

GEZOND RUZIEMAKEN

Hoe jij als leidinggevende gezond om kan gaan met conflicten



Jack de Vringer

Geïllustreerd door Tina Willekes-Scoon

Jack de Vringer

Gezond ruziemaken

Geïllustreerd door Tina Willekes-Scoon

Auteur: Jack de Vringer
Eerste druk november 2022

Drukwerk: Printforce
Redactie: Sietske Roorda en Kitty Arends
Vormgeving: Wouter Fris
Illustraties: Tina Willekes-Scoon
Fotografie: Marc den Hoed

Dit boek is een uitgave van:
Uitgeverij Maak een Boek
www.wijzijndeboekmakers.nl

ISBN 9789083179636
NUR 808

Gezond ruziemaken is opgezet als ‘doeboek’. Je leest over iets, je denkt erover na, je bekijkt hoe het op jou van toepassing kan zijn en doet er wat mee. Het biedt een mogelijkheid om meer mensen bewust en effectief te laten communiceren en succesvol samen te laten werken.

De informatie in dit boek is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Er kunnen geen rechten aan de informatie in dit boek worden ontleend. Hoewel *Maak een Boek* de hoogste zorgvuldigheid in acht neemt bij het samenstellen van dit boek en daarbij gebruik maakt van bronnen die betrouwbaar geacht worden, kan *Maak een Boek* niet instaan voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van de geboden informatie. *Maak een Boek* wijst iedere aansprakelijkheid ten aanzien van de juistheid, volledigheid, actualiteit van de geboden informatie en het (ongestoord) gebruik van de inhoud uitdrukkelijk van de hand.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronische, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en of de auteur.

Neem voor toestemming contact op met de uitgever via info@wijzijndeboekmakers.nl of via de auteur op info@gezondruziemaken.nl

Voorwoord

Dit boek gaat over iets wat ik liever niet doe: ruziemaken. En juist doordat ik liever geen ruziemaak gaat het mis. Daarmee bedoel ik dat er situaties ontstaan waar ik niet blij mee ben, waarmee ik het oneens mee ben en waarvan ik niet het gevoel heb dat ik er wat aan kan doen. Dat kost me veel energie. En als ik dan zover ben om er wat van te zeggen, komt het er op een manier uit waardoor iedereen even stil valt, en ik me schuldig voel dat ik me zo heb laten gaan.

Wanneer ik besluit niets met mijn irritatie te doen, dan hou ik me feitelijk in, ik trek me terug en krop het op. Dan is het contact met de ander, in de rol van collega, leidinggevende of partner gewoon minder 'echt', want ik laat mijzelf niet zien. Vroeg of laat gaat dat mis.

Hoe kan ik dan op een gezonde manier wel mijn punt maken en zeggen wat er bij mij speelt of aan de hand is? Zonder dat het een strijd wordt waarbij ik mezelf verlies in uitbarstingen of frustratie.

Hoe kan ik delen wat er bij mij gebeurt tijdens een ruzie? Zodat ik spanningen en irritaties niet opkrop en de samenwerking met de ander gezond blijft. Zodat een conflict geen veenbrand wordt die, deels ondergronds, het team, de afdeling en de organisatie aantast.

Dit boek gaat over de conflicten die je als leidinggevende hebt in je relatie met de organisatie en over de conflicten in de relatie met je medewerkers. Het biedt inzicht en praktische handvatten om een ruzie op een gezonde manier aan te gaan.

In het schrijven van dit boek werd me duidelijk dat elke ruzie ook gaat over hoe ik me verhoud tot de ander. Dat gezond ruziemaken allereerst gaat over mij en de relatie tussen mij en die ander. Pas daarna gaat het over de inhoud van de ruzie.

Dit vraagt helderheid over mijn eigen reactie in een conflict. Dat ik niet moet wachten tot de bekende en altijd onverwachte laatste druppel. Het is van belang om me al veel eerder bewust te zijn van wat een situatie met me doet, wat mijn grenzen zijn en hoe ik die tijdig aangeef.

Ontstaan van dit boek

Dit boek komt voort uit een persoonlijke zoektocht naar hoe ik ruziemaak. Ik verdiepte me in modellen, inzichten en manieren om naar mijn eigen ruziestijl en grenzen te kijken en dacht na over hoe ik het anders kon doen. Door op die manier naar mezelf te kijken, leerde ik ook over de ruziestijl en aanpak van anderen, zoals collega's en opdrachtgevers.

