



■ Robert Dollevoet & Judith Droste

Leidt conflict tot leren of andersom?

Welke ervaringen hebben HRD-professionals in het veld met conflicten rondom leren? Of met het leren dat zij ervaren rondom conflicten? We vroegen een aantal vakgenoten om deze ervaringen met ons te delen en hebben ze hier voor je gebundeld

Conflict lijkt een katalysator te zijn voor groei, maar meestal niet zonder 'pijn'. Afbakening van functies, taken en verantwoordelijkheden leidt tot vele grenzen. Als je je aan de grens beweegt, dreigt conflict. Het aangaan van gesprekken over grenzen levert daarnaast vaak ook leren op. Aan de andere kant levert leren haast per definitie een intrapersoonlijk conflict

op. Het oprekken van je comfortzone brengt je op onbekend terrein. En dat gaat gepaard met gevoelens van stress of angst en de neiging je terug te trekken op het veilige, bekende terrein. Weegt de inspanning op tegen de uitkomst? En welk risico brengt dit met zich mee? Het leren kan ook conflicten opleveren met een andere persoon of afdeling. Wat als

jij je bekwaamt in het expertiseveld van een collega? En hoe kijkt je manager aan tegen de tijd je besteed aan leren en (dus) niet aan presteren?

“Leren vraagt loslaten” – Wegbewegen van het vertrouwensconflict



Jeroen de Bock is directeur Sales & Marketing bij Volkswagen Pon Financial Services B.V