



Inleiding	xii
<b>Antiprincipes en principes</b>	<b>xviii</b>
<b>Stimuleer luisteren en spreken</b>	<b>2</b>
<b>1</b> Luister niet naar de aanval, maar naar wat er achter die woorden schuilt.	10
<b>2</b> Weersta de drang om aan te vallen. Verander het gesprek van binnenuit.	23
<b>3</b> Haal het beste in de ander naar boven.	37
<b>4</b> Maak onderscheid tussen behoeften, belangen en strategieën.	49
<b>5</b> Erken emoties. Zie ze als signalen.	71
<b>6</b> Maak onderscheid tussen erkenning en instemming.	91
<b>7</b> Doe geen suggesties terwijl je luistert.	105
<b>8</b> Maak onderscheid tussen oordeel en observatie.	117
<b>9</b> Test je aannames. Stap ervan af wanneer ze verkeerd blijken te zijn.	129
<b>Verander het gesprek</b>	<b>140</b>
<b>10</b> Wees nieuwsgierig in moeilijke situaties.	145
<b>11</b> Neem aan dat een zinvolle dialoog mogelijk is, zelfs wanneer dat niet zo lijkt.	155
<b>12</b> Stop als je het probleem groter maakt.	175
<b>13</b> Zoek uit wat er aan de hand is en niet wiens schuld het is.	187
<b>Zoek naar oplossingen</b>	<b>200</b>
<b>14</b> Erken het conflict. Praat met de juiste mensen over het echte probleem.	205
<b>15</b> Ga ervan uit dat er nog onontdekte opties zijn. Zoek oplossingen waar mensen achter staan.	217
<b>16</b> Maak expliciete afspraken. Maak het duidelijk wanneer die veranderen.	227
<b>17</b> Verwacht toekomstige conflicten en bereid je erop voor.	239

**Conflict**

Je kunt niet veranderen hoe anderen omgaan met conflicten, en vaak kun je ook aan de situatie niets doen.

**Maar je kunt wel veranderen wat jij doet.**

Door de aanpak uit dit boek te  
gebruiken, kun je je gesprekken  
veranderen.



Door je gesprekken te veranderen,  
kun je conflicten in jouw dagelijks  
leven oplossen.

Dit boek beschrijft zeventien principes voor  
conflictoplossing: praktische handvatten voor  
mensen in moeilijke situaties.

## *zie een conflict als een kans*

Deze principes stimuleren je om anders met conflicten om te gaan. Ze helpen je om conflicten van binnenuit op te lossen, op een manier die voor alle betrokkenen werkt. De principes moedigen je aan om het conflict als een kans te zien. Met een flinke dosis nieuwsgierigheid en moed kun je de vicieuze cirkel van aanval en tegenaanval doorbreken, en in plaats daarvan op een slimme en stijlvolle manier naar oplossingen zoeken.

Je hoeft de hoofdstukken in dit boek niet helemaal of in de aangeboden volgorde te lezen. Wel raad ik je aan om de tijd te nemen voor de oefeningen. Effectief leren omgaan met conflicten is een kwestie van veel doen. Iedereen kan die vaardigheid ontwikkelen.

**Conflicten zijn vaak zowel nuttig als onvermijdelijk.  
Destructieve conflicten zijn dat niet.**

## de antiprincipes

### Maak luisteren en spreken moeilijk

1. Luister naar de aanval. Negeer alle andere informatie.
2. Val de ander aan. Creëer destructieve patronen en houd ze in stand.
3. Haal het slechtste in de ander naar boven.
4. Haal behoeften, belangen en strategieën door elkaar.
5. Negeer emoties of uit ze op een destructieve manier.
6. Ga ervan uit dat erkennen gelijk staat aan instemmen. Erken niets.
7. Doe suggesties in plaats van te luisteren.
8. Beoordeel mensen. Presenteer je oordelen als observaties.
9. Handel vanuit je aannames, zonder die te testen.

