



GOTTMAN'S RATTIGE RUITERS

www.ratgevallen.nl

De vier rattige ruiters

Jaren geleden is door psycholoog Gottman een analogie verzonnen voor de ruiters van de apocalyps uit het nieuwe testament voor het doen stranden van een huwelijk/relatie.

De ruiters uit de bijbel staan voor strijd, oorlog, honger en de dood. Gottman zette ze in voor communicatiestijlen tussen partners en kon op basis daarvan nauwkeurig (94%) voorspellen of een relatie levensvatbaar was. Er is veel overlap met Geweldloze Communicatie van Rosenberg waarbij het empathisch luisteren naar een (passief) agressieve boodschap ervoor kan zorgen dat de hakken niet in het zand gaan, de agressieveling ontwapend wordt en dat de agressie niet wordt geretourneerd op welke wijze dan ook. Doel: dat je toch krijgt wat je wil of wenst als je er normaal om vraagt (iets met vliegen, stroop en azijn). Dit betreft de interactie tussen normale echte mensen.

De ruiters van Gottman kunnen ook tewerkgesteld worden als het gaat om destructieve communicatie. Met name hoe je die herkent en jouw keuze wat je ermee doet. Helaas vertelt het verhaal van Gottman niet wat je kunt doen als de ander volhardt in zijn/haar apocalyptische houding. Zijn theorie is gebaseerd op wederkerigheid en de wens van beiden de rattentaal over en weer te stoppen. Wie de Ratgevallen gelezen heeft weet dat er met een rat nooit te communiceren is zoals met normale mensen, domweg omdat de wens de agressie te laten varen ontbreekt (arbitrair uiteraard). Agressie is een wezenlijk onderdeel van het rattendom: eerst slijmen en vlijen om vervolgens af te breken, jou te zien kronkelen en je dan al of niet weer op te krikken en dit cyclisch als een wasmachineprogramma totdat je tot de draad toe op bent en alleen nog als losse vezeltjes in het mentale pluizenfilter hangt.

De eerste rattige ruiter is: destructieve kritiek

Het gaat niet om een klacht of dat iets anders of beter zou kunnen. Het betreft kritiek waarbij je als persoon compleet gediskwalificeerd wordt doorgaans aangeduid in termen als 'altijd' en 'alleen maar' vooraf gegaan door 'jij'. Dit is het bekende jij-bakken waarop je normalerwijs helemaal niet kunt reageren. Destructieve kritiek raakt je in je kern, althans dat is de bedoeling en wie er niet mee bekend is krijgt flinke opdonders.

Er is een duidelijk verschil tussen iemand afbreken of een verzoek/wens om iets op een andere manier te doen zodat het bijdraagt aan jouw en/of het gezamenlijke levensplezier. Bij een klacht gaat het niet om een beschuldiging, er is daadwerkelijk iets wat je graag anders zou willen

zien zoals een gebeurtenis of terugkerend probleem dat je opgelost wilt hebben. Wil je iets opgelost of anders zien dan doe je dat niet door het benoemen van wat je niet wil en wel door het vertellen van wat je wel wil. Dat klinkt een tikkeltje anders. Voorbeeld: 'Ik ben bezorgd als je niet thuiskomt op het afgesproken tijdstip, zou je me een berichtje kunnen sturen als je later komt?' i.p.v. 'Je denkt altijd alleen maar aan jezelf, jij bent egoïstisch en hebt alleen maar een eigen leven'.

Zeker als de kritiek 99% van de tijd voortduurt, de jou afbrekende versie dus, ontnemt dit je de lol in de omgang met iemand, tenzij je dol bent op drama of het lekker vindt zo bestookt te worden. Dat kan. Ik ga er even vanuit dat je dat niet leuk vindt.

Aan een klacht gaat doorgaans een wens of behoefte vooraf, dat is de oorzaak en hier is het raakvlak met Geweldloze Communicatie van Rosenberg. Daar doet een destructief persoon uiteraard niks mee. De destructieveling zal zeker ook een behoefte of wens hebben, echter waarom dat normaal zeggen als je iemand lekker pijn kunt doen? Dat is veel leuker, dan voel jij je als de ontvanger van het geijj-bak net zo gefrustreerd als de afzender, schiet je in de verdediging en heeft de destructieveling weer een hele berg haakjes om bij jou aan te trekken om een negatieve reactie aan je te ontlokken, je er vervolgens voor te beschuldigen, zelf de vermoorde onschuld uithangen (wat passief agressief is in deze context), jou te verachten en vervolgens dood te zwijgen. Rattenmissie volbracht, hoera allebei razend tot aan de grens van een melt down hoewel de rattige persoon in staat is door te gaan waarmee hij/zij bezig was alsof er niks gebeurd is en bij jou de stoom nog wel een poosje uit je oren komt. Rattige personen lijken een aan/uit schakelaar te hebben die normaal voelende mensen helaas missen.

