


Conflictcoaching

Conflicten, ergernissen en dilemma's zijn onderwerpen waar een coach vaak mee van doen heeft. Welke wegen bewandelen coaches om deze situaties op een goede

wijze te begeleiden en de betrokkenen tot een oplossing te laten komen? Wat is een conflict precies en hoe wordt ermee om gegaan? In deze rubriek treft u visies en handvaten van en voor coaches.

Lucas Derks

DIE ELLENDE



Conflicten vreten stroom. Vaak slepen ze zich eindeloos voort. En maar kissebissen en knokken in je gedachten. Daar kun je goed gek van worden. Voor de conflictcoach en de mediator zijn vooral de verbroken contacten het probleem. Connectie kapot: wat kun je dan nog leren of oplossen?

Er is al enige tijd een instrument waarmee je zulke relaties kunt herstellen: het sociaal panorama model.

Waar zie je die ellendige collega in gedachten?

Een dergelijke 'waar'-vraag is karakteristiek voor coaches die met het sociaal panorama model werken. Want dat model gaat ervan uit dat de sociale werkelijkheid een onbewuste constructie in de mentale ruimte is. Met andere woorden: mensen geven elkaar een plek in hun gedachten. En die locatie bepaalt de emotionele kwaliteit van de relatie. Waar iemand die collega onbewust projecteert, bepaalt dus welke gevoelens hij ervaart.

Het sociaal panorama model ontstond uit een mengeling van cognitieve linguïstiek (de mental space theorie van Fauconnier, 1997) de sociale cognitie theorie (Kunda, 1999) en het concept submodaliteiten van Richard Bandler (1984). De praktische toepassing steunt op hypnotherapie, imaginatietherapie en neurolinguïstisch programmeren.

In de praktijk gaat de coach na, waar mensen zichzelf en anderen in de mentale ruimte weergeven. Op basis van die

analyse, kunnen er veranderingen op gang gebracht worden. Veranderen betekent dan meestal het verplaatsen, verschuiven, draaien, laten krimpen of groeien van de beelden over die anderen.

Wanneer twee collega's het contact verbroken hebben, kan de coach bij beiden onderzoeken waar ze elkaar nu onbewust beleven. En uit de vraag: 'Waar zag je die collega vroeger, toen alles nog koek en ei was?' komt inzicht in wat vrediger plaatsen kunnen zijn.

Om die ruimtelijke analyse te kunnen maken, maken de cliënten eerst ruimte voor hun boze gevoelens. Met gesloten ogen verkennen ze hun innerlijke wereld, om dan meestal vrij gemakkelijk de plek waar ze de ander beleven, aan te kunnen duiden. Dat gebeurt verassend nauwkeurig. Bijvoorbeeld: nu ziet Flip zijn opponent Katrien recht tegenover zich, op acht mentale meters afstand. En ze kijkt met vijftien centimeter hogere ogen op hem neer. Vroeger stond ze op twee meter

CONFLICTCOACHING

LING IN JE KOP!

naast hem en keken ze op gelijke hoogte ook nog dezelfde kant uit. Katrien, op haar beurt, ziet Flip links op zijn rug op ongeveer vijf mentale meters afstand. Maar ze ziet hem ook nog op twintig meter ver van boven op haar neerkijken. Hij is dubbel! Vroeger echter, stond hij dichtbij, warmte uitstralend schuin achter haar.

Deze gegevens zijn voldoende voor de coach om met beiden afzonderlijk een sessie te doen. Daarin maakt de coach gebruik van directe suggesties zoals: 'Verschuif het ene beeld van Flip naar rechts en draai het met zijn gezicht naar je toe'. De weerstanden die dat oproept, vormen de ingang voor verdere verbeteringen van de sociale beelden. Bijvoorbeeld: Katrien moet in haar gedachten Flip voorzien van de vermogens die ze denkt dat hij mist, zodat er weer één beeld van hem mogelijk wordt. Hierbij spelen ook NLP-technieken voor het veranderen van overtuigingen een hoofdrol. Met dergelijke, op imaginatie technieken gebaseerde, coaching kunnen Flip en Katrien weer on speaking terms gebracht worden.

