

## Eerste Hulp Bij Oplossingen!

De ratio botst met de emotie. Een gevleugelde uitspraak van Einstein is: “Onze werkelijke problemen kunnen niet worden opgelost op hetzelfde niveau van denken waarop we ze hebben gecreëerd”. Deze uitspraak wordt op managementgebied in toenemende mate gebruikt bij het implementeren van structurele veranderingen. Wie kent het niet? Vergaderen omdat er problemen of conflicten zijn in de wijze van afstemmen, verschil in interpretatie van afspraken, afdelingsverschillen, etc, etc.



En het verklaart dat relatief veel tijd wordt besteed aan het formuleren van heldere werkafspraken, samenstelling van teams en operationele efficiency. Echter, hoe efficiënt is dit in de praktijk?

Structurele veranderingen moeten worden gestuurd door duidelijke doelstellingen. Bij fusies, nieuwe samenwerkingsverbanden, teamwisselingen, introductie van nieuwe collega's en bij talloze veranderingen zijn doelstellingen sturend.

Ervaring leert dat er op operationeel niveau veel tijd wordt besteed aan afstemming van taken en rolverdeling. En bij de uitvoering van taken ontstaan nu eenmaal ook conflicten op persoonlijk niveau. Kent u een werkomgeving waar geen problemen of conflicten bestaan? En het zijn juist die conflicten die de meeste tijd vergen. Het is heel interessant om bewust te luisteren naar de structuur van communicatie die aan de conflicten ten grondslag liggen. En wat blijkt...? Negen van de tien keer blijft men heen en weer kissebissen op welles/nietes niveau. Men gaat elkaar zitten overtuigen van ieders gelijk op operationeel niveau. Oftewel, om bij de quote van Einstein te blijven: men blijft de oplossing zoeken op het niveau waar het is ontstaan. Er wordt zelden in doelstellingen of oplossingen gediscussieerd omdat de emoties ervoor zorgen

dat men blijft steken in verdediging, aanval, vechtlust, spanning, angst, gekwetste gevoelens etc. Conflicten sluimeren en spelen al langer als de symptomen herkenbaar worden voor de buitenwereld. Meestal is de inhoudelijke kant ervan te overzien en zijn het de emoties die het moeilijk maken. Persoonlijkheidsstructuren en persoonlijke belangen spelen een rol. Individuele interpretaties en gevoelens zorgen voor lading en spanning!

Wat te doen? Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. U heeft ongetwijfeld wel eens met het bijltje gehakt. Hierbij een aanpak die in veel situaties toepasbaar is omdat het simpel is en de voorbereiding geheel aan u is.

Om de emoties de baas te zijn kunt u drie stappen volgen:

1. Wat is de doelstelling van het orgaan waarin het conflict is ontstaan?
2. Wat is uw persoonlijke ambitie en kent u de exacte ambitie van de andere partij? In hoeverre dragen die ambities bij aan het realiseren van de doelstelling onder 1?
3. Als het gesprek waarin het conflict bespreekbaar wordt gemaakt is afgerond, met welke oplossing wenst u dan af te ronden? Met welke uitkomst bent u tevreden en welke emotionele lading past daarbij? Als u zich hierop richt, heeft u de eerste stap in doelgericht handelen al gezet. U heeft dan afgestemd met de interne stemming die past bij de door u gewenste uitkomst. Vanuit deze basishouding is het makkelijker een gezamenlijke doelstelling te formuleren.

Een voorbeeld uit eigen praktijk waarbij twee medewerkers niet in staat bleken zelfstandig hun conflict op te lossen. Door de gezamenlijke doelstelling vast te stellen, met de daaraan gekoppelde consequenties van rol- en taakverdeling, vielen de emoties ineens op hun plek. Immers: er was een gezamenlijk uitgangspunt waar beiden zich in konden vinden. Vervolgens was de wijze waarop, de “hoe”-vraag, makkelijker op te lossen

In groepsprocessen waarbij meerdere belangen spelen, kan het zeer wel helpen een externe adviseur het proces te laten begeleiden. Immers dan kan een gezamenlijke nieuwe invalshoek bijdragen aan een creatieve oplossing.

Bovenstaande 3-staps aanpak is effectieve Eerste Hulp Bij Oplossingen. En u weet hoeveel er dan al kan worden afgevangen!

Emijet H. Wiersma, ALIRT trainingsbureau. [emijet@alirt.nl](mailto:emijet@alirt.nl)