De tweede ruiter is: minachting

Het negatieve bekritisieren gaat over in minachting wat niet meer past onder de noemer bekritisieren en wel onder de noemer iemand doodziek en machteloos willen maken. Minachting is louter destructief, er is geen andere uitleg voor. Mensen die geminacht worden door een rattig type worden dan ook vaak letterlijk ziek, voelen zich waardeloos, verliezen de lust tot leven. Mensen die te maken hebben met minachting zijn sowieso vatbaarder voor ziektes.

We zijn groepsdieren, en minachting is het signaal dat je niet bij de groep hoort dus afgesneden bent en er alleen voor staat zonder connecties met anderen wat gezien onze evolutie gelijkstaat aan een wisse dood want zonder de bescherming van de groep. Minachting is gewelddadige humor, gezichten trekken en andere lichaamstaal alsook schelden, met de ogen rollen, zuchten

en sneren geven, de ander onthouden van informatie etc. Het vergiftigt de communicatie en de boodschap is: ik walg van je. Minachting is het vervolg op langdurig bekritisieren, het rattige type denkt louter negatief over je en valt je aan vanuit een arrogante superioriteit. Als je met een jou minachtend rattig figuur zit opgescheept is het de bedoeling dat je psychisch, fysiek en emotioneel kapot gaat. De jou minachtende figuur laat je merken dat je inferieur bent, minderwaardig, wat je zegt onzin is en dat je geen respect verdient. Dit zegt wel wat over de minachtende figuur zelf. Meer daarover en hoe daarmee om te gaan staat ruimschoots geschreven in de Ratgevallen.

De derde ruiter is: destructief defensief gedrag

Dit is net als kritiek en minachting agressief te gebruiken. Hier wordt niet bedoeld dat je je verzet tegen de kritiek op jou als mens, noch dat je je verzet tegen de minachting die je te beurt valt, het gaat over defensief gedrag in de vorm van omdraaien. Terug naar het verzoek, de wens of de behoefte, zodra je die hebt uitgesproken (al of niet agressief) zal de rattige defensieve ruiter het (onderliggende) probleem terug smijten met: jouw probleem!

Jouw probleem kan in een interactie niet door jou alleen opgelost worden als de ander daar een onderdeel van is of deel van uitmaakt. Bijvoorbeeld: liegen, afspraken niet nakomen, etc. Du moment je verwoordt dat je bijvoorbeeld een probleem hebt met liegen, schiet de rattige figuur in de verdediging door te ontkennen of te zeggen dat je naar jezelf moet kijken of wie je wel niet denkt te zijn dat je daarover praat (kritiek/jij-bakken en superieure minachting tezamen). Iets botweg ontkennen is niet passief. Het is een welbewuste agressieve reactie want er wordt gezegd: 'Stik maar, zoek het uit, ik geef geen donder om wat je zegt'. Als je te horen krijgt dat de ander er geen moer om geeft waar jij mee komt, valt de verantwoordelijk terug op jou: zoek het zelf uit. De rattige ander laat je zijn/haar rug zien. Dat is niet passief.

Als jou iets gevraagd wordt kun je zeggen: dat heb ik niet gedaan. Daarmee zeg je in een rattige setting feitelijk: 'jij was het, jij bent gek, je bent verkeerd geïnformeerd, jij veroorzaakt problemen, jij liegt zelf altijd'. Je kunt ook zeggen: 'Ik snap dat er iets is, kun je me vertellen waarom je denkt dat ik het was?'.

Rattige figuren vinden het makkelijker (fijner?) iets terug te gooien dan dat er iets opgelost of opgeklaard wordt. Defensief reageren als agressieve daad lost niks op. Je defensief opstellen bij rattige kritiek of als je als een deurmat behandeld wordt schiet ook niet op. De rattige figuur uit kritiek op je en devalueert je omdat dit direct de stress of frustratie ontlaadt bij die figuur. Een

destructief persoon is totaal niet uit op een oplossing of helderheid ergens omtrent. Defensief opstellen betekent eigenlijk op een agressieve manier de ander in z'n sop gaar laten koken. In geweldloze communicatie zijn er vele mogelijkheden aangegeven om een normaal respectvol gesprek te voeren over iets wat bijvoorbeeld gevoelig ligt. Wat jij naar voren brengt is iets wat een destructieve persoon totaal niet interesseert.

