

“Conflict en verandering vragen om meer dan abstracte begrippen”



Wilfred Verweij is adviseur, onderzoeker en docent gespecialiseerd in onder meer organisatieverandering, culturele transformatie en conflictbemiddeling. Als senior programmamanager bij SIOO leidt hij diverse leiderschaps- en ontwikkelingsprogramma's en verricht hij onderzoek. Daarnaast adviseert hij als onafhankelijk professional organisaties bij strategische verandering, innovatie en systeemconflicten. Zijn proefschrift *Ordebewakers en ordeverstoorders* onderzoekt de rol van buitenstaanders in conflictoplossing en organisatieverandering.

Op het verkeerde been (brief uit Brussel)

27

Wilfred Verweij

Beste Shirine, een paar weken geleden vroeg je mij om een bijdrage te schrijven in een HMR-themanummer over 'conflict en verandering'. In reactie op mijn wedervraag waarom je mij dit vroeg en waarover die bijdrage van mij dan wel zou moeten gaan verleide je me door te zeggen dat ik zo goed ben in 'gemeen kijken', in 'bermbommetjes plaatsen, in 'de dingen op scherp zetten, zonder dat je het ziet aankomen'. Tja. Omdat ik bovendien geen tijd heb om te schrijven, en mijn hoofd er ook niet naar staat, heb ik je beloofd mezelf binnenstebuiten te keren.

Had ik je verteld dat ik al jaren geleden met mezelf heb afgesproken dat ik aanwezig ben, zo nodig in vermomming, in alles wat ik schrijf? Geen poging tot waarachtigheid zonder aanwezigheid. Daarom deze brief. Vanuit Brussel.

Het is ijsig koud en net niet droog, op deze vroege zaterdagochtend 23 novem-

ber. Op de lelijke Place de Brouckère is nogal wat verbeeldingskracht nodig om Hotel Le Métropole te kunnen zien als een tot weemoed stemmend voorbeeld van vergane glorie. De ooit indrukwekkende entree, die in betere tijden gasten in goeden doen naar binnen noodde, is nu met hekken onbereikbaar gemaakt. De vrouwen, die zo te zien vannacht bui-

ten vóór het hotel hebben geslapen, liggen nog te kleumen in hun slaapzakken, op stukken karton. Hoe beleven deze mensen – vermoedelijk zogenaamde ongedocumenteerden, misschien arbeidsmigranten zonder arbeid – de oversized slogan (*Experience iconic living!*) op het in aanbouw zijnde luxe appartementengebouw vlak naast Le Métropole?

(Ik moet denken aan een citaat van Marieke Lucas Rijneveld dat ik afgelopen zomer las in de Grote Kerk in Breda: ‘Het volgende moeten we onthouden: dat we allemaal als vluchteling geboren worden, op zoek naar de juiste plek, naar veiligheid en wat voorspoed, een liefhebberende blik. Dus maak vrij baan in het hart, want daar is een onmeetbare ruimte. En bedenk dit: in ieder welkom zit een schuilkelder.’ Je zou willen dat deze woorden, als een rusteloze geest, als een ongenode gast, rondwaren in de kamers van het Catshuis.)

Aan de overzijde van de Place de Brouckère is ook al niets wat het lijkt te zijn: van de rij 18e- of 19e-eeuwse huizen staan alleen de gevels nog overeind, met ramen als open wonden, daarachter een gapende leegte. Vrij baan in de stad voor vastgoedinvesteerdere en projectontwikkelaars.

Brussel: stad van vreemdelingen, vreemde stad. De stad zet me steeds weer op het verkeerde been. In de hoofdstad van de Vlaamse gemeenschap zijn verreweg de meeste bewoners Francofoon, maar als ik mensen aanspreek in mijn beste Frans dan antwoorden ze me zonder aarzeling in het Vlaams; en omgekeerd. Wat zegt dat?

Veel architectuur is schone schijn, of aanstootgevend verlies van decorum.