De verwerkopdrachten bij elk hoofdstuk heb ik zelf ook gemaakt. Ze brachten me inzicht in mijn eigen patronen en minder effectieve reacties. Van daaruit ontstond er ruimte om anders te reageren. In die zin is het doel van dit boek, naast inzicht bieden, ook ervaringsgericht. Juist door het maken van deze opdrachten, is dit een lees- én een doeboek.

Wat het mij heeft opgeleverd is vrijheid. Veel meer vrijheid om mezelf te leren kennen en te kunnen uiten. Niet om gelijk te hebben of te winnen, wel om oprecht samen te kunnen werken, met de bijbehorende fricties en teleurstelling én met liefde en plezier. Dat wens ik iedereen toe.

Het heeft mij leren vechten in het nu, zonder de lading van vroegere ervaringen erbij te betrekken en tot de kern van het conflict te komen. Dat lukt me zeker niet altijd, maar als het lukt, is het altijd verrijkend voor de onderlinge verstandhouding.

Gezond ruziemaken is best wel veel werk (met name voor jezelf), en gelukkig is het iets wat je kunt oefenen. Met oefenen bedoel ik dat je je actief bewust kunt zijn van wat er gebeurt voorafgaand aan en tijdens een ruzie. Door bewust ruzie te maken ontstaan er meer keuzemogelijkheden en kies je misschien eerder voor gezond ruziemaken.

Het aangeven van je eigen grenzen en tegelijkertijd de ander uitnodigen om de relatie in stand te houden, is een klus. Zowel op je werk als in je privéleven. Deze twee werelden, werk en privé, zijn met elkaar verbonden, want in conflicten neem je immers altijd jezelf mee.

Op een gezonde manier een conflict aangaan, heet in dit boek een liefdesstrijd. Het begrip liefde heeft in deze context niets te maken met romantische liefde, gezapige Valentijnskaarten of vlinders in de buik. Ik gebruik het hier als een beschrijving van een strijd, waarin helder waarnemen, scherpzinnigheid en zorgvuldigheid een grote rol spelen. Dit zijn vaardigheden die jouw effectiviteit als leidinggevende versterken.

Om als leidinggevende een liefdesstrijd te voeren, is inzicht in je persoonlijke geschiedenis en je eigen conflictstijl een voorwaarde. Net zo belangrijk is de kennis over hoe je collega's, je eigen leidinggevende en je medewerkers met conflicten omgaan. Tot slot helpt het als je inzicht hebt in hoe een conflict zich in een team kan ontwikkelen.

In dit boek komen al deze onderwerpen aan bod. Je maakt een begin om bewust en op een gezonde manier ruzie te maken en daarmee een liefdesstrijd te kunnen voeren.

Opzet van dit boek

In het eerste hoofdstuk verken ik de rol van leidinggevendenden in conflicten en licht ik de uitgangspunten voor gezond ruziemaken toe. In het tweede hoofdstuk ga jij met jezelf aan de slag: hoe doe jij het bij conflicten? In het derde hoofdstuk bekijken we veelvoorkomende oorzaken van conflicten op het werk, en ja, ook jij hebt daar een rol in. In het vierde hoofdstuk lees je over het begrip oorlogsstrijd. Hoofdstuk vijf beschrijft het begrip liefdesstrijd en hoe je deze strijd kunt voeren. In hoofdstuk zes gaat het over conflicten in de verschillende werksituaties. Hoofdstuk zeven onderzoekt de mogelijkheden als het toch een oorlogsstrijd is geworden.

Je kan het boek van voor naar achter lezen of per hoofdstuk. Ik nodig je in ieder geval uit om je tijd te nemen voor de diverse verwerkopdrachten. Deze opdrachten en andere downloads vind je op de website bij dit boek: www.gezondruziemaken.nl Daar kan je ook je ervaringen delen en vragen stellen.

De winst van dit boek ligt in dit geval zeker ook in jouw acties.

Ik wens je een mooie reis.

Jack



Afbeelding 1: De winst ligt in de actie

H1. Wat gebeurt er?

Maandagmorgen, 8:30. Je bent al even bezig geweest en kijkt uit naar de aftrap van de week. Een digitale start van de dag, waarin je je team gaat informeren over verschillende nieuwe ontwikkelingen. Eén voor één komen je medewerkers online: Arthur, Mohammed, Elsje, Louise, Houssein. Hoe kan het toch dat het altijd even duurt? Als we om 8:30 starten, dan kunnen ze toch net als jij gewoon om 8:25 al in de meeting zijn? Je denkt: moet ik nou alvast beginnen om vervolgens onderbroken te worden en alles te moeten herhalen? Of zal ik toch even wachten tot ook André is aangesloten? En waarom staan die camera's weer uit? We hebben toch afgesproken dat we in de vergadering elkaar willen zien?