Agressief defensief gedrag is naast een botte ontkenning van de vraag van de ander ook mogelijk door zelf het slachtoffer te gaan spelen. Dit is net zo kwetsend als iets teruggooien en zich daarmee ontdoen van enige zorg of verantwoordelijkheidsgevoel voor de ander opdat er helderheid komt. Helderheid en duidelijkheid zijn zaken die rattige figuren zeker niet passen. Genoeg daarover in de Ratgevallen hoe zij gedijen in chaos en hoe ze zich bedienen van het verbale Dopplereffect.

Defensief gedrag bij krenkingen, echte of vermeende, werkt nooit, ook niet als jij degene bent die voortdurend getreiterd en bekritiseerd dus afgebroken wordt. Slachtofferschap lost niks op, het maakt alles juist erger want je legt de verantwoordelijkheid bij de ander waarmee je je dus willoos overlevert aan een rattig type dat het slechtste met je voor heeft om eigen (meestal egoïstische) redenen. Als het om een relatie gaat die voortduurt (werk, sociaal, privé) zal er toch een betere oplossing moeten komen anders loopt de boel op de klippen.

Eén van de twee gaat afhaken, of door de luiken dicht te gooien of door daadwerkelijk zichzelf te verwijderen uit de interactie/setting. Defensief gedrag leidt altijd tot stress en afstand hoe het ook bedoeld is (aanvallend/slachtofferschap). Defensief gedrag betekent afsluiten, niet verder gaan en als het agressief defensief is betekent het dat diegene weigert verantwoordelijkheid te nemen (hele of gedeelde) en h/zij zegt daarmee: ik ben perfect en goed zoals ik ben en niet van plan me (aan jou/jullie/de situatie) aan te passen of ook maar een moer om jou/anderen te geven hoe jij/zij erin zit/ten. Het slachtoffer zegt hetzelfde en blijft daarmee in die positie zitten en neemt ook geen verantwoordelijkheid voor zichzelf. Schiet allemaal niet op... Hoe hiermee om te gaan staat in de Ratgevallen boeken.

De vierde is: destructief negeren oftewel de silent treatment cq. stiltebehandeling

Een effectieve manier om je te onttrekken aan een discussie, niet meer willen luisteren of deelnemen aan welke vorm van communicatie dan ook is degene waarmee je een interactie hebt negeren. Er zijn twee redenen om niet op de ander te reageren. De eerste is dat je danig

emotioneel wordt en je daarom terugtrekt om jezelf weer bij elkaar te rapen. De tweede reden is om de ander te laten merken dat h/zij er niet toe doet of om hem/haar te schofferen of saboteren. Er is een groot verschil tussen die twee redenen.

Bij de eerste reden, tot jezelf komen, zeg je dat je een time out wil en later, als je gekalmeerd bent, op het onderwerp terugkomt. Als de ander blijft trekken dan is het beter de ruimte te verlaten, dit is niet agressief bedoeld.

Bij de tweede reden is het negeren van de ander een passief agressieve daad die niets te maken heeft met jezelf herpakken om later weer in gesprek te komen. Het is een rattige manier om de ander te laten zien dat h/zij niets waard is en minderwaardig aan degene die negeert.

Negeren betekent dat problemen niet opgelost kunnen worden, dat afspraken niet gemaakt kunnen worden of niet opgevolgd, dat je blijft zitten met een 'unfolendete'. Rattig negeren of jou de silent treatment geven wordt niet voorafgegaan door een mededeling zoals bij de eerste reden. Rattig negeren wordt gedaan middels lichaamstaal die door de ontvanger ervan duidelijk begrepen wordt. Als je wat zegt of schrijft (indien de interactie per mail gaat) krijg je geen antwoord. Als je live genegeerd wordt dan loopt de rattige figuur weg zonder iets te zeggen.

Of er komt een minachtend gebaar zoals hoofdschudden, ogen draaien, zuchten, een afwerend gebaar zoals je een lastige vlieg wegjaagt. Als je om aandacht vraagt zal de reactie zijn: geen tijd, jij komt altijd op het verkeerde moment, er wordt extra druk gedaan of het rattige figuur gaat zich raar gedragen: alcohol drinken, in de auto roekeloos rijden, als er anderen bij zijn over jou praten alsof je er niet bent en dan zeker niet op een positieve manier.