Op deze vroege zaterdagochtend openen de paleizen van het consumentisme gastvrij hun deuren voor ieder die bereid is de portemonnee te trekken en die zodoende braaf en gehoorzaam het kapitalistisch systeem gaande houdt. Op sommige plekken maken daklozen zich grommend uit de voeten zodra de rol-luiken omhooggaan. Conflict ligt oorverdovend stil en onbenoemd op straat. Als bezoeker voor een dag kan ik het ruiken, maar niet begrijpen. Ik loop verder richting het Warandepark en vlak bij de Koninklijke Musea voor Schone Kunsten ga ik een koffietent in. Een espresso kost er drie euro, maar het is er warm en behaaglijk. Ondertussen mijmer ik over lelijk kijken en bermbommetjes. En over conflict en verandering.

Conflict en verandering: grove begrippen, die ik in de loop der jaren steeds minder ben gaan gebruiken. Een verfronter is geen handig instrument als je (bijvoorbeeld) Het Melkmeisje van Vermeer moet restaureren. Conflict en verandering zijn evenmin behulpzame, want te abstracte en te sleetse, begrippen om mee te werken in immer dubbelzinnige, gelaagde, veelkleurige en onvoorspelbare menselijke interactie. Meer precisie is nodig. In jouw onvolprezen prachtboek Conflict eren gebruik je niet voor niets 270 pagina's om deze concepten te onderzoeken er ermee te spelen in relatie tot allerlei casuïstiek.

Ik beschouw je verzoek om iets te zeggen over ‘lelijk kijken’ en ‘bermbommetjes

plaatsen' als de onmogelijke opdracht om door middel van dit stukje wat inzicht te geven in mijn doen en laten in situaties die op de één of andere manier van doen hebben met conflict en verandering of die we althans zo labelen. Het is een onmogelijke opdracht om tenminste twee redenen. Ten eerste is mijn doen en laten zoals al ons gedrag belichaamd. Hoe persoonlijk ik deze tekst ook probeer te schrijven, in vergelijking met mijzelf-inlevenden-lijve ben ik heel afwezig. Ten tweede ligt mijn zogenaamde repertoire (die bembommetjes et cetera) als het ware niet kant en klaar voor het oprapen. Het is er strikt genomen niet. Ik moet het steeds weer opnieuw uitvinden, als een eeuwige beginner, ook – wellicht: juist – na een paar decennia oefenen.

Het lijkt me, na deze disclaimer, het beste dat ik je deelgenoot maak van een paar door schade en schande opgedane ervaringen en op mezelf bevochten inzichten, waarmee ik probeer te navigeren in de mysterieuze werelden van intermenselijk geploeter.

Het levende aanraken - en je laten raken

Van mijn leermeester Henk van Dongen leerde ik om abstracties, waar allerlei beleidstaal en managementjargon vol van is, te wantrouwen en altijd op zoek te gaan naar de observaties. 'Don't think, but look and listen!' Eerst je observaties op orde, daarna pas interpreteren. En nooit gedachteloos meegaan in de interpretaties, laat staan de conclusies, van anderen; je moet 'het' kunnen zien, kunnen 'vastpakken'. Als een leidinggevende bijvoorbeeld zegt: 'Ik geef mijn mede-

werkers het vertrouwen om naar bevind van zaken zelf beslissingen te maken', dan is mijn vraag: 'Wat zie ik jou dan precies doen als je hen vertrouwen geeft, of wat horen zij jou dan zeggen?'

Dit is niet alleen een kwestie van methodische en communicatieve precisie en discipline, het gaat er vooral om, vind ik, dat je de mensen en de dingen zo nabijkomt dat je ze kunt aanraken, en dat je zelf geraakt wordt. Als ik mij bijvoorbeeld in mijn rol van bestuurder van een lokale voedselbank bezighoud met financiële stress en bestaansonzekerheid van mensen in 'mijn' stad, dan moet ik naar de buurten, naar de portiekflats, waar die vraagstukken zich voordoen, aan de praat met mensen die in geldnood zitten, mij verdiepen in hun leven, in hun situatie. Dan kom ik te weten wat er schuilgaat achter de gepolijste, afstandelijke woorden 'financiële stress' en 'bestaansonzekerheid' (woorden die de mensen die het betreft niet gebruiken). Als ik lange tijd met deze mensen optrek, zodat er een vertrouwensrelatie kan ontstaan, dan kan ik misschien mét hen zoeken naar dingen die hen helpen. Ik raak dan gaandeweg meer betrokken, kan hun pijn voelen, de tragiek van de buurt nestelt zich in mijn lijf. En als we in ons Voedselbank bestuur spreken over bijvoorbeeld het verminderen van financiële stress dan is zo'n gesprek voor mij verankerd, epistemologisch en moreel, doordat het vastzit aan ervaring, aan (aan)geraakt zijn – en dan kan ik soms niet anders dan 'een bembommetje neerleggen.'

