

Elk conflict begint tussen de oren

Een botsing op de werkvloer kan de lucht klaren en in sommige gevallen zelfs bijdragen aan creativiteit en innovatie. Toch waarschuwt Carsten de Dreu voor conflicten, want volgens hem is het spelen met vuur. Het risico van escalatie ligt altijd op de loer en de psychische pijn die dan ontstaat, ondermijnt de potentieel nuttige kanten van conflicten. Denkt u de zaak onder controle te kunnen houden in conflictsituaties? Dan is het goed om nog eens stil te staan bij onze ingebakken denkfouten en behoefte aan een positief zelfbeeld.

Volgens De Dreu vindt tachtig procent van onze bevolking zichzelf Mooier, Aardiger, Leuker en Slimmer (MALSer) dan gemiddeld. Al die malse mensen houden zichzelf prima staande met dat uitgangspunt, behalve in conflictsituaties. Hoe malsler het ego, hoe groter de kans op escalatie. Want wat als anderen uw malsheid in twijfel trekken? Of zelfs rechtstreeks ontkennen? Dan ontstaat in een *split second* de behoefte om het lekgeprikte ego te repareren, bij voorkeur door de zogenaamde malsheid van de ander flink door de mangel te halen. Dat gebeurt vanuit een onbewuste behoefte, misschien zelfs ongewild, maar het gebeurt wél, weet De Dreu. En zo lopen heel wat conflicten uit de hand, waarbij de focus zich verplaatst van de kwestie naar de betrokkenen en hun gedrag.

Eigen beleving

Dat psychologie een essentiële rol speelt bij conflicten wordt al duidelijk bij de definitie. Volgens de Van Dale is een conflict een verschil van mening, botsing of strijd. De Dreu geeft aan dat we vaak de manier waarop we met een kwestie omgaan als het conflict bestempelen, bijvoorbeeld een ruzie of pijnlijke radiostilte. Maar het eigenlijke conflict begint bij de persoonlijke beleving dat een ander ons moedwillig schade toebrengt, nog vóóordat we daar op reageren. Een conflict is dus een psychische toestand, waarbij iemand zich gekrenkt voelt in opvattingen, inzichten of belangen. Al kan deze zogenoemde deprivatie door een ander ook betrekking hebben op bijvoorbeeld integriteit, identiteit of de toegang tot en verdeling van (schaarse) middelen, zoals tijd, geld of verantwoordelijkheid.

Het gevolg van deprivatie kan zijn dat u boos, nijdig, gefrustreerd of bang wordt. Na de eerste emotionele reactie vindt een supersnelle cognitieve duiding plaats, waarbij - vaak onbewust - sprake is van onbegrip, zwart-wit denken en achterdocht. Die negatieve insteek blijkt menselijk, bovendien ondersteund door het waarschuwend idee dat de aanval de beste verdediging is. Het conflict begint dus tussen de oren. Nog voordat u reageert, heeft er in uw hoofd in rap tempo een heel proces plaatsgevonden en daar vloeit uw gedrag uit voort. U gaat in de aanval of verdediging, u zoekt toenadering en gaat onderhandelen, u geeft toe of u vergeeft de ander. Ook vluchten is een optie: afdruipe uit angst of lafheid, met opgeheven hoofd de zaak laten gaan of misschien vanuit een bewuste strategische keuze (nog) niets doen.

Automatische piloot

Bij deze eerste fase van een conflict zijn er nog gedragskeuzes: wat is er aan de hand en hoe reageer ik hier op? Een cruciaal punt, want eenmaal ingezet op een vechtreactie is het heel moeilijk om het tij te keren. In de escalatiespiraal reageren betrokkenen namelijk vooral op de manier waarop de ander iets zegt of doet. Het lukt dan niet meer om rationeel en analytisch naar de kwestie zelf te kijken; de automatische piloot neemt het over en de betrokkenen worden geleefd door het conflict. Het biedspel van De Dreu geeft goed inzicht in hoe het werkt: de drive om te willen winnen neemt

het over, waardoor het proces alle aandacht krijgt en de kern uit beeld verdwijnt. En zo kan het gebeuren dat iemand bereid is om € 28,- te betalen voor een briefje van twintig... Pas achteraf beseft die persoon dat hij zich heeft laten opjuttten op door het spel en een slechte investering heeft gedaan. Dus bezint eer ge begint en dat geldt zeker ook bij conflicten.