De coach maakt in dit werk een groot verschil tussen de echte persoon en het mentale construct van die persoon. De echte persoon speelt vaak een ondergeschikte rol in conflicten: het is de ellendeeling in je hoofd waar je het meeste onderlijdt.

"Hoeveel uur per week bent u met die ruzie bezig?", vraagt de coach.

"36 uur per week", zegt de cliënt.

"Hoeveel van die tijd bent u werkelijk met die ander vis a vis aan het bakkeleien?", vraagt de coach.

"Nou, dat zal niet meer dan tien minuten zijn, denk ik", antwoordt de cliënt.

"Wat zou u ervan vinden als we die tien minuten zo laten, maar voor die resterende 35 uur en vijftig minuten vrede in uw hoofd stichten?"

Het landschap in ons hoofd

Door het sociaal panorama kan het besef ontstaan dat onze onbewuste mentale sociale beelden voor honderd procent de relatie tussen mensen bepalen. Hatén we iemand, dan staat deze als het ware op een haat-plek. Hij heeft een haat-grootte en kijkt in een haat-richting. We maken ruzie in ons hoofd door hem op deze plek te denken en dan een imaginaire dialoog te voeren. Zoals: 'Weet je wat jij eens moet doen?! Je zou zelf eens moeten proberen af te krijgen wat ik afkrijg per maand. Leef je maar eens in mij in! Want dat kun je niet, je in anderen verplaatsen. Het is bij jou alleen maar ik, ik, ik en nog eens ik...' Met de genoemde NLP- en imaginatietechnieken (verplaatsen, draaien, omhoog brengen en omlaag laten zakken) plus het opbouwen van een competentere idee over de ander, kan dat kwaadaardige beeld in één keer veranderen in een neutraal iemand. De haat is daarmee onmiddellijk verdwenen en de innerlijke dialogen stoppen als bij toverslag.

Experimenten met cliënten en studenten in het begin van de jaren negentig leidden dwingend tot de conclusie dat mensen leven temidden van een landschap van sociale voorstellingen. De anderen zijn onbewust steeds om ons heen. En hun beelden duwen en trekken, blokkeren en steunen ons dag in dag uit. Dat onbewuste karakter maakt het onmogelijk om er zelf-

standig iets aan te veranderen; want we beseffen ons die beelden niet. Ze gaan zoals zoveel van onze onbewuste cognitie als vanzelfsprekend aan onze aandacht voorbij. De coach die met het sociaal panorama werkt, kent methoden om die onbewuste sociale gedachteconstructies boven tafel te brengen. Daarbij gaat het om uit de hypnotherapie afgeleide exploratiemethoden die veel zelfvertrouwen aan de kant van de coach vergen. Want in eerste instantie lijkt alles heel vaag, totdat de cliënt beseft dat de plek waar hij de ander beleeft heel precies vaststaat: 'Ik zie Katrien op acht meter afstand en haar ogen vijftien centimeter hoger dan de mijne en geen centimeter lager, verder weg of dichterbij!'

Ons sociaal panorama komt voort uit generalisaties van onze vroegste sociale ervaringen. Vanuit de moederschoot bouwen we aan ons model van de sociale werkelijkheid. Als we opgroeien, zakt dit weg in ons onderbewustzijn, maar het bepaalt wel bijna helemaal wie we denken dat we zijn. Voelen we ons gesteund door onze ouders? Dan hebben we die bijna zeker ergens achter ons geplaatst. Voelen we ons juist geblokkeerd door onze ouders, dan staan die in onze gedachtewereld waarschijnlijk huizenhoog voor onze neus.

Onze zelfervaring staat centraal in ons sociaal panorama: we voelen en zien wie we zijn in het centrum ervan. Echter, ook



die voorstellingen verschuilen zich in ons onbewuste denken. Voor de coach is het een technische zaak om zowel de beelden van anderen als het zelfbeeld op een betrouwbare manier toegankelijk te maken. Voor coaches met een achtergrond in hypnotherapie, NLP of soortgelijke imaginatietherapie is dit vrij eenvoudig te leren.