In een recent essay over de kunst van het waarnemen laat Jan Bor mooi zien dat

echt waarnemen altijd een relationeel, belichaamd proces is, waarin iets tot leven wordt gewekt. Een bevrijdende, levende beweging – vanuit een vastgelopen conflict naar een open (onder)zoeken – begint vanuit dit liefdevol waarnemen, vanuit een omhelzing. Zo'n openende beweging vraagt om *nabijheid*, niet om afstandelijkheid.

'Don't think, but look and listen', jezelf openstellen, jezelf verwonderen, stilstaan bij wat er is: Rutger Kopland zegt het mooier in zijn ontroerende gedicht Grensland:

[...]

*je verlangt naar een wat naar een waar
iets misschien iets dat je nooit hebt
begrepen*

*je leest bij Pessoa: het is vreemder dan
alles
wat vreemd is dat de dingen werkelijk zijn*

*wat ze lijken te zijn en dat er niets
valt te begrijpen*

[...]

*je leest: dit uitzicht is het geval
en: het geheim van de wereld is het
zichtbare*

niet het onzichtbare

Niets is wat het is - blijven contextualiseren

Alles verandert voortdurend en niets heeft een vastomlijnde betekenis; het is maar net vanuit welk perspectief je kijkt;

*“Alles draait om context:
niets heeft een vaste
betekenis*

de context bepaalt de betekenis. Ooit, op school, leerde ik: het viert óf het viert niet; iets is waar óf niet waar. Daarna heeft het me bijna een leven lang gekost om me op m'n gemak te voelen bij het ervaringsfeit dat de wereld, ook onze mensenwereld, rijker is dan dit soort schoolse ordeningen. Het is niet handig of behulpzaam om het onmogelijke uit te sluiten: én-én werkt beter dan óf-óf, zeker voor conflicthantering en verandering.

Maar juist onder druk, bij spanning, wanneer een conflict bijvoorbeeld hoog oploopt, dan zijn we geneigd om bevestiging te zoeken van ons gelijk: hoe zit het nu echt? Juist in escalatieprocessen zien we daardoor dat de door partijen geconstrueerde wereld, het conflict, als het ware armer wordt: het ene gestolde standpunt tegenover de andere gestolde opvatting. Zelfs in alledaagse debatten, bijvoorbeeld aan de talkshow tafel, verengt de wereld zich al snel tot een dichotomie. Alle andere mogelijke betekenissen, alle alternatieve manieren om een situatie of vraagstuk te duiden, worden impliciet uitgesloten – en daarmee worden ook mensen en niet-menselijke actoren buitengesloten.

Als procesbegeleider of mediator is het vooral mijn rol om bij te dragen aan triadiseren: ervoor te zorgen dat er voortdurend andere, nieuwe betekenissen worden toegevoegd aan de interactie,

door steeds weer andere contexten aan te reiken. Dat is niet alleen lastig doordat actoren (partijen!) in een conflictproces zichzelf vastzetten in een dyadische interactie, maar ook en vooral doordat iedere nieuwe actor die erbij komt (bijvoorbeeld een mediator) al snel ingezogen wordt in de manier waarop actoren hun situatie en elkaar (impliciet en vaak onbewust) definiëren. (Mijn proefschrift gaat vooral over het belang van triadiseren, en laat zien wat voor rampzalige gevolgen het kan hebben wanneer dit onvoldoende gebeurt in een escalerende dynamica.)

Altijd oefenen

Nieuwe, ontregelende contexten kunnen aanreiken, waardoor je anders (lelijk, gemeen?) naar een situatie kunt kijken, vraagt denk ik om het combineren van distantie en alertheid (aandacht) in een gesprek of in een proces. Een beetje gezag helpt ook om een twistgesprek of debat op een meer onderzoekende koers te krijgen.