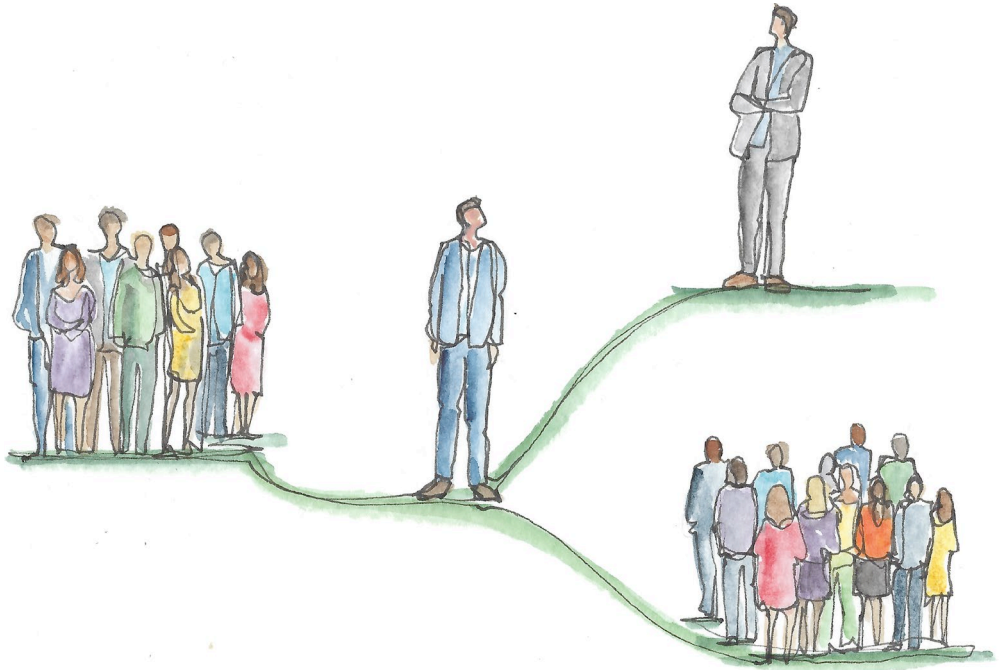
Je was vanochtend zo productief, maar je voelt de energie nu uit je lopen en de frustratie oplopen. Waarom doen ze niet gewoon wat ik zeg? Okay, denk je, dan beginnen we in het vervolg om 8:15, eens kijken of ze dan wel om 8.30 allemaal aanwezig zijn, zodat we op tijd kunnen starten.

“Goedemorgen allemaal, fijn dat jullie zo op tijd aanwezig zijn,” begin je.

Voor veel (startende) leidinggevendenden zal bovenstaande in meer of mindere mate herkenbaar zijn. Als leidinggevende heb je, naast een verantwoordelijkheid voor de resultaten van de organisatie, met name een verantwoordelijkheid voor een effectieve samenwerking binnen je team. Een zekere mate van frictie, frustratie en conflict hoort daarbij. Deze fricties ontstaan tussen jou en het team, maar er zijn ook frustraties die spelen tussen de teamleden onderling. Een gevaar is dat die frustraties op een gegeven moment minder onschuldig geuit worden, waardoor conflicten en escalaties op de loer liggen.

De werkrelatie

Naast je rol als leidinggevende ben je ook gewoon een mens met je eigen grenzen, achtergrond en persoonlijke verlangens. Ook ben je medewerker van de organisatie met waarschijnlijk een eigen leidinggevende en collega leidinggevend. Je hebt daarmee in ieder geval al drie (werk)relaties.



Afbeelding 2: De werkrelaties

Iedere relatie, ook de werkrelatie, heeft als basis een bepaalde mate van verbinding. Mensen kunnen zelf kiezen voor die verbinding, of ze ervaren deze als opgelegd. Je kiest aan het begin van je werkende leven vaak voor een bepaalde baan, taak of project. Naarmate je doorgroeit, krijg je nieuwe mogelijkheden toegewezen, met daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden. Mogelijk ervaar je daarin niet altijd een eigen, vrije keuze. Tegen sommige taken of projecten kun je eenvoudigweg geen nee zeggen en sommige projecten blijken gaandeweg veel complexer dan je in eerste instantie dacht. Ook zijn er organisaties die de eufemismen ‘doorgroeien’ of ‘vertrekken’ gebruiken. In zo’n situatie is de aangeboden mogelijkheid zeker niet vrijblijvend.

