



[www.DirectieveTherapie.nl](http://www.DirectieveTherapie.nl)

## Dank voor uw download

U kunt er natuurlijk uit citeren, graag zelfs, maar dan wel met bronvermelding. U mag dit artikel ook ruimhartig verspreiden mits het niet voor commerciële doeleinden is. In die gevallen pas na onze schriftelijke toestemming.

Opname in bloemlezingen en readers moedigen wij aan, maar wel graag eerst even overleggen.

Alle rechten van de artikelen liggen bij  
**de Stichting Cognitie en Psychose.**

Voor alle vragen:  
[info@gedachtenuitpluizen.nl](mailto:info@gedachtenuitpluizen.nl)

## Waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?

MARTIN APPELO

**Friedrich Glasl** (2015). *Handboek conflictmanagement*. Amsterdam: SWP. 528 pp., € 89,00. ISBN 9789088505874

Stel, u hebt een conflict met iemand die op de een of andere manier belangrijk voor u is. Wat doet u dan? Bij elkaar gaan zitten, bespreken waarover het nu precies gaat, standpunten en wensen naast elkaar leggen en kijken of u tot een compromis kunt komen. Zoiets toch?

Nee, hoor. Helemaal fout. Eerst moet u kijken of het wel om een conflict gaat. Want het kan ook gaan om tegenspraak, een meningsverschil, een misverstand, foute perceptie, een semantisch onderscheid, gevoelstegenstellingen, ambivalentie, antagonismen, een incident, spanning of crisis. Ha, dat was u even vergeten, hè!

En stel dat u na intensief taalkundig speurwerk ontdekt dat het inderdaad om een conflict gaat. Dan mag u het echt niet meteen oplossen. Een conflict kan namelijk ook gemanaged, gecontroleerd, beheerst, geregeld, gereguleerd, overbrugd, gereduceerd, onderdrukt, vermeden, gesubstitueerd, vervangen of behandeld worden. Natuurlijk had u daar ook niet bij stilgestaan!

Na nog meer studie blijkt dat uw conflict wel degelijk voor een oplossing in aanmerking komt. Mag u dan in gesprek? Nee, nee... want u weet nog niet of het om een lichamenlijk, een geestelijk of een zielsgerelateerd conflict gaat. Bovendien kan het zich op micro-, meso- en macroniveau afspelen, en vormgebonden of vormloos, en warm of koud zijn. Begrijpt u?

U mag pas aan een oplossing denken als u precies, maar dan ook precies weet of het wel echt om een conflict gaat, en als dit het geval is, om wat voor soort conflict het gaat. En om daarachter te komen, moet u, althans volgens de kافتtekst, beslist het *Handboek conflictmanagement* lezen (dat op de eerste bladzijde al wordt gereduceerd tot

een handboek management van sociale conflicten binnen organisaties).

Het boek is een vertaling van het Duitse *Konfliktmanagement* uit 1997. De auteur, Friedrich Glasl, is Oostenrijker en geboren in 1941. Hij is politicoloog (vandaar al die woorden) en antroposoof (vandaar dat gedoe over lichaam, ziel en geest), en werkt aan de universiteit van Salzburg. Op internet vond ik dat hij ook hoorspelen en poëzie schrijft, en dat hij samen met zijn vrouw een marionetten-theater heeft. Ik denk dat de poppen in dat theater vaak op mesoniveau warme, vormgebonden gevoelstegenstellingen hebben, die tijdens het spel goed gecontroleerd blijken te kunnen worden. Op andere momenten hebben ze echter koude, vormloze conflicten, die op microniveau door de handige geestelijke poppenspeler feilloos, al declamerend uit zijn handboek, worden opgelost. En omdat hij vanwege het karakter van zijn performance de zaal niet kan zien, blijft hij daarmee doorgaan, ook als het publiek zich collectief naar de uitgang wurmt.

Waarom makkelijk doen als het ook moeilijk kan? Zo iets moet Glasl hebben gedacht bij het schrijven van zijn boek. Meer dan 500 bladzijden met kleine lettertjes wijdt hij uit over conflict diagnose (deel 1), de dynamiek van escalatie (deel 2) en de strategie van conflictbehandeling (deel 3).

Een conflict is volgens Glasl niet zomaar wat als conflict aanvoelt. Nee, op pagina 19 van deel 1 leren we dat het 'een interactie [is] tussen actoren (individuen, groepen, organisaties enzovoort) waarbij ten minste één actor een verschil respectievelijk incompatibiliteiten bij het waarnemen en bij het denken respectievelijk voorstellen en bij het voelen en bij het willen met de andere actor (de andere actoren) dusdanig ervaart, dat de verwezenlijking hiervan, wat de actor denkt, voelt of wil, door de andere actor (de andere actoren) belemmerd wordt'. U herkent feilloos de politicus.

De antroposoof Glasl manifesteert zich vooral in deel 2, wanneer hij de dynamiek van escalatie bespreekt. Hij haalt alles uit de kast wat over conflicten is geschreven, gooit dat in een hoge hoed, roert het door elkaar en tovert er vervolgens een escalatieladder uit tevoorschijn, die suggereert dat een conflict vaak rustig begint en enorm kan escaleren(!). Bij het fabriceren en presenteren van die buitengewoon voor de hand liggende ladder kan Glasl het niet laten om te benadrukken hoe creatief, intuïtief en vooral holistisch (een mooi woord voor 'verwarring' bij mensen die niet kunnen kiezen) hij is.

Na de adembenemende spanningsopbouw in de eerste twee delen is het laatste deel werkelijk een fantastische openbaring. Het oplossen van conflicten blijkt namelijk vooral een kwestie van: (1) al of niet met hulp bij elkaar gaan zitten, (2) vriendelijk en goed bepa-

len waarover het gaat, en (3) tot consensus proberen te komen. Hoe is het mogelijk!

Nee, ik geloof niet dat u de moeite hoeft te nemen om dit boek te kopen en te lezen. Veel meer nuttige informatie dan ik hier beschreef, komt u er niet in tegen. Gelukkig is het volgens de inleiding ook niet nodig dat u het boek leest. Het is namelijk geschreven voor professionele troubleshooters, bemiddelaars, mediators, raadgevers, trainers, hr-managers en... politici. Persoonlijk vond ik dit het hoogtepunt van het boek. Psychologen en psychiaters worden niet tot de doelgroep gerekend!