Toch zijn er managers die niet wars zijn van conflicten, bijvoorbeeld om een slaapverwekkende harmonie om te buigen in productieve spanning. Want is het niet zo dat een botsing mensen wakker schudt? Ja, conflicten kunnen aansporen tot meer creativiteit of een verandering van mening. Want conflictsituaties dwingen soms tot reflectie en het opzetten van een andere bril. Maar het punt is, zo stelt De Dreu, dat we conflicten zelden onder controle hebben. En eenmaal geëscaleerd doen ze meer kwaad dan goed. Conflicten doen psychisch pijn, zo blijkt uit onderzoek. Strijd levert stress op, verziekt onderlinge verhoudingen en kan mensen zelfs letterlijk ziek maken. Vergeet dan die creativiteit en innovatie maar. Bovendien scoren teams vervolgens ook minder hoog op organisatie en planning; werk verloopt namelijk het soepelst in een harmonieuze sfeer.

Time-out nemen

Conflicten zijn niet altijd te vermijden, zeker in werksituaties waar verschillende meningen en belangen samenkomen. Onderhuids broeien er wellicht al meer conflicten dan waar u zich als leidinggevende van bewust bent. Onderzoek toont aan dat er soms maanden- of zelfs jarenlange discrepantie zit tussen de beleving van een conflict. Bijvoorbeeld omdat bij de één frustratie en boosheid zich opstapelen, terwijl de ander zich van geen kwaad bewust is. In dat geval is er sprake van een eenzijdig conflict. Veel escalaties kunnen worden voorkomen door eerst rustig te onderzoeken of er überhaupt sprake was van moedwillige krenking. Soms schuilt er een heel andere reden achter een uitspraken of handelingen van anderen. Sowieso raadt De Dreu aan om een time-out te nemen zodra zich een conflictsituatie voordoet. Voordat u reageert! Want alleen door bewustwording en reflectie kunt u aannames checken én nadenken of en hoe u wilt reageren.

Dat klinkt eenvoudiger dan het is, want zelfs De Dreu met al zijn kennis van conflictescalatie raakt nog wel eens in een netelige situatie verzeild. Volgens hem maakt iedereen dezelfde fouten, simpelweg door onze psychologische mechanismen. Hij noemt naïef realisme, commitment, verankering, vijandige attributiefouten en de behoefte aan (het herstel van) een positief zelfbeeld als belangrijke oorzaken van conflictescalatie. Met andere woorden: alleen vanuit je eigen wereldbeeld redeneren, bang zijn om op eerdere besluiten of acties terug te komen (reputatie), impliciete waarden toekennen, de onbewuste neiging zaken negatief te duiden en de eerder genoemde MALSheid zorgen ervoor dat een *selffulfilling prophecy* in gang wordt gezet.

Het is nu eenmaal onze natuur, stelt De Dreu. Hoe vriendelijk en sociaal voelend we ook denken te zijn, in conflictsituaties bespeelt de context al onze psychologische mechanismes. Aan u de uitdaging om daar met een time-out geen gehoor aan te geven en anderen hetzelfde te leren. Zelfreflectie en oog voor andermans belangen helpen echt. Want het belangrijkste inzicht dat De Dreu ons gaf, is dat bij deprivatie de manier waarop wij zélf iets ervaren bepalend is voor het vervolg. Elk conflict begint tussen uw eigen oren!