Maar ik denk dat het belangrijkste werk moet worden gedaan buiten de (conflict)situatie zelf: je moet je leven lang oefenen om je geest soepel en lenig te houden, om eindeloos op verschillende manieren te kunnen contextualiseren, en om mensen, vraagstukken, situaties anders te zien dan ze eruitzien. Ik probeer dat te doen door me te verdiepen in verschillende culturele tradities en intellectuele stromingen, door me te laven aan kunst, door veel te lezen en te studeren: romans, poëzie en non-fictie, vooral filosofie, maar ook onderzoeksjournalistiek, en in het algemeen 'dwarse' boeken. Tegendraadsheid moet je blijven oefenen. En veel geschiedenis bestuderen, want

dat helpt om alles wat zich voordoet, wat broeit, wat sluimert, wat zich herhaalt, wat zich ontvouwt of wat ernstig uit de hand escaleert te begrijpen in de context van lang lopende processen in de tijd.

(Ondertussen zul je je afvragen wat deze verbale omzwervingen van doen hebben met de door jou aan mij toegeschreven vaardigheden om lelijk te kijken en bembommetjes te plaatsen. Mijn antwoord: je kunt geen goede tenniswedstrijd spelen als je niet jarenlang gedisciplineerd je backhand oefent en aan je fysieke en mentale conditie werkt.)

Wat mist hier?

De kunst van het samenleven is vooral een praktijk van in- en uitsluiten. En we zijn geneigd – je zou kunnen zeggen: we zijn gedisciplineerd – om vooral te letten op wat is ingesloten, om onze aandacht te richten op de mensen en de contexten die al aanwezig zijn. In veel gevallen kunnen we met dat aanwezige goed uit de voeten, in de zin dat er sprake is van ontwikkeling, spelen, leren, groei. Maar als je ervaart dat er daarentegen sprake is van herhaling van zetten, van meer van hetzelfde, van een bepaalde vorm van gefixeerd geraakt zijn, dan gaat het er volgens mij om het min of meer vastgelopen proces weer zuurstof te geven in de vorm van nieuwe contexten, nieuwe spelers, een andere manier van praten et cetera. Dat begint met jezelf af te vragen: wat wordt hier niet gezegd, wie en wat zijn afwezig in het gesprek, welke zogenaamde stille stemmen (van niet menselijke actoren, van toekomstige generaties, van degenen die letterlijk en figuurlijk geen stemrecht hebben volgens de gemaakte wetten en

regels, van diegenen die zich buiten het heersende discours bevinden et cetera) hebben stilzwijgend geen plek aan tafel?

Je gaat dan niet mee in de (vaak stilzwijgend) afgesproken praktijk van in- en uitsluiting (We richten ons nu op dit vraagstuk, we kunnen niet de hele wereld veranderen, ‘remember the circle of influence’, laten we het niet *nóg* ingewikkelder maken, desnoods moet iemand er een klap op geven) en het daadwerkelijk in een ander licht plaatsen van een vastgelopen interactieproces door een nieuwe context aan te reiken kunnen de aanwezige actoren dan ook zomaar ervaren als een gewelddadige interventie, misschien als een bembommetje. En ik ben de afgelopen decennia op 101 manieren (meestal heel beschaafd en vriendelijk) na zo’n (goedbedoelde!) interventie zelf *kaltgestellt*, buitengesloten. (Ik heb héél moeizaam, met vallen en opstaan, geleerd dat niet iedereen altijd zit te wachten op mijn eigenwijsheid en dat met name bazen vaak niet gediend zijn wat zij ervaren als een inbreuk op hun status en positie. Mijn professionele leven is een aaneenschakeling van mislukkingen, maar dat moet je niet verdervertellen.)

Verhulde macht en gedeelde onmacht

Me dunkt dat de doorgaans beleefde, maar helaas verdraaid effectieve, reacties op mijn hulpvaardige pogingen om impasses te doorbreken, handige gezichtspunten aan te reiken en ‘het klantstelsel’ weer verder te helpen, te maken hebben met het gegeven dat ik daarmee impliciet de machtsverhoudingen doorbreek – of dreig te doorbreken.