Een werkrelatie voelt dus niet altijd als een keuze en we kunnen er vaak ook niet eenvoudig een weg uit vinden. Toekomstige bonussen, huidige vaste lasten, of toekomstige financiële verplichtingen, bijvoorbeeld bij opgroeiende kinderen, houden de werkrelatie deels in stand, ook als die werkrelatie minder leuk en minder gezond is geworden.

We hebben vaak maar met een werkrelatie te dealen.

De werkrelatie is in die zin een heel bijzondere relatie, want we besteden er best veel tijd aan. Opgeteld kan dat zomaar oplopen tot wel veertig jaar van ons leven. Een vergelijking met een huwelijk wordt weleens gemaakt. De gemiddelde duur van een huwelijk in Nederland op het moment van scheiding is ongeveer veertien jaar. De gemiddelde duur van een baan bij eenzelfde organisatie is ongeveer de helft: namelijk zeven jaar.

Dit betekent dat we in die veertig werkzame jaren ongeveer zes langer durende werkrelaties hebben en daarmee gemiddeld tenminste vijf scheidingen ervaren. Met name bij het verbreken van de werkrelatie, draagt jouw vaardigheid in het omgaan met conflicten bij aan een gezond vervolg van je werkzame leven. Voor jezelf, je ex-collega's en andere betrokkenen.

Jouw arbeidscontract, je aangenomen taak en je rol zijn de basis van de verbinding tussen jou en je collega's. Die verbinding krijgt verder vorm door de tussen jullie aanwezige overeenkomsten of verschillen in gedachten, overtuigingen, ervaringen, wensen, aannames, normen en waarden. Zijn er veel overeenkomsten tussen jullie, dan is het onderlinge contact als vanzelf goed en sterk. Zijn er veel verschillen tussen jou en de ander dan is dat contact vaak geforceerd. Die onderlinge verbinding bestaat op verschillende niveaus: hoofd, hart en buik. In de paragraaf 'Over gezond ruziemaken' lees je daar meer over.

Het uitgangspunt is dat een sterke verbinding bijdraagt aan een stabiele en veilige werkrelatie. Die veilige relatie vormt de basis voor het gezond functioneren van mensen binnen het team. Dit is een vereiste voor een langdurig succesvolle organisatie. Daarmee is het in jouw belang, als persoon en in je rol van leidinggevende, om te begrijpen wat jij doet en kan doen om die verbinding, die werkrelatie, gezond vorm te geven.

In elke gezonde relatie is er sprake van conflicten. Als brede definitie gebruik ik het woord conflicten als beschrijving voor een verschil van mening. Conflicten zijn niet goed of slecht, ze zijn een integraal onderdeel van het leven. Ze zijn natuurlijk en dynamisch. Een conflict is vaak noodzakelijk voor groei en verandering, maar kan ook leiden tot afbraak en achteruitgang.

Juist in organisaties is het hebben van conflicten (en er op een productieve wijze mee omgaan), misschien wel het meest opvallende aspect om te komen tot innovatie en vernieuwing. Toch besteden we nog weinig aandacht aan hoe we op een gezonde wijze om kunnen gaan met conflicten en dat is zonde.

Kenmerkend daarvoor is een uitspraak van premier Mark Rutte. Tijdens de jaarlijkse kinderpersconferentie verklaart hij dat hij ruzies sust met “een koekje en een beetje lasagne.” Dit is voor mij een voorbeeld van het toedekken van conflicten, van ontwijken, en dat is een ongezonde aanpak. Waarom dat zo is, lees je hierna in ‘ontwijken of vechten’.

Waarover een conflict gaat is niet zo belangrijk. De manier waarop jij, wij, met het conflict omgaan des te meer.

Over conflicten wordt wel gezegd: “zonder wrijving geen glans!” Dit boek legt uit hoe je die wrijving op een gezonde manier kunt gebruiken om te voorkomen dat het gaat schuren. Schuren geeft krassen die een relatie zwaar onder druk zetten en permanent beschadigen.

Een bekende van me zei eens: “Een eenmaal gebroken kruik kun je nooit meer heel maken, maar wel lijmen. Hierbij zullen de breuken altijd zichtbaar blijven.” De vertaling naar beschadigingen, opgelopen in (werk)relaties, is snel gemaakt. We ervaren pijn, verdriet, woede en machteloosheid. Onze zogeheten kruik barst. We bedekken de scherven en barsten of lijmen met goedbedoelde excuses de opgelopen schade. Het gevolg is dat de kruik minder sterk is dan voorheen. De barsten blijven en zullen bij nieuwe belasting direct weer opspelen.