

*“Wie wegblijft  
bij verklaringen  
en dus niet op  
zoek gaat naar  
oorzaken, blijft  
als vanzelf weg bij  
de schuldvrage”*



**Marijke Spanjersberg** (psycholoog) is organisatieadviseur, gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Daarnaast is ze docent en auteur op het gebied van het systeemdenken.

# Ontschuldigen: over conflict- verhalen zonder oorzaak of schuld

*Marijke Spanjersberg*

19

Waar conflicten zijn, waart de schuldvraag rond. Deze schuldvraag heeft een escalerende uitwerking op de moeilijkheden die er al zijn. Dit artikel verkent enkele ingangen tot een ontschuldigend en daarmee de-escalerend perspectief op conflicten. Een ontschuldigend perspectief roept vrijwel direct de vraag naar het tegendeel op: 'maar wat nu als het echt foute boel is?' Ontschuldigen gaat daarom niet alleen over de vraag hoe we dat doen, maar ook over onze eigen overtuigingen: wanneer vinden we dat het kan en mag?

Wij zijn betekenisgevende wezens. We maken verhalen van de gebeurtenissen waar we deelgenoot van zijn. We selecteren wat we belangrijk vinden en kiezen onze eigen woorden. Het levert een eindeloze variatie aan unieke verhalen op waarmee we uitdrukking geven aan onze ervaringen. Totdat we in een conflictsituatie belanden. Opeens gaan onze verhalen op een heel specifieke manier op elkaar lijken (Cobb, 2013). Want

hoe verschillend conflictverhalen ook zijn, ze hebben een krachtig kenmerk gemeen: ze gaan niet alleen over belangentegenstellingen, meningsverschillen of botsende karakters, ze gaan ook altijd over schuld. Wiens schuld is het dat we in deze situatie beland zijn? Wie is hier het meest egocentrisch, onredelijk of onbuigzaam? Wie toont de minste bereidheid tot zelfinzicht en reflectie? Daarmee krijgt het conflict er een pittige dimensie

bij: het conflict is niet langer alleen inhoudelijk, maar wordt ook persoonlijk. Het effect is meer stress en strijd, want niemand wil de schuldkaart toebedeeld krijgen. Als we merken dat deze kaart onze kant opkomt zoeken we dekking, bijvoorbeeld door het eigen aandeel te ontkennen of te relativiseren, of door het vergrootglas te leggen op de fouten van de ander. Ook coalitievorming is een beproefde manier om schuld af te weren. Met elkaar de schuld krijgen is minder erg dan individueel beschuldigd worden.

Kijkend naar de escalerende werking van schuld is de voor de hand liggende vraag of we de van schuld verzadigde conflict-verhalen van hun schuldenlast kunnen ontdoen.

### Wat verstaan we onder ontschuldigen?

Ondanks zijn beloftevolle heilzaamheid zul je het woord 'ontschuldigen' niet in het woordenboek aantreffen. Daarom een woordenboeklemma van eigen makelij:

**Ont'schuldigen**, (ontschuldigde, heeft en is ontschuldigd) een contextuele en relationele manier van kijken in situaties waarin de schuldvraag rondwaart maar irrelevant is om tot een oplossing te komen: *door te ontschuldigen ontstond er weer een begin van een dialoog* (Spanjersberg, 2022, p.98).

Het spreekt voor zich dat een ontschuldigend perspectief de zaak verergert als er sprake is van bewezen individueel wangedrag zoals machtsmisbruik, intimidatie, uitsluiting of fraude. Over dit

soort zaken heb ik het hier niet. Ik heb het over al die situaties waarin niet de evidente fout van het individu, maar de harde botsing tussen mensen onderling schade en leed teweegbrengt. In die situaties waarin beide aan de orde zijn, gaat de correctie van de fout voor het herstel van de botsing.

Ontschuldigen gaat niet over troost bieden, verzachten, relativiseren, compassie tonen of vergeving schenken. En het is zeker ook geen kwestie van 'zand erover' of 'de tijd zijn werk laten doen'. Al deze manieren veronderstellen een zekere schuld waar iets mee moet gebeuren. Ontschuldigen is: de dingen anders gaan duiden, niet meer in termen van enkelvoudige oorzaak en schuld, maar in termen van het hele verhaal: de context, de last van het verleden, de zorgen over de toekomst, de misverstanden, de druk die is ontstaan, de acties die anders zijn uitgepakt dan bedoeld, de spelregels die niet bleken te werken, de omstanders die het niet doorhadden, et cetera. Ontschuldigen gaat over het zichtbaar maken van gelaagdheid en complexiteit. Over alles wat tussen zwart en wit in zit. Zodat het onmogelijk wordt om te zeggen: daar zit het! Of: die is het! Oorzaak, schuld en onschuld doen er eenvoudigweg niet toe. Het zijn geen bruikbare concepten en ze voegen niks nieuws toe aan het verhaal dat er al is' (Spanjersberg, 2022, p. 97).

