AUDIT
MAGAZINE

COLUMNS | 19 APRIL 2022

DE TRAGIEK VAN SLECHT CONFLICTMANAGEMENT

Auteur: Dr. Michael M.Tophoff
Leestijd: 3 min



Het conflict tussen Rusland en Oekraïne is uitgegroeid tot een oorlog. Het is een tragisch schoolvoorbeeld van slecht conflictmanagement. Ieder van mijn studenten aan de UvA (EMIA-EPDA) kan haarfijn uitleggen waarom dit zo is.

Conflicten tussen mensen, van huwelijkstwist tot oorlog, hebben gelijkaardige wortels, neurologisch en sociaal. Neurologisch gezien worden prikkels die ons zoogdieren vanuit de buitenwereld bereiken in fracties van seconden in ons brein emotioneel 'ingekleurd' door wat ik hier kortheidshalve het limbisch systeem noem. Organen als de amygdala scannen de omgeving voortdurend op onheil. Indien een dreiging wordt gedetecteerd, komt het evolutionair levensreddend mechanisme van 'fight-flight-freeze' in werking, we vechten, we vluchten, of we verstarren van angst. Dit emotionele, prereflexieve gedrag is in alle zoogdieren geprogrammeerd; het staat – spijtig voor ons mensen – los van onze prefrontale cortex, van ons bewustzijn.

Willen we ander, meer constructief gedrag bij conflictsituaties vertonen, dan moeten we zorgen dat de invloed van emoties, van het limbisch systeem, verkleind en de rol van het bewustzijn, van het kalme verstand, wordt versterkt. Een lage emotiespiegel en een hoog niveau van kalm bewustzijn zijn noodzakelijke voorwaarden voor een adequate conflicthantering. Beide zijn aan te leren. Een conflictonderhandelingssituatie ingaan vanuit ons breinprogramma fight, flight, freeeze is gedoemd te mislukken. Ik denk dat ieder van ons dit al vaker heeft gemerkt.

© AuditMagazine.nl

AUDIT
MAGAZINE

Wellicht de diepste oorzaak van intermenselijk conflict is de sociale binariteit ‘ik’ versus ‘jij’, of ‘wij’ versus ‘zij’: de identiteit van het eigen ik is vertrouwd; psychologisch gezien is het eigen ik nabij. Het jij, de identiteit van de ander, is eerder vreemd, op afstand. Bij onzekerheid of angst zoeken we steun bij verwante zielen zodat een wij ontstaat, eveneens vertrouwd en nabij: een veilig wij van dezelfde partij, van dezelfde huidskleur, van dezelfde seksuele geaardheid. Dialectisch ontstaat daarmee tegelijk een zij, de anderen, op onveilige afstand.

Moreel wordt het wij doorgaans ingekleurd als ‘goed’, het zij als ‘slecht’. De Oekraïners zijn goed, de Russen slecht. De geëmotioneerde Amerikaanse president (de goede) noemt Poetin (de slechte) een oorlogsmisdadiger. Onze minister-president diskwalificeert hem als psychiatrische patiënt, als paranoia.

De wereldgeschiedenis laat een aaneenschakeling van deze verderfelijke en destructieve binariteiten zien. Zij leiden op korte of lange termijn altijd tot (escalatie van) conflicten. Daarom vervang ik het heilloze begrip identiteit door ‘singulariteit’. Hiermee wordt recht gedaan aan het singuliere, unieke aspect van elk levend wezen, dat als zodanig wordt gepercipieerd en erkend, in plaats van als vertegenwoordiger van een soort, ras, natie, et cetera.

Voor een effectieve conflictoplossingsstrategie is dus allereerst een kalm en helder bewustzijn nodig gepaard aan een mindset waarin de ‘tegenpartij’ niet gezien wordt als anders, slecht of verderfelijk, maar waarin de ander als persoon wordt gezien en erkend in zijn singulariteit. Maar dit is niet genoeg.

Om een conflict – van welke aard overigens ook – bevredigend voor *alle* partijen op te lossen is *verbinding* het meest noodzakelijke ingrediënt. Partijen communiceren nooit constructief vanuit gefixeerde loopgravenposities. Pas als het is gelukt om verbinding te creëren zijn partijen te bewegen om hun posities schoorvoetend te verlaten. Voor het scheppen van verbinding zijn twee zaken fundamenteel: het daadwerkelijk communiceren van oprechte empathie, en erkennende communicatie. Ook dit is te trainen.

Het leggen van een verbinding neemt geruime tijd in beslag – en gaat *niet* over de inhoud. Pas *nadat* er een actieve verbinding tussen partijen is ontstaan, kunnen er inhoudelijk zaken worden gedaan. Niet andersom, zoals doorgaans gebeurt.

Constructief conflictmanagement vraagt om een fundamentele verandering in onze mindset: het transcenderen van de begrenzing van de eigen identiteit ten gunste van een wezenlijke eenheid van singulariteiten.

Over
Dr. Michael M. Tophoff behaalde een MSc in klinische psychologie aan de Universiteit van Utrecht, waar hij ook promoveerde. Aan de Vrije Universiteit Amsterdam behaalde hij een Master of Theology and Religion. Hij doceert personal skills aan de faculteit voor Economie en Bedrijfskunde aan de UvA (EMIA-EPDA) en is research fellow aan de VU.

Tags: Michael Tophoff

Bron url: https://auditmagazine.nl/columns/3425/