### Maak stilstand of escalatie onvermijdelijk

10. Wees onverzettelijk. Doe geen poging om andere standpunten te begrijpen.
11. Neem aan dat een zinvolle dialoog onmogelijk is.
12. Negeer jouw aandeel in het probleem. Maak het erger.
13. Geef iemand de schuld. Verhinder een volledig begrip van de situatie.

### Houd positieve ontwikkelingen tegen

14. Negeer het conflict. Praat met de verkeerde mensen. Vermijd het echte probleem.
15. Ga ervan uit dat er geen goede opties zijn. Neem genoeg met ontoereikende oplossingen.
16. Maak vage afspraken of zelfs helemaal geen afspraken.
17. Negeer de kans op toekomstige conflicten. Bereid je daar niet op voor.



## de principes

### Stimuleer luisteren en spreken

1. Luister niet naar de aanval, maar naar wat er achter die woorden schuilt.
2. Weersta de drang om aan te vallen. Verander het gesprek van binnenuit.
3. Haal het beste in de ander naar boven.
4. Maak onderscheid tussen behoeften, belangen en strategieën.
5. Erken emoties. Zie ze als signalen.
6. Maak onderscheid tussen erkenning en instemming.
7. Doe geen suggesties terwijl je luistert.
8. Maak onderscheid tussen oordeel en observatie.
9. Test je aannames. Stap ervan af wanneer ze verkeerd blijken te zijn.

### Verander het gesprek

10. Wees nieuwsgierig in moeilijke situaties.
11. Neem aan dat een zinvolle dialoog mogelijk is, zelfs wanneer dat niet zo lijkt.
12. Stop als je het probleem groter maakt.
13. Zoek uit wat er aan de hand is en niet wiens schuld het is.

### Zoek naar oplossingen

14. Erken het conflict. Praat met de juiste mensen over het echte probleem.
15. Ga ervan uit dat er nog onontdekte opties zijn. Zoek oplossingen waar mensen achter staan.
16. Maak expliciete afspraken. Maak het duidelijk wanneer die veranderen.
17. Verwacht toekomstige conflicten en bereid je erop voor.

**Stimuleer luisteren**

**en spreken**

Van mijn oudtante Marie leerde ik dat je in de knoop geraakte breiwool niet kunt ontwarren door maar één draad los te halen.

De draden zijn op een complexe manier met elkaar verbonden. Door maar één draad los te halen, maak je de knoop waarschijnlijk alleen maar ingewikkelder en wordt het moeilijker om die te ontwarren.

Je moet eerst de complexe wirwar van draden begrijpen voordat je een oplossing kunt vinden om de kluwen te ontwarren.

Toch probeerde ik het eerst met één draad, met het idee dat de rest van de knoop dan vanzelf los zou komen. In plaats daarvan zag ik de knoop echter strakker en ingewikkelder worden. Uiteindelijk moest de schaar eraan te pas komen. Na een tijdje kreeg ik er genoeg van en probeerde ik de methode van mijn oudtante. Ik keek naar de hele knoop, om zo de draden te ontwarren.

*Ik probeerde te ontdekken waardoor de knoop was ontstaan.*

In een conflict kan het verleidelijk zijn om te proberen de wirwar op te lossen voordat we weten waarom die er is en waar die uit bestaat. We verbinden onszelf wellicht niet graag aan de oorzaak van een probleem: dat wat we niet waarderen, waarmee we het oneens zijn, of wat we niet begrijpen. Het is verleidelijk te denken dat we het probleem kunnen oplossen door afstand te nemen van die ongewenste mensen of situaties.

Zo werkt het echter bijna nooit. We hebben die andere kant van het verhaal nodig om te ontdekken hoe we het conflict moeten aanpakken. Het maakt niet uit of we die mensen niet aardig vinden, ze wantrouwen, twijfelen aan hun redeneringsvermogen, of dat we van ze houden. Hun verhalen, in relatie tot ons verhaal, vertellen ons waarom het conflict er is. Die verhalen kunnen ons helpen begrijpen hoe een effectieve oplossing eruit zou kunnen zien.