### Oog voor ons menselijk tekort

De mens is tot veel in staat en die gedachte kan ons overmoedig maken. Want we kunnen ook veel niet of niet zo goed. Ons ongelijk toegeven, herstelgebaren maken, mildheid tonen terwijl we overtuigd zijn van de fout van de ander, het

zijn allemaal zaken die ons niet makkelijk afgaan. Laten we dit menselijk tekort als een gegeven beschouwen. De illusie van maakbaarheid van openheid, redelijkheid of verzoeningsbereidheid maakt het eerder erger dan beter. En hoewel vrijwel iedereen dit - veelal uit eigen ervaring - weet, blijft het geloof in dit soort utopische oplossingen onverminderd sterk. Niet voor niets is een van de meest gewenste oplossingen dat de ander zelfinzicht moet ontwikkelen. En wie vervolgens faalt in de gewenste zelfverbetering krijgt onvermijdelijk de schuld.

Hoewel menselijke eigenschappen normaal verdeeld zijn en de meeste mensen dus rond het midden zitten, denken we van onszelf dat we beter zijn dan gemiddeld: we zien onszelf als redelijker, flexibeler en betrouwbaarder dan de ander. Vanuit deze gedachte wordt het appel aan de ander begrijpelijk: doe meer zoals ik, zo moeilijk is dat niet; het gaat mij moeiteloos af, dus waarom zou jij dat niet kunnen? Ook deze onhandige denkfout mogen we trouwens best met een wat ontschuldigende blik beschouwen. Per slot van rekening hebben we ons eigen brein niet zelf gebouwd.

### **Oog voor het verschil in beleving van paradoxen en oneerlijkheid**

*Casus 1: een nieuwe visie als splitszwam*

Een onderwijsorganisatie heeft na een zorgvuldig visietraject de stap gezet naar een nieuw leerconcept om jonge mensen beter voor te bereiden op hun toekomst. Niet het overdragen van kennis, maar leren leren wordt het nieuwe adagium. Het gaat een tijdje goed, maar na verloop van tijd ontstaan er spanningen binnen het docententeam. De jongere

docenten omarmen de nieuwe visie en zijn gemotiveerd aan de slag met nieuwe leerconcepten als 'coachend lesgeven' en 'aansluiten bij het tempo en de leerstrategie van de leerling'. Maar de oudere, meer ervaren docenten blijken toch geen afscheid te kunnen nemen van hun voorliefde voor doceren met alles wat daarbij hoort: discipline in de klas, een vaste planning voor de huiswerkopdrachten en klassikale toetsen. Het college van bestuur en de jongere docenten labelen deze houding als weerstand tegen verandering. De oudere docent wordt een gebrek aan flexibiliteit, organisatieloyaliteit en progressiviteit verweten.

Hoe zou je hier op een meer ontschuldigende manier naar kunnen kijken? Weerstand is informatie en deze informatie blijkt vaak te gaan over de paradoxen en de oneerlijkheden die mensen ervaren. De paradoxale opdracht is in dit geval: 'volg de leerling en zorg dat 'ie zijn eindexamen haalt'. Als je het een doet, wordt de faalkans op het andere groter. De oneerlijkheid schuilt in de ongeziene ongelijkheid van het offer dat gebracht moet worden. Voor iemand die al dertig jaar lang een goede vakdocent wiskunde is en vanaf nu vooral leercoach moet zijn, is het offer - het herzien van de eigen professionele identiteit - veel groter dan voor iemand die nog maar net van de lerarenopleiding af is.

Het is geen wetmatigheid, maar het komt wel vaak voor dat een nieuwe visie paradoxale verwachtingen en gevoelens van oneerlijkheid teweegbrengt. Het paradoxale ontstaat omdat er onvermijdelijk nieuwe wensen op bestaande eisen worden gestapeld. De oneerlijkheid ontstaat omdat de offers die voor de realisatie

tie van de verandering gebracht moeten worden onontkoombaar ongelijk zijn.

