

253 Morgen moet nog beginnen - alles kan nog over hete hangijzers en koude conflicten

Toevallig zag ik haar aan tafel zitten bij twee mannen die samen op YouTube een podcast in stand houden [met hun voornamen als titel]. Als de avond vergevorderd is, luisteren en kijken we graag even naar mooie muziek. beschouwen we de dag en ons leven, om ons daarna over te geven aan de nacht: *"Morgen moet nog beginnen - alles kan nog!"*

Op zoek naar die mooie muziek 'kwam zij langs' op het scherm, Louise en ik herkenden in haar gezicht haar vader - een geboren en getogen Zwollenaar. Wij kenden hem allebei uit onze nog gescheiden jonge jaren, Louise in Leeuwarden, ik in Zwolle.

Verrast bleven we dan ook even bij het gesprek 'hangen'. Ondanks haar hoge leeftijd was ze nog bestuursvoorzitter van een landelijke vrouwenorganisatie. Een vrouw die betekenis had. De mannen kaartten aan dat de vrouwenorganisatie toch wel te maken heeft met een 'fors landelijk probleem'. Dan hoor ik haar zeggen: *"Het is zo'n heet hangijzer dat we er niet over praten en dan hebben we heel fijne bijeenkomsten."*



Kan dat? Eén zin kan veertig jaar oude herinneringen oproepen en zo dacht ik op dat moment aan 1986 - Ik was benoemd tot directievoorzitter van het topklinische Sint Joseph Ziekenhuis in Eindhoven met een heel expliciete opdracht van de Raad van Toezicht: "Breng het ziekenhuis weer tot ontwikkeling door het zichtbaar maken en oplossen van een verlamdend conflict." Een groot deel van de medische en verpleegkundige disciplines voelde zich in de ontwikkeling van de kwaliteit van zorg belemmerd door een [vonden zij] op de winkel passende directie. Dat had z'n weerslag op alle geledingen van het ziekenhuis. Het bleek voor iedereen onhanteerbaar en dus was men gaan zwijgen omwille van ... ja, van wat? Ik kreeg een jaar de tijd van de Raad van Toezicht.

Nadat ik was aangetreden, volgden zo'n 50 gesprekken, zowel met groepen als met individuele personen die als sleutelfiguren in de organisatie werden gezien. Het was een waterval, hoofden en harten liepen leeg. Ik las ook brieven, gespreksverslagen, vergadernotulen, beleidsstukken. Na weken waarin ook ik dus 'op de winkel paste', verscheen mijn 'analyse', echter zonder formele beleidstaal maar in de vorm van een door mij verteld *verhaal* met de titel *"De schijn van tevredenheid"*. Ik beschreef mijn beleving van wat ik in al die ontmoetingen aan de mensen had ervaren en wat ik in documenten had gelezen. Het was zeker mijn beleving, maar die werd gevoed door mijn vakmanschap¹. Mijn verhaal vertelde over de ambities, het vakmanschap, de grote patiëntvriendelijkheid, resulterend in *tevredenheid* omdat "jij deel mag zijn van de Sint Joep-gemeenschap die betekenis heeft voor patiënten en voor jezelf." Maar wat ik óók had gehoord en gelezen en vervolgens óók had opgeschreven, waren de tegenstellingen tussen directie en professionals, de stilstand in ontwikkeling, de frustraties die bij beide 'kampen' leefden. Ik beschreef dit alles, maar oordeelde niet. Wel met een niet mis te verstane conclusie. Er was sprake van *een niet gezamenlijk erkend, ernstig conflict, gevoed door zeer verschillende waarden* en [daardoor] een onvermogen het conflict op te lossen; dat zou uiteindelijk tot de neergang van het mooie Sint Joep leiden, ten koste van de patiëntenzorg.