Het is onmogelijk om iets uit te praten cq. te communiceren als je genegeerd wordt. Dus: problemen/conflicten blijven bestaan. En jij bent als het ware doodverklaard, zo je ook al niet de oorzaak van het conflict bent gemaakt want jij begon erover bladiëbla.

Degene die zo genegeerd wordt zal daar verdrietig of boos over worden en dat is ook precies de bedoeling van rattig negeren of een silent treatment, daarom is het passief agressief.

Een persoon die drijft op destructief gedrag is succesvol in het negeren van alles wat hem/haar niet aanstaat of past. Daarom zal communicatie met zo iemand, of een groepje daarvan die jou negeert onmogelijk zijn. Voor de negeerder heeft dit gedrag ook consequenties want die zal steeds vaker het negeerspelletje spelen waardoor z/hij op een bepaald moment niet meer in staat is om te gaan met vermeend moeilijke zaken.

Uit onderzoek blijkt dat het negeerspelletje het meest gespeeld wordt door mannen: 85%, terwijl vrouwen wel blijven communiceren en willen dat iets opgelost wordt waarin ze zeer

volhardend (drammerig) zijn. Op het moment dat een vrouw gaat negeren betekent dit dat de relatie/interactie (welke dan ook!) op heel korte termijn verbroken wordt en dat zij heeft afhaakt.

Aangezien het mannen zijn die eindeloos blijven doorzeveren/malen over vermeende egokrenkingen, zullen zij er meer gezondheidsschade (door razernij) van ondervinden dan vrouwen. (Bovenstaande man/vrouw conclusies komen uit een onderzoek uit 1985 van Gottman en Levenson).

Conflicten veroorzaken, voeden en onoplosbaar maken

Wanneer je in een conflict zit, of iets ingewikkelds of gevoelig wilt bespreken met iemand en die gaat je negeren: stop ermee. Zo'n figuur vertoont rattengedrag, daar moet je niks mee te maken willen hebben want dat figuur respecteert je niet. Nogmaals: iemand kan zeggen 'ik wil even stoppen want ik raak aan de kook', dat is wat anders. Op een later tijdstip kan het gesprek dan voortgezet worden of na een time out. Als dit niet het geval is en de ander is een rat, dan zal h/zij dat niet zeggen. Een rat zal niet eens met jou in gesprek willen gaan als je daar een verzoek toe doet!

Alle vier bovenstaande rattige ruiters laten je zien dat er niet is samen te werken of iets is te bespreken, laat staan een conflict oplossen dat veroorzaakt is door juist dat gedrag.

Vaak bedienen bestuurders/managers zich van deze rattentactieken om middels destructieve communicatie jou het gevoel te geven dat je niks waard bent, een onderkruipsel, onbelangrijk etc. De grap is dat rattige bestuurders door deze destructieve manier van communiceren hun visitekaartje afgeven aan de groep waar met hele grote letters op staat: Ik ben incompetent!

Dergelijke bestuurders hebben bekrompen geesten en kunnen jou zien als een bedreiging, wat doorgaans ook wel het geval is in (hobby)organisaties. De enige reden waarom ze nog op hun stoeltjes zitten is: 1. omdat het een hondenbaan is als ze het goed doen en een hoop mensen er geen zin in hebben of het is 2. vriendjespolitiek, 3. persoonlijkheidsgestoorden die zich op die plek lekker kunnen uitleven, 4. het voetvolk kijkt weg, laat ze hun gang gaan, waakt ervoor zich kritisch op te stellen om eigen moverende redenen (medestanders, meelopers of gewoon te bang voor het eigen hachje).

Een organisatie die geleid wordt door personen die zich bedienen van de vier ruiters is er eentje om de rug toe te keren als je beschikt over talenten, creativiteit, inzet, eigenwaarde en zelfreflectie.

Alles wat je erin stopt is zinloos, zo'n organisatie is een zwart gat want er zal nooit iets met je inspanningen gedaan worden als de wil daartoe ontbreekt.

Het zal ook slecht voor je zijn om je energie, kennis en creativiteit in een door een destructieve

club bestuurders geleide organisatie te blijven stoppen want deze zal jou blijven diskwalificeren. Bovendien loop je de kans dat de organisatie zich valselijk jouw ideeën zal toeëigenen (stelen) en ermee aan de haal gaan om er goede sier mee te maken alsof het uit hun koker komt (dus liegen over de herkomst).