Dat iemand ontregelt raakt van een paradoxale opdracht of boos wordt van oneerlijkheid is geen persoonlijkheidskenmerk. Niemand loopt hier lekker op. Ons brein is namelijk uitgerust met sociale antennes die ons alarmeren als we in een positie terechtkomen waar we niet meer weten wanneer we het goed doen of waar het oneerlijk voelt (Wildschut, 2024). Diegenen die toevallig aan de goede kant van de streep staan voelen logischerwijs de paradox en de oneerlijkheid niet, hun antennes blijven stil.

We kunnen dus de ontschuldigende blik naar beide kanten wenden: vanuit het perspectief van de veranderaar is het begrijpelijk dat kritiek als weerstand wordt gevoeld en vanuit het perspectief van de degene die moet veranderen is verzet logisch: iedereen zou in de war raken van tegenstrijdige opdrachten en protesteren tegen oneerlijkheid.

### **Wat het patroon ons te vertellen heeft**

#### *Casus 2: ruzie in de bestuurskamer*

Twee bestuurders van een welzijnsorganisatie zijn met elkaar in aanvaring gekomen. De een stuurt strak op afspraken, de ander is een meester in creatieve geitenpaadjes. Hun onderlinge verschillen worden door de rest van de organisatie slim benut: als je als directeur baat hebt bij harde afspraken ga je naar de een, als je buiten je begroting om iets wilt ritselen ga je naar de ander. De ruis die hierover ontstaat blijft hanteerbaar, totdat er een kritisch auditrapport over de organisatie wordt uitgebracht. Vanaf dat moment worden de onderlinge verschil-

len tussen beide bestuurders venijnige strijdpunten.

Onder druk van een conflict worden karaktereigenschappen van de ander steeds meer als oorzaak van het probleem gezien. Ook wordt het steeds moeilijker om de relationele dimensie te blijven zien. Hoe hou je het oog op deze relationele dynamiek, zonder in oorzaak-schuldredeneringen te vervallen? Wat helpt is om te redeneren in termen van actie-is-reactie-en-vice-versa, oftewel in termen van interactiepatronen. Interactiepatronen beschrijven relationeel gedrag, ze verklaren niks. En wie wegblijft bij verklaringen en dus niet op zoek gaat naar oorzaken, blijft als vanzelf weg bij de schuldvraag.

In een conflictrelatie kunnen zowel complementaire als symmetrische interactiepatronen voorkomen (Watzlawick, e.a., 1970). Complementaire patronen gaan over een verschil dat niet verdragen wordt. De tekst van het complementaire patroon luidt dan ook: 'doe meer zoals ik'. Bijvoorbeeld: 'wees eens wat standvastiger, zoals ik' versus: 'wees eens wat soepeler, zoals ik'. Symmetrische patronen gaan over gelijkheid die niet geaccepteerd wordt. Daarom is de boodschap van het symmetrische patroon: 'doe minder zoals ik': 'ga eens wat minder op de voorgrond staan', 'ga eens wat minder stellig overtuigen', 'hou eens op met het altijd maar beter te weten'. Als twee mensen telkens dergelijke boodschappen naar elkaar uitzenden, wordt op een zeker moment het interactiepatroon tussen hen de baas.

Om hier met een ontschuldigende blik naar te kijken helpt het om het patroon als de derde actor te zien, als de actor die

iets nieuws te vertellen heeft. De boodschap van het patroon is tweeledig. De eerste boodschap van het patroon is dat er over en weer goede bedoelingen zijn die niet meer verstaan worden. Wie zich bijvoorbeeld hard maakt voor een strakke controle wil tijdig kunnen bijsturen en wil zo voorkomen dat het misgaat. En wie alles op alles zet voor meer ruimte en flexibiliteit wil maatwerkoplossingen vinden, zodat iedereen aan boord kan blijven. Als het interactiepatroon eenmaal de baas is geworden, bereiken deze goede bedoelingen de ander niet meer.

De tweede boodschap van het patroon is dat er blijkbaar geen spelregel is voor de omgang met goede bedoelingen die niet zomaar samengaan. Met andere woorden, het is geen probleem van botsende persoonlijkheden, maar een spelregel-vraagstuk: hoe gaan wij om met ons verschil?