Elke medewerker kreeg mijn verhalende analyse, echter zonder 'oplossing, zonder 'een begaanbare uittocht'. Die volgde later, na weken van opwinding in het ziekenhuis. Wel met een begeleidende brief met een gedachtegang die ik me herinnerde toen ik enkele weken geleden die vrouw op YouTube hoorde: *"Wat jou in je beroep ten diepste drijft kan in de ontmoeting met de ander een heet hangijzer worden, dat brandt in je hart en rondspookt in je hoofd. Als je er daarom maar het zwijgen toe doet, kun je best heel tevreden zijn, de schijn van tevredenheid hoog houden... Ja toch?"*

De ban was gebroken. Steeds weer hoorde ik in vele varianten: "U hebt opgeschreven wat we al lang wisten maar waarover we zwegen. Nu is het een 'geheim van ons allemaal'. Nu kunnen we er over praten." En dat gebeurde in vele sessies en op veel plekken. Zelfs de 'kampen' gingen onder mijn leiding weer met elkaar in gesprek. Er volgde een langdurige periode van werken aan het herstel van verhoudingen en vertrouwen, op basis van een ontwikkelingsplan dat alle aspecten van het ziekenhuis zou raken. Toen een half jaar voorbij was, werd mij gevraagd nog vijf jaar te blijven met de opdracht en verantwoordelijkheid om een nieuw ziekenhuiscomplex in Veldhoven [grenzend aan Eindhoven] te bouwen, gebaseerd op een nieuwe vitale zorgorganisatie. Dat ziekenhuis werd in 1991 geopend. In 1992 nam ik afscheid van wat de mooiste periode van mijn arbeidzame leven is geweest. Louise en ik hebben daar prachtige mensen ontmoet, met wie we prachtige ervaringen mochten delen. Maar alles heeft zijn tijd.

* * *

Ja, aan alles komt een einde, ook aan conflicten, zelfs aan 'koude conflicten', die er wel zijn maar niet gezamenlijk worden erkend en wel 25 jaar of langer kunnen duren. Maar er komt een keer een eind, en als een conflict niet - op welke manier ook - wordt opgelost, is de prijs van het einde ongekend groot: er is geen ontwikkeling meer, slechts inertie en verval rest. Het aantal koude conflicten is vele malen groter is dan het aantal warme/hete conflicten. Jij kent er ook vast wel één; niet erkend, wel aanwezig, schijnbaar onoplosbaar, verborgen door 'liefdevol' zwijgen.

Het helpt wellicht als ik nu eerst opschrijf wat een conflict eigenlijk is: *"EEN BOTSING TUSSEN MENSEN¹ EN HUN WAARDEN EN DE DAARUIT VOORTVLOEIENDE WAARHEDEN EN BELANGEN."* Deze vijf elementen hebben beslissende betekenis in koude en warme conflicten. In een koud conflict is de waardenbotsing er ook wel, maar die wordt niet in daden omgezet, waardoor er ook niets wordt opgelost. Als een koud conflict heerst binnen een gemeenschap, bijvoorbeeld in een arbeidsorganisatie, club of kerk, worden *altijd* een aantal kenmerken zichtbaar waardoor de waardenbotsing niet tot een oplossing komt:

1. *Beide kampen gebruiken dezelfde mantra, de 'mantel der liefde': ja, er is wel een heet hangijzer, maar 'het is zo fijn om samen te zijn', 'we zijn zo tevreden met dit fijne ziekenhuis', 'mijn hele familie is lid van de club', ik ben in die kerk geboren en getrouwd', enz. Het is een niet operationeel gevoel, dat je als rechtvaardiging gebruikt om niet te doen wat wel moet gebeuren - omdat het lastig is. Je bent er namelijk altijd zélf bij in het geding, maar je vindt vooral dat het andere kamp moet veranderen.*

2. Zij die vooruit willen, ontwikkeling nastreven, worden daarin gehinderd door hen die het bij het oude willen laten waardoor uiteindelijk de ontwikkeling tot stilstand komt. Voortdurende koude conflicten leiden uiteindelijk tot verval.