Diepte-interventies

Het sociaal panorama model is zeer breed toepasbaar; zowel voor problemen met intieme relaties als voor politieke kwesties. Je kunt het toepassen op teams, relaties en gezinnen. Conflictcoaches worden vaak met mensen geconfronteerd die met iedereen en overal ruzie maken, zonder tot een oplossing te komen. Door deze mensen in hypnotische regressie terug te voeren naar hun kindertijd, kan een beeld gevormd worden van de ruimtelijke opbouw van hun gezin van toen. Dat is, in overeenstemming met de psychoanalytische traditie van objectrelaties, de bakermat van het aangeleerde deel van de persoonlijkheid. Het vroege sociaal panorama is het fundament waarop iemand nu nog steeds voortbouwt.

Bijvoorbeeld: iemand projecteert zijn chef exact waar vroeger zijn vader stond. Het sociaal panorama uit de kindertijd is de basis van wat als vanzelfsprekend wordt ervaren ten aanzien van de eigen en anderen rol.

Of: de anderen zijn allemaal meer, sterker en slimmer. Vroeger waren de ouders en andere kinderen allemaal groter, sterker en ze wisten meer. Nu trekt iemand diezelfde kinderlijke instelling steeds door in zijn huidige sociale leven. Het gevolg is machte-

loosheid, omgezet in agressie naar anderen. En het idee dat een geschil oplosbaar is en dat je tevreden over de uitkomst kan zijn, komt nooit in die persoon op. De oplossing wordt gevonden in het zogenaamde familie panorama model. Dat maakt het mogelijk om de onderbouwing van iemands model van de sociale werkelijkheid bij te stellen. De persoon groeit als het ware opnieuw op, in een beter gezinsklimaat. Resultaat: meer keuze in het huidige sociale gedrag. In dit geval meestal minder onopgeloste conflicten.

De patronen die we in de sociaal panorama's van mensen aantreffen, lijken op elkaar. Een coach die ze heeft leren kennen, kan snel begrijpen in welke sociale voorstellingen een cliënt zichzelf gevangen houdt. In het boek *Social Panoramas* is een groot aantal van die universele en culturele patronen samengebracht. De gegevens kwamen uit honderden sessies met cliënten, en oefeningen en demonstraties in seminars. Maar evengoed bracht het bestuderen van films, spontane uitspaken van mensen over relaties, het werk van de grondlegger van de theatersport Kieth Johnstone en de grondleggers van de familieopstellingen Bert Hellings en Mathias Varga von Kibet dergelijke patronen aan het licht.

Wie oplet, hoort mensen zich spontaan uitdrukken in termen van ruimte: 'Ik kijk tegen hem op', 'Ik sta achter je', 'Onze kinderen staan tussen ons in' en 'De neuzen dezelfde kant op'.

Het is vooral dankzij de cognitief linguïsten Lakoff & Johnson (1980, 1999) dat de relatie tussen metaforen en onbewuste

cognitie helder geworden is. Die uitdrukkingen verwijzen letterlijk naar innerlijke beelden. 'Jij bent me na aan het hart' betekent dat de voorstelling van die persoon waarschijnlijk dicht tegen het lichaam van de spreker aan geprojecteerd is. Het moet om een geliefd familielid gaan en niet over de man die je auto total loss reed en daarna verdween.

Omdat het werken met het sociaal panorama zonder inhoud kan en ook relatief snel gaat, leent het zich voor bijna iedere vorm van coaching waarin problemen met anderen een rol spelen.

L. Derks. *Social Panoramas*. Crown House Publishing Limited. Norwalk, CT, USA. 2005.

L. Derks. *Sociale Denkpatronen*. Servire. Utrecht. 2002.

Lakoff and Johnson. *Philosophy in the Flesh*. Basic Books. Perseus Book Group. New York. 1999.

Z. Kunda. *Social Cognition: Making sense of People*. MIT Press. Cambridge, MA. 1999.

G. Fauconnier. *Mappings in Thought and Language*. Cambridge University Press. 1997.

R. Bandler. *Using your Brain for a Change*. Real People Press. Moab, Utah. 1985.

Lakoff and Johnson. *Metaphors we live by*. University of Chicago Press. Chicago/London. 1980.

Drs. L.A.C. Derks (1950) is sociaal psycholoog en leidt sinds 1984 hypnotherapeuten, coaches, mediators, conflictcoaches en tandartsen op. Hij heeft een praktijk en werkt vooral voor het Instituut voor Eclectische Psychologie in Nijmegen. www.sociaalpanorama.nl, www.iepdoc.nl