Een vervolgvraag is dan: welke expliciete spelregels zijn een beter alternatief voor de impliciete spelregels van de complementaire of symmetrische patronen (doe meer/minder zoals ik)? Waar men dan vervolgens op uitkomt is meestal niet zo spectaculair. Het komt in de regel neer op een verstandig uitgewerkte combinatie van het een en het ander: wanneer is de strakke afspraak belangrijker dan de

maatwerkuitzondering en wanneer is het andersom? En-en in plaats van of-of. Wat telt is dat de schuldvraag van tafel is.

### Ontschuldigende vragen

De schuldvraag is een soort zwart gat. Woorden die helemaal niet de bedoeling hebben om te beschuldigen kunnen toch in het zwarte-schuldvraagat worden gezogen. Zo gaat de bekende dramadriehoek over daders, slachtoffer en redders. De populaire besluitvormingsmethode Deep Democracy gebruikt 'de sabotagelijn' als diagnose-instrument om te bepalen hoe goed een groep omgaat met de dynamiek van verschillen. Beschrijvende kleurentypologieën kunnen in een conflict hun onschuld verliezen en net als 'defensieve routines' strijdverwijten worden. Dan is de ander bijvoorbeeld: 'enorm rood, maar weigert 'ie om dat zelf in te zien'. Een 'verwaarloosde organisatie' doet ons achterom kijken naar de verwaarlozers, net zoals 'sociale onveiligheid' onze blik richt op de veroorzakers van deze onwenselijke situatie, zonder ruimte voor nuance. Zo moeilijk is het om uit de buurt van het zwarte gat te blijven.

Maar als we met elkaar in conflict komen hebben we vooral woorden nodig die ons uitnodigen en milder stemmen. Woorden die eerder een vraag zijn dan een antwoord en die zonder oordeel ruimte maken voor verschil. Welke druk ligt er op jouw en mijn schouders? En wat doet die druk in ons onderlinge contact? Wat is jouw goede bedoeling, waar ben jij zo hard voor aan het werk? Weet je wat het effect daarvan is op mij? Ken jij ook mijn goede bedoeling en wat is het effect daarvan op jou? Voor welk verschil tussen ons

*“Dat iemand ontregelt  
raakt van een paradoxale  
opdracht of boos wordt  
van oneerlijkheid is geen  
persoonlijkheidskenmerk*

zou ik graag een oplossing vinden die voor ons allebei werkt?

Hoe meer we er in de context van spanning en conflict in slagen om sjablonen te vermijden die als diskwalificatie kunnen worden verstaan, en in plaats daarvan ontschuldigende vragen stellen, hoe waarschijnlijker het wordt dat we naar de plek der moeite (Kooistra, 1988) kunnen kijken zonder te vervallen in oorzaak-schuld-redeneringen.

### Ruimte maken voor het midden

*Casus 3: spanningen tussen de staf en de lijn*

In het MT van een grote zorgorganisatie is flinke animositeit ontstaan tussen de stafdirecteuren en de zorgmanagers. De stafdirecteuren staan voor de gewenste verandering van uniformering, centralisering, processturing en monitoring op KPI's. De zorgmanagers voelen zich niet gezien in deze planbare werkelijkheidstaal die in het geheel niet strookt met hun wereld van personeelstekorten, gedoe op de werkvloer en zorg die, ondanks alle inspanningen, soms toch niet goed genoeg is. Staf en zorg trekken zich ieder terug in hun eigen coalitie, van waaruit ze de ander bejegenen met dedain, koele afstandelijkheid en kritiek. Omdat de samenwerking aan alle kanten hapert, ontstaat het idee van een heidag, met als motto: de onderstroom op tafel. De hoop en verwachting is dat als al het chagrijn uitgesproken is en er weer gehuild en gelachen is, iedereen weer met elkaar verder kan.

De vraag is: moet je elkaar eerst beschuldigen voordat er weer ruimte komt voor verbetering in de samenwerking? Moet dit in een collectieve setting met ruim

## “Coalitievorming en conflict zijn twee kanten van dezelfde medaille

twintig mensen met alle groepsdynamische risico's van dien? Of kun je ook zonder?

Coalitievorming en conflict zijn twee kanten van dezelfde medaille. Dat betekent dat als je de coalitievorming kunt afzwakken, je ook het conflict afzwakt. Coalities zijn beklemmende sociale mechanismen; als je er eenmaal in zit, wordt het lastig om afwijkende standpunten te uiten. Coalities laten nu eenmaal weinig ruimte voor nuance.