Mocht je dit al meegemaakt hebben en ertegen geprotesteerd hebben dan 'lieg' je of ben je 'gestoord' of een 'naar' persoon met 'nare ideeën' want de destructieve organisatie had alles wat jij bedacht hebt 'allang' zelf bedacht of ze bestempelen jouw werk als 'onzin', ongeacht of derden hier heel anders over denken. Dit is meer dan eens gebeurd tot op het hoogste niveau, denk aan industriële/commerciële uitvindingen en patenten.

Om jezelf te beschermen is het belangrijk niets meer 'weg te geven' binnen zo'n organisatie, ook niet als middel om de destructieve organisatie te laten zien dat je best wel iets kunt, geen leugenaar bent, niet fout bent, geen onzinverkondiger etc. Je hoeft je niet te bewijzen en je hebt al helemaal geen goedkeuring of bevestiging nodig als een organisatie zo met jou omgaat! Jij zorgt voor jezelf, een destructieve organisatie zal dat nooit doen want dat is hun doelstelling niet, zeker niet als je lange tijd, soms jarenlang weet tegen een muur aan de lopen.

Een leiding/bestuur dat problemen negeert binnen de eigen organisatie geeft een duidelijk signaal af niet betrokken te zijn bij de doelstellingen van die organisatie!

Besturen van dergelijke organisaties kunnen gezien worden als een virus dat haar gastheer of -vrouw gebruikt om zelf te gedijen. Uiteindelijk brengt een destructief bestuur zichzelf om en kan op die manier door het nastreven van de eigen bedenkelijke doelen sociaal, cultureel en maatschappelijk flinke schade aanrichten. Denk aan de woningbouwcorporaties met een destructief bestuur zoals Vestia.

Om hier niet al te triest over te worden of er kortsluiting van te krijgen in het onderdeel waar je morele en ethische besef zitten, kun je dit het beste maar zien als evolutie. Als een organisatie niet in staat is het doel te dienen, dan kan dat doel als zinloos bestempeld worden. Een doel is bijvoorbeeld het plezier beleven in een hobby die bestaat uit het in stand houden van een zeldzaam ras. Wanneer de organisatie niet in staat is dit doel voor ogen te houden, dan dient zo'n ras te verdwijnen, ook als de bedreiging van het zeldzame ras in eerste instantie niet de organisatie zelf was.

Is het een werkgever, dan wordt het tijd op zoek te gaan naar een andere job want een omgeving waar bovenstaand gedrag aan de orde van de dag is, is letterlijk ziekmakend wat wel te zien is aan het aantal 'burn outs' want destructief gedrag om moverende redenen van degenen die dat vertonen, is vandaag de dag méér de norm dan correct en respectvol gedrag naar anderen.

Analogie huwelijk met willekeurig welke andere relatie

RAT + COMMUNICATIE
=
SLECHT HUWELIJK

De vier van Gottman zijn bedacht om aan te geven waar knelpunten zitten in een huwelijk/partnerschap of om een relatie die doordrenkt is van destructieve communicatie vlot te trekken. Deze vier zijn echter één op één over te nemen en gelden voor elke willekeurige relatie/interactie want het draait om respect, het eigen ego in bedwang houden (ego is negatief in de interactie met anderen) en de wil iets gezamenlijk(s) te doen.

De mogelijkheid een conflict te hanteren is in elke relatie belangrijk, want anders stopt het. De emotionele betrokkenheid is in een (samen)werkrelatie natuurlijk wat minder dan in een privérelatie, hoewel het begrip 'emotionele intelligentie' ook in het leven buiten de privésfeer net zo hoog aangeschreven staat als de noodzakelijke (beroeps)vaardigheden en slimmigheid.

Gottman heeft onderzocht hoe succesvolle teams (partners) met elkaar omgaan zodat een relatie standhoudt ook als er conflicten zijn. Conflicten zijn er altijd en voor de levensvatbaarheid van een relatie is het nodig dat er vijf positieve dingen tegenover één negatief ding staan. Ik heb het nu over een gezonde relatie, want er zijn ook relaties die drijven op drama, dat wordt niet als gezond gezien.

Volgens Gottman is het (ook in werksituaties) belangrijk dat men nabijheid en vriendschap ervaart. De grens mag je zelf bepalen daarin, afhankelijk van met wie je de interactie(s) hebt want we hebben daar geschreven én ongeschreven regels voor. Het is ook belangrijk dat het doel een gezamenlijk doel is. Daar is doorgaans wel overeenstemming over te bereiken, echter de wijze waarop dat doel bereikt kan worden wil nogal eens tot conflicten leiden. Er zijn een aantal principes om communicatie goed te laten verlopen en het moeilijkste is daarin wederom: ego.