Zoals veel jonge mensen ben ik in het verleden op allerlei, meer of minder creatieve, manieren in opstand gekomen tegen wat ik ervoer als onrechtvaardig en tegen de expliciete machten die naar mijn mening zo’n onrechtvaardigheid in standhielden. Tegelijk ben ik lange tijd behoorlijk blind gebleven voor meer verholde manifestaties van macht. Dat had, achteraf gezien, ongetwijfeld te maken met het feit dat ik als witte, hoogopgeleide man meer profijt dan last had van allerlei subtiele systemische machtsuitoefening. Het werk van met name Michel Foucault en Pierre Bourdieu – niet toevallig beiden denkers die wél zelf hebben ervaren hoe het is om te behoren tot een onderdrukte groep – hebben mij wat dit betreft de ogen geopend, bijvoorbeeld voor de werking van *pouvoir* als onderdeel van discours en voor de zichzelf bestendigende werking van statusverschillen.

Als het gaat over macht, bijvoorbeeld wanneer deelnemers in onze Sioo-opleidingen vertellen of nadenken over veranderprocessen in hun werkcontext, dan gaat het bijna altijd over concrete mensen (vaak machtige bazen, soms informele leiders) of iets minder concrete actoren, zoals een medezeggenschapsorgaan, die macht zouden uitoefenen door iets tegen te houden, een proces te traineren, een besluit te forceren of iets dergelijks. Die mensen of actoren hebben dan bijvoorbeeld expertisemacht of macht uit hoofde van hun formele positie. Dergelijke versimpelingen kunnen handig zijn als je wilt nadenken over hoe je politiek slim kunt handelen.

Om na te denken over vernieuwingsprocessen of derde orde verandering is het echter minstens zo belangrijk om sensitief te zijn voor meer omvattende, en tegelijk veel minder tastbare en meer anonieme en verholde vormen van institutionele of systemische machtoefening. Misschien helpt het in dit opzicht als je zelf wat meer in de periferie van de bestuurlijke en organisatorische drukte opereert en met wat meer distantie en rust kunt kijken naar wat gaande is. Ik vermoed dat lelijk kijken vooral dit is: kijken vanuit het perspectief van de werking van institutionele of systemische macht, zoals door middel van discours.

Dit denken over macht is behoorlijk conceptueel, en al manifesteert institutionele macht zich tegelijk in heel concrete dingen, zoals taalgebruik en de inrichting van gebouwen en publieke omgevingen, ik vind het vaak moeilijk om dit perspectief in te brengen in contexten, waarin deze vormen van macht enerzijds actoren in staat stellen om überhaupt te acteren en anderzijds belemmerend werken voor meer radicale vormen van verandering. Meer dan eens ben ik vooral zelf enthousiast geweest over zo'n machtsanalyse en over het verdiepende inzicht in de casuïstiek van bijvoorbeeld een klant, terwijl mijn uiteenzetting niets deed in de interactie noch in de wereld daarbuiten. Misschien maakte ik vooral een gevoel van onmacht wakker, systemische onmacht (Van Oss & Van 't Hek, 2020). Daarom ben ik gaan proberen om dit perspectief als het ware uit te serveren in de vorm van korte, 'vriendelijk-venijnig glimlachende' zinnestelsels, in de vorm van 'verbaal knipogen' en ironie

– zijn dat de berrmbommetjes en het gemeen kijken die je bedoelt?

Om vervolgens samen uit te zoeken hoe we verder vooruit kunnen struikelen.

Wellicht verlangen we er in situaties van conflict en verandering – dus eigenlijk altijd – vooral naar om op onze eigen wijze van betekenis te zijn, maar zet onze onuitgesproken angst om daarin niet te slagen, om juist onmachtig en overbodig te zijn in een absurde wereld, ons op het verkeerde been: het been van het eigen gelijk. Misschien helpt dit besef van invoelbare en gedeelde angst voor betekenisloosheid om ons, ook bij onverenigbare belangen en ambities en zienswijzen, af en toe solidair met elkaar te voelen.

Moedig zijwaarts!

Wilfred

Literatuur

- Bor, J. (2024). *Waarnemen: een filosofisch essay*. Amsterdam: Prometheus.
- Van Dongen, H.J., De Laat, W.A.M. & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil: conflictmanagement en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Kopland, R. (2008). *Toen ik dit zag*. Amsterdam: G.A. van Oorschot.
- Van Oss, L. & Van 't Hek, J. (2020). *Onmacht in samenleving en organisatie*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Verweij, W.F. (2011). *Ordebewakers en ordeverstoorders: stagnatie en verandering in jeugdgevangenis 't Nieuwe Lloyd*. Delft: Eburon.