## van zekerheid naar vraag

### **Ontdek wat er aan de hand is.**

Vraag de andere betrokkenen wat er volgens hen misgaat, zelfs wanneer je denkt dat je de situatie al doorziet. Dit betekent niet dat je hoeft aan te horen wat jij volgens hen allemaal fout hebt gedaan. Het betekent dat je vraagt hoe zij de situatie hebben ervaren, wat voor hen belangrijk is en waarom. Daarna vertel jij datzelfde vanuit jouw oogpunt, zo duidelijk mogelijk en zonder beschuldigingen.

Natuurlijk kan het in een lastig conflict soms onmogelijk lijken om een productief gesprek te beginnen of voort te zetten. We maken ons misschien zorgen dat we het alleen maar erger maken, niet weten wat we moeten doen, of dat we terrein verliezen. De verleiding om het conflict niet te erkennen of juist openlijk vijandig te zijn kan groot zijn. Toch hoeven we niet per se steeds maar weer destructieve patronen te blijven herhalen.

We hebben een keuze: blijven hangen in slechte patronen, met beschadigde relaties, geweld en verloren kansen tot gevolg, of een ander pad gaan volgen. Met aandacht en oefening kunnen we het vermogen en de wil ontwikkelen om die moeilijke gesprekken aan te gaan en op een effectieve en zinvolle manier met de warrige knoop van het conflict om te gaan.

*We kunnen ontdekken wat het conflict ons te vertellen heeft.*

## **Zeven vragen om het gesprek te beginnen**

Toon je om te beginnen bereid om het verhaal van de ander te horen en dat van jou te vertellen. Of dat nu een rustig gesprek is, of iets wat meer als een gevecht voelt, haal diep adem en praat over ervaringen in plaats van te ruziën over verschillende kanten.

In een conflict is luisteren moeilijk. We hebben de neiging om, terwijl de ander praat, in ons hoofd te repeteren wat we gaan zeggen. Probeer in plaats daarvan echt te luisteren. Stel vragen om de ander beter te begrijpen. Hiernaast staan een aantal vragen die je helpen de drijvende kracht achter het conflict te ontdekken, en vanuit de wirwar zelf de mogelijke positieve verandering te zien.





Kies de vragen die het beste op jouw situatie van toepassing zijn en stel ze zowel aan de ander als aan jezelf:

- 1** *Wat is jouw idee van de situatie?*
- 2** *Wat is voor jou het belangrijkste in deze situatie?*
- 3** *Waarom is dat belangrijk?*
- 4** *Hoe denk je dat een goede afloop eruit zou kunnen zien?*
- 5** *Wat zijn de obstakels om die afloop te bereiken?*
- 6** *Wat zou je nu graag zien gebeuren?*
- 7** *Waarom is dat voor jou belangrijk?*

principe

1

antiprincipe

**Luister naar de aanval.  
Negeer alle andere  
informatie.**

principe

**Luister niet naar  
de aanval, maar naar  
wat er achter die  
woorden schuilt.**

Het principe  
'Luister niet naar  
de aanval' gaat  
over waarneming:  
*Waar luisteren we  
naar in een conflict  
en hoe horen we  
wat er gezegd  
wordt?*

Hoe we luisteren bepaalt niet alleen wat we horen en ervaren, maar ook wat er in de situatie mogelijk is.

Cirkels van aanval, verdediging en tegenaanval beheersen vaak het verloop van een conflict. Dit principe stelt dat we die cirkels moeten doorbreken en ons luistergedrag moeten veranderen. We moeten leren om niet de aanval te horen wanneer we worden aangevallen. Dit is geen naïeve aanmoediging om echte dreiging te negeren, maar juist een oproep om onze instelling tegenover degene met wie we een conflict hebben te veranderen. 'Luister niet naar de aanval' stelt voor dat we gaan luisteren naar de werkelijke inhoud. Luister naar wat mensen echt proberen te zeggen, zelfs wanneer ze dat op een hele slechte manier doen.