Principes van Gottman voor goede communicatie, verbouwd en aangevuld naar samenwerking tussen niet-privépersonen:

De eerste: breng in kaart wat de overeenkomsten zijn.

Zo rigide als mensen tegenover elkaar kunnen komen te staan, zoveel hebben ze nog met elkaar gemeen anders staan ze niet tegenover elkaar.

Het is belangrijk te weten hoe iemand in het leven staat, wat zijn/haar waarden zijn die nagestreefd worden (wil niet zeggen dat dat altijd lukt!). Wat zijn de gemeenschappelijke doelen in een bepaalde kwestie, welke hoop wordt uitgesproken, welke ambities zijn er met betrekking tot de kwestie en wat is belangrijk en wat is minder van belang.

De tweede: wat zijn de goede kanten van de anderen.

Inventariseer of men ook goede dingen van elkaar kan opnoemen en waarin de ander gewaardeerd wordt. Tijdens een conflict zal dit moeilijk zo niet onmogelijk zijn, als uitgangspunt kunnen dan de bovenstaande overeenkomsten gebruikt worden.

De derde is: zowel in de woordelijke communicatie als in lichaamstaal dient men zich naar elkaar toe te keren.

Een defensieve of agressieve lichaamstaal kan uitgesproken woorden en intenties uithollen en zinloos maken.

Het is daarom ook belangrijk dat als iemand aan het woord is er instemmend geknikt wordt, de anderen de spreker aankijken en de spreker de anderen in de ogen kijkt. Een respectloze minachtende lichaamstaal zoals wegdraaien, irritatie door te tikken o.i.d., zuchten en ogendraaien als reactie op wat er gezegd wordt is niet bevorderlijk voor de verbinding. Het is belangrijk dat de gesprekspartners zichzelf en elkaar erop wijzen als de lichaamstaal passieve agressie uitstraalt. Heel vaak heb je zelf niet door dat je je defensief, minachtend, of agressief opstelt door je lichaamshouding en de bewegingen die je maakt, terwijl er iets anders uit je mond komt, zelfs als je zuiver en duidelijk communiceert. Dat is een blinde vlek voor velen!

Dit is ook een moment waarop je kunt kiezen om wel of niet door te gaan met de communicatie (time out?). Zodra je ziet dat de gesprekspartner(s) tegenstrijdige signalen uitzendt/den, kun je je twijfels hebben over het verloop. Voorwaarde om bij een conflict in gesprek te kunnen

komen in de hoop het op te kunnen lossen is de volledige inzet van degenen die deelnemen. De communicatie is bepalend of het mogelijk is stappen te zetten om tot een oplossing te komen. Het kan zijn dat er geen mogelijkheid is om een conflict op te lossen domweg omdat de ideeën te ver uit elkaar liggen. Dan nog is het mogelijk met een tevreden gevoel en zonder verhoogde bloeddruk het gesprek te beëindigen met: laten we overeenkomen dat het niet mogelijk is dit op te lossen. Daarmee stopt het conflict ook want de conclusie is: onoplosbaar. Wanneer communicatie respectvol verloopt levert het niet tot elkaar komen bij een conflict niet weer een conflict op. Het stopt gewoon.

De vierde is het accepteren van de invloed van anderen.

Dit is een eigen ego-kwestie naast respect voor een ander zijn/haar mening. Als er rekening wordt gehouden met wat anderen nastreven, mits dit positief is in het algemeen belang/doel uiteraard, dan vindt er geen machtsstrijd plaats en blijven de aanwezige machten/krachten in balans, wat aan zal voelen als vertrouwen.

Er is alleen een gesprek mogelijk als er gelijkwaardigheid bestaat. Is dit gelijk al niet het uitgangspunt, begin er dan niet aan. De vier van Gottman zijn namelijk kenmerkend uitgangspunt van een vermeende superioriteit ten opzichte van de ander. Wanneer iemand die positie reeds betrokken heeft en niet de intentie heeft van zijn/haar zelf vermeende troon neder te dalen: trek je conclusies en verlaat het gesprek. Alle factoren hier genoemd gaan er vanuit dat er de wil is om iets op te lossen of een gezamenlijk doel te bereiken.