Een ontschuldigende aanpak veronderstelt dat er binnen een coalitie altijd verschil is (Choy, 2005). Er zijn altijd mensen die relatief het meest aan de rand staan, mensen die nog het meeste begrip hebben voor de andere coalitie. Van hieruit geredeneerd ligt de vraag voor de hand wie binnen een coalitie de beste vredesduiven zouden kunnen zijn. Wie komen daar het meest voor in aanmerking? En zouden zij van hun coalitie het mandaat kunnen krijgen om met de vredesduiven van de andere partij in gesprek te gaan, met de opdracht om tot voorstellen te komen om de samenwerking te verbeteren? Elk sociaal systeem heeft een midden nodig om de flanken bij elkaar te kunnen houden. Door het midden te versterken, negeren we het heetst van de strijd en smeden we het oververhitte ijzer als het wat is afgekoeld. Zelfs als de coalitievorming inmiddels tot een hoog havikgehalte heeft geleid, dan

nog zullen er altijd coalitieleden zijn die relatief het minst voor havik doorgaan, waarmee zij als vanzelf de positie van potentiële vredesduif verwerven.

### Contracteren op de onschuld

We kunnen ons menselijk tekort nemen voor wat het is. We kunnen een zekere alertheid ontwikkelen op paradoxale opdrachten en oneerlijkheid als ongewenste bijproducten van ambitieuze veranderdoelen. We kunnen leren om te kijken naar interactiepatronen waarin goede bedoelingen niet altijd goed uitpakken. We kunnen handiger worden in het maken van spelregels om onze verschillen hanteerbaar te maken. We kunnen leren om op onze woorden te letten en behoedzame vragen te stellen. En we kunnen ruimte maken voor tussenpersonen, de en-en-denkers die als enige nog de dingen kunnen zeggen die door iedereen gehoord kunnen worden. Althans, we kunnen bedenken dat dit alles tot de mogelijkheden behoort. Maar staan we het ook toe? Laat de schuldvraag die altijd en overal rondwaart zich tussen haakjes zetten? Of staat daarvoor te veel in de weg? Bijvoorbeeld de robuustheid van het eigen gelijk? Of de gedachte dat er eerst maar eens een grondige probleem-oorzaak-analyse moet worden gemaakt, zodat de vinger naar de zere plek kan wijzen? Of de overtuiging dat diegene die het probleem 'is' weg moet? Of de redenering dat grote problemen krachtige interventies vereisen die de kern van het probleem raken en kraken? Of de angst dat zachte heelmeeesters stinkende wonden maken? Wegblijven bij oorzaak-schuldredeneringen is oncomfortabel juist omdat het al deze ideeën

en overtuigingen op de proef stelt. Lopen we dan niet weg voor de moeilijkheden? Gaan we zo niet alles met de mantel der liefde bedekken? Gaat de ander wel zijn eigen verantwoordelijkheid nemen of komt 'ie er zo te gemakkelijk mee weg? Ontschuldigen is controle over de ander loslaten, zoals de ander ook de controle over jou loslaat. Ontschuldigen is de last van schouders halen en de druk verlagen, opdat er ruimte ontstaat voor creatieve oplossingen waar iedereen wel bij vaart. Ontschuldigen is een grondhouding van acceptatie, de-escalatie en een geloof in kleine interventies. Niet op de plek waar de spanning het grootst is, maar ernaast. Want daar is de kans dat we een veld van mogelijkheden (Bateson, 2023) ontdekken groter dan op de plek waar het vast zit. Een samenwerkingsprobleem heeft geen essentie, geen kern en gaat niet over die ene wortel waarover we struikelen. Het is de hele boom. Vanuit deze grondhouding reiken we de ander uitnodigend de hand.

### Literatuur

- Bateson, N. (2023). *Combining*. Axminster: Triarchy Press.
- Choy, J. (Ed.) (2005). *De vraag op het antwoord. Systemische interventies voor conflicten in organisaties*. Santpoort Zuid: NISTO-publicaties.
- Cobb, S. (2013). *Speaking of Violence. The Politics and Poetics of Narrative in Conflict Resolution*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Kooistra, J. (1988). *Denken is bedacht*. Culemborg: Giordano Brun.
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Utrecht: IJzer.
- Watzlawick, P., J. Helmick Beavin & D.D. Jackson (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Wildschut, M. (2024). *Psychologie van gedrag in organisaties*. Amsterdam: Boom.