3. Willen zij die ontwikkeling voorstaan toch de grenzen opzoeken van wat aanvaardbaar zou kunnen zijn voor het andere kamp, dán wordt door dit kamp macht en dreiging ingezet: "Ruimte voor de één, maakt de ander z'n plaats in de club onmogelijk!" Dat is in begrijpelijk Nederlands: "Jullie eruit of wij eruit". Meestal haken in dat geval individuele mensen af, de grote groep zwicht.

4. Vrijwel altijd is het onmogelijk dat zij die deel uitmaken van de organisatie en dus horen bij één van de twee kampen of zich juist kleurloos gedragen, in staat zijn een opening tot stand te brengen. Men is zelf immers onderdeel van het probleem.

Meestal is dan ook, juist in een koud conflict, de interventie van een buitenstaander nodig. Iemand die in staat en gelegitimeerd is om als buitenstaander de kampen een spiegel van *zichzelf* voor te houden, waardoor de kampen *elkaar* weer kunnen en willen *zien*. Want het laten voortbestaan van het koude conflict dat vandaag bestaat, kan niet: "Wat vandaag is, is eindig. Morgen moet nog beginnen - alles kan nog."

* * *

WEER ZIEN

We hoeven elkaar
geen gelijk te geven
niet de maat te nemen
om maten te zijn

We gaan misschien
verschillende wegen
door onbekend land
om elkaar te ontmoeten

Het kan wellicht
soms moeite kosten
de ogen te richten
om elkaar te zien staan

Ik vraag je
als wij zijn gekomen
over hetzelfde water
maar over een andere boeg

Dat wij elkaar groeten
elkaars naam noemen
elkaars handen vatten
naar elkaar luisteren -

Ik zie je zo graag³



Noten

1. Vakmanschap is de symbiose van persoonlijkheid, kennis en kunde, levens- en werkervaring. Mijn kennis en kunde op het gebied van conflictantering had ik voor 1986 ontwikkeld door, naast mijn werk, in twee jaar tijd 1200 uur ongekend intensieve postuniversitaire colleges te volgen over en deel te nemen aan trainingen op het gebied van bestuurskunde, organisatiekunde toegespitst op conflictantering én een praktijkervaring van elf jaar als organisatieadviseur.
2. Elk conflict is een conflict tussen *mensen*, of het nu gaat om een conflict in een persoonlijke relatie, of tussen organisaties of staten. Organisaties en staten hebben geen hersens en geen hart en kunnen dus geen conflict hebben. Het zijn altijd mensen die een conflict koud laten zijn, uitvechten, vredig oplossen. . Niets werkt zo toedekkend en misleidend als het vermijden en ontkennen van het menselijk aspect van conflicten.
3. De uitdrukking *Ik zie je zo graag* heeft zowel in Vlaanderen als in Twente twee betekenissen: zowel de *letterlijke tekst*, als ook *Ik houd zoveel van jou*. Die dubbele betekenis leidt tot zorgvuldigheid en ingetogenheid: wat wordt nu wérkelijk bedoeld? Dat vraagt dus om een antwoord, om voortgang van de communicatie. In een koud conflict wordt ook "Ik zie je zo graag" gezegd, maar daar blijft het bij, er is geen voortgang in de communicatie.

Muziek

1. Edvard Grieg: [Holberg Suite, Op. 40, Praeludium](#)
2. Een Pavane is oorspronkelijk een Italiaanse hofdans, populair in de 16e eeuw, maar daarna als dans in de vergetelheid geraakt. De muziek echter is tot de dag van vandaag zeer geliefd.
* Maurice Ravel [Pavane pour une infante défunte](#) (Pavane voor een overleden (Spaanse) prinses) is oorspronkelijk een muziekstuk voor piano, dat in 1899 werd geschreven door de destijds 24-jarige Maurice Ravel. Ravel schreef in 1910 ook een georkestreerde versie. Het stuk werd al gauw bijzonder populair.
* Gabriël Faure, [Pavane](#) in een bewerking van Louis van Dijk, gespeeld door het Trio Louis van Dijk. Gabriel Fauré schreef in 1886 zijn Pavane. Een jaar later bewerkte Fauré [deze pavane voor kooruitvoering](#).