Stel jezelf de vraag:

*Als dit niet aanvallend zou worden gezegd, hoe zou het dan klinken?*

Achter dit principe zit geen morele gedachte. Het gaat er niet om aardig te zijn, je eigen behoeften te negeren of jezelf in een gevaarlijke situatie te brengen. Het is juist een praktisch principe. In plaats van vast te blijven zitten in zinloze cirkels van aanval en tegenaanval, stimuleert 'Luister niet naar de aanval' je om op een directe, nuttige en relevante manier om te gaan met wat er wordt gezegd. Natuurlijk merken we het als we worden aangevallen, maar als we daarbij vooral luisteren naar de aanvallende woorden verdoen we onze tijd. Om door die aanval heen te luisteren, moet je kiezen voor een andere aanpak.

# Focus op

# het 'waarom'.

Het is niet makkelijk om te luisteren naar de woorden achter de aanval. Het druist vaak tegen je gevoel in. Het is echter ontzettend effectief als je het conflict minder destructief wilt maken en naar een oplossing wilt zoeken.

Verbreed je aandacht.

Negeer tijdelijk het hoe en wat van het verhaal en focus op het waarom. Doe dit zowel bij jezelf als bij de ander, zelfs – en vooral – als je gekwetst of boos bent.

Voorbeelden van  
opmerkingen met en  
zonder aanval:

## **aanval:**

‘Wat heeft het voor zin? Je luistert toch nooit naar me.’

‘Immigranten pikken alle banen in en kosten alleen maar geld.’

‘Als je ook maar iets om de kinderen van deze school zou geven, zou je niet gaan staken.’

‘Mam, ik haat je. Ik mag nooit iets van jou.’

‘Ik wil niet dat die vrouw bij jou thuis is als jij de kinderen hebt.’



## geen aanval:

'Ik heb iets belangrijks te vertellen. Ik wil graag dat je naar me luistert.'

'Ik ben bang dat ik door het huidige immigratiebeleid niet gauw een baan zal vinden.'

'Ik maak me zorgen over wat dit conflict tussen de school en de docenten met de kinderen doet.'

'Mam, ik wil onafhankelijker zijn.'

'Ik maak me zorgen over wat onze nieuwe relaties voor invloed kunnen hebben op de kinderen.'

Denk aan een specifiek geval van aanval en stel jezelf de vraag:

***‘Wat als ik niet naar de aanval had  
geluisterd?’***

## ***Wat zou ik dan hebben gehoord?'***

Een conflict wordt minder overweldigend als we deze vertaalslag kunnen maken; met als gevolg dat we in veeleisende situaties makkelijker ons luistervermogen kunnen oproepen. Deze oefening zorgt ervoor dat we niet alleen horen wat er wordt gezegd, maar juist ook wat er belangrijk is. Zowel in je familie of werkomgeving als in je buurt of land.

even  
oefenen

Probeer deze opmerking opnieuw te  
verwoorden door de aanval eruit te halen:

‘Je ondermijnt constant mijn autoriteit bij de  
kinderen. Dat jij nou niet het lef hebt om de  
gestelde grenzen te handhaven, betekent niet dat  
de kinderen die niet nodig hebben.’



## **Mogelijke formulering:**

‘Ik denk dat de kinderen  
duidelijkere grenzen nodig  
hebben. Ik ben bang dat  
we verschillende signalen  
afgeven, en ik voel me boos en  
gefrustreerd wanneer je mijn  
pogingen om grenzen te stellen  
niet ondersteunt.’

**de keuze**

**hoor de aanval**





# hoor informatie