De vijfde is dat je alleen problemen kunt oplossen of doelen halen, als het probleem oplosbaar is en het doel haalbaar.

Conflicten en problemen zijn inherent aan welke samenwerking dan ook. De wijze waarop daarmee omgegaan wordt, bepaalt het succes van een samenwerking. Een compromis is mogelijk als de gesprekspartners er positief in staan en zij zullen er ook positief in staan als er géén compromis gevonden wordt, tenslotte bestaat een samenwerking uit een langere tijd dan slechts één issue.

Alle gesprekspartners werken voortdurend aan de reparatie van de onderlinge verhoudingen, zij doen dit voortdurend (denk aan knikken als de ander iets zegt omdat je het begrepen hebt).

De gesprekspartners houden voortdurend verbinding met elkaar en waar men het over eens is zal een wij/ons gevoel geven. Zeker als het gaat over doelen bereiken is dit mogelijk want je zit niet in een gesprek als je er niet bij betrokken bent.

Ook emotionele betrokkenheid is belangrijk, anders is de uitdrukking 'je ergens voor inzetten'

loos. De gesprekspartners zorgen voor elkaar zodra ze merken dat het gesprek verhit wordt, ze verzekeren elkaar dat de verhitte persoon gehoord wordt en dat er nog altijd verbinding is en dat ze het ook begrijpen (empathie) dat iemand verhit kan reageren.

Onderhandelings talent is handig in zo'n situatie want emotie en ratio lopen dwars door elkaar als het een doel is waar men zijn/haar hart heeft liggen of/ en omdat een conflict doordendert in het privéleven (wat altijd zo is...). Tolerantie en respect voor elkaars zwakheden is cruciaal, ook als iemand minder effectief communiceert. Het doel van het gesprek mag niet uit het oog verloren worden en daarop zal steeds weer het gesprek teruggebracht moeten worden door iemand. Verder dient iedereen het belang ervan in te zien dat de onderlinge relatie het meest belangrijk is om het conflict op te lossen of het doel te bereiken, belangrijker dan de oplossing of doel zelf tijdens een gesprek.

De zesde factor is conflicthantering en het voorkomen van een patstelling. De bedoeling is, nogmaals, het managen van het oplossen van een conflict cq. bereiken van een doel. De bedoeling is niet het conflict op te lossen of het doel te bereiken, het gaat om de communicatie. Conflicten en doelen stellen zijn inherent aan de omgang met elkaar in samenwerkingen en ze zullen er altijd zijn, ook in succesvolle teams, groepen of organisaties. Veel conflicten zullen repeterend zijn. Wanneer zo'n steeds terugkomend conflict opgenomen wordt in de gangbare werkwijze, hoeft het niet slepend te worden, laat staan te escaleren.

De zevende is betekenis geven aan conflicten. Dit klinkt gek, echter een conflict valt doorgaans binnen een bepaald thema en zoals eerder gesteld is dit vaak iets terugkerends. Wanneer hieraan betekenis gegeven wordt en het dus als levend onderdeel van de groep of organisatie opgenomen wordt dan kunnen conflicten een leermoment of zelfs onderdeel van de identiteit of gezamenlijke historie worden. Een voorbeeld van een groep wiens identiteit voor een groot deel bepaald wordt door 'conflict zoeken' is de politiek en dan met name oppositievoeren. Omgaan met oppositie en de wisselwerking zien als iets wat leidt tot het bereiken van doelen. Een goed bestuur doet daadwerkelijk iets met oppositie en laat het niet uitgroeien tot een hooglopend conflict wat van de doelen afbrengt. Oppositie en tegenwerking omdat er andere ideeën zijn dan die in het dagelijks bestuur worden uitgevoerd, of nieuwe ideeën, zijn mogelijkheden om zaken vanuit een ander perspectief te zien. Besturen die oppositie en/of nieuwe ideeën als een aanval op hun functioneren zien en

een conflict veroorzaken door repressief, minachtend, defensief of zich zelfs passief agressief negerend op te stellen falen per definitie, ze zijn gewoon incompetent.

De achtste is de gedeelde motivatie en verbinding met elkaar om een doel te bereiken of ergens in samen te werken of een conflict op te lossen vanuit de gezamenlijke doelstelling. Het maakt niet uit wat het gezamenlijke doel is, het dient slechts geformuleerd te zijn. Of dat nu een huwelijk is of een organisatie, dat maakt niks uit. Motivatie om samen te werken met elkaar en verbinding te hebben met elkaar bestaat uit het ervaren van een veelheid en soms ook omvangrijkheid van manieren waarop men elkaar waardeert, waarin men ervaart dat er al een lange historie aan vooraf is gegaan. Zelfs een jonge organisatie die nog maar net bestaat heeft meerdere histories die ten grondslag liggen aan een groepsvorming. Ook belangrijk is het besef dat men bezig is met iets zinnigs. Of het nu om een productiebedrijf gaat of om een punnikvereniging, dat maakt niets uit.

