmogelijkheden, etc. Je kunt de vastgeroestheid uit een verhaal halen, door elementen te veranderen. Wat heeft dat voor gevolg voor het de rest van het verhaal?

4.5.5 Vergelijk met andere verhalen

Vertel zelf een vergelijkbaar verhaal, waarin de hoofdrolspelers het net even anders hebben aangepakt. Speel eens met hóe je vertelt: nuchter, provocatief, speels, grappig, serieus, maar altijd oordeelsvrij. Vergelijk dan samen de verhalen. Wat levert dat voor nieuwe inzichten op? Je kunt altijd heel laagdrempelig en vrijblijvend andere verhaalmogelijkheden aanreiken. In “De dans van de held” en “Het Gordiaanse ei” staan voorbeelden en technieken uitgebreid beschreven.

4.5.6 Wees nóg creatiever

Er zijn natuurlijk nog veel meer technieken, die gewoonlijk in creatieve denksessies worden gebruikt, maar die je ook heel goed voor conflictverhalen kunt gebruiken. Om een paar te noemen: brainstormen over verhaalelementen, het wonderverhaal (als morgen alles anders is....) en de denkhoeden van De Bono (elke hoed biedt een ander perspectief in het verhaal).

4.6 *Samenvatting en conclusie*

De narratief-creatieve aanpak van conflicten is een wezenlijke aanvulling op mediation, omdat de verhalen van de strijdende partijen, waarin de eigen visies op het conflict zo duidelijk doorklinken, centraal staan. Door met deze verhalen te werken heb je een grotere kans een conflict effectief op te lossen, dan als je uitgaat van de werkelijkheid als absolute grootheid. Hoe je dat kun doen wordt toegelicht met een aantal technieken: laagdrempelig, uitnodigend, speels, serieus en effectief.

Achtergrondliteratuur

Bromberger, Ghislaine; **De kwacht van beelddenken; een creatieve manier om koers te bepalen voor individu, team en organisatie**; (2004); Uitgeverij Nelissen, Soest

Bono, Edward, de; **Zes denkhoeden**; (2011) Business Contact

Moore, Christopher. W.; **The Mediation Process, Practical Strategies for Resolving Conflict**; (2003), Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Pol, Marcel, Van der; **De dans van de held; schakelen in perspectief en paradigma** (2007), Keridwen, Groningen

Pol, Marcel, Van der; **Het gordiaanse ei; effecten van een vergroot denkraam** (verwacht 2013), Keridwen, Groningen

Pol, Marcel, Van der & Dick Bonenkamp; **Syllabus training “Stimuleren creativiteit in de optiefase”**, Merlijn trainingen, Nuland

Winslade, John & Gerald Monk; **Narrative Mediation; A new approach to conflict resolution**; (2001), Jossey-Bass Publishers, San Francisco