Voortbordurend op hierboven over het falende bestuur; wanneer dit zich destructief opstelt naar het 'andere geluid', dan zal de gedeelde motivatie (lees: inzet) komen te vervallen in een groep. Mensen raken gedemotiveerd en zullen afhaken. Een bestuur is niet een op zichzelf staande entiteit want het bestaansrecht van een bestuur vervalt als er niks te besturen is (als iedereen afhaakt).

De verbinding die een bestuur heeft met de rest van de groep is bepalend voor het welslagen van het geheel zolang het bestuur autoriteit heeft.

Autoriteit is gebaseerd op de toestemming van de groep en vaak ook van groepen buiten de eigen groep wil men de organisatie in standhouden (voor verversing/groei/diversificatie doelen/taken).

Als een bestuur zich destructief gedraagt zal dit de organisatie schaden. Een gedeeld curriculum vitae zal in plaats van verbindend juist olie op het vuur gooien (tevergeefs appelleren hieraan bij het op dat moment verkrampte bestuur) en zo een kettingreactie in werking kunnen zetten. Door een destructief bestuur wordt voortdurend het signaal van onvermogen afgescheiden tot er een moment bereikt wordt waarop óf de groep, óf de gehele organisatie ophoudt te bestaan omdat er zich een oppositie heeft gevormd die de malversaties niet meer pikt en grootschalig naar buiten brengt. Heeft een destructief bestuur te maken met een oppositie binnen de eigen

organisatie met banden naar gelijksoortige organisaties elders, dan is een groep vlot vertrokken naar waar het beter toeven is zodra de mogelijkheid zich aandient. Dit geldt ook voor talentvolle mensen binnen een bedrijf die structureel gedemotiveerd worden.

Kritische geesten, klokkenluiders en mensen met nieuwe ideeën worden door destructieve bestuurders bestempeld als 'de vijand', terwijl deze mensen wel degelijk bijdragen. Dit gaat helaas (voor zo'n destructief bestuur) maar een beperkte tijd goed. Op zeker moment zullen groepsleden zien dat de visie van het bestuur naar binnen (zichzelf) is gericht en vijandig naar buiten toe, waardoor ook de groepsleden wakker worden en het bestuur niet langer zullen steunen. Uiteraard is de grootste schade dan al aangericht.

Het is niet zo dat een organisatie die al langere tijd bestaat ook werkelijk bestaansrecht heeft of persé goed is. Zit er op zeker moment een destructief bestuur dan is er altijd nog sprake van een vertragingfactor voordat de schade zichtbaar wordt. Als een destructief bestuur zich in een redelijk functionerende organisatie heeft ingevreten zal dit de eerste tijd onderhuids een etterbult vormen met of zonder uitzaaiingen. Pas als de spanning te groot wordt zal deze bult stinkend en bruisend openbarsten en dan is het voor veel onderdelen al te laat. Er zijn in de geschiedenis genoeg voorbeelden van organisaties die opgericht werden vanwege een gemeenschappelijk doel en die vervolgens uitgroeiden tot destructiemachines met miljoenen slachtoffers als gevolg. Wees dus altijd kritisch, blijf altijd zelf denken en neem nooit iets zomaar aan van welke 'autoriteit' dan ook. Wie niet zelf denkt en oordeelt en eigen verantwoordelijkheid neemt hoeft ook niet het slachtoffer uit te hangen als iets fout loopt.

Als jij een kritische geest of klokkenluider bent, of iemand met nieuwe ideeën, kies voor jezelf want de wereld is zoveel groter dan zo'n organisatie! Dankzij sociale netwerken is het tegenwoordig makkelijk gelijkgestemden te vinden en te ontmoeten.

Daarom hebben destructieve besturen hun langste tijd gehad zeker bij organisaties die een toevoeging zijn op het leven en geen (levens)noodzaak.

Onnozel zijn mensen allang niet meer.

Het wordt een steeds kleinere groep, die destructieve bestuurders welwillend in het zadel houdt...

Er schuilt geen enkele deugd in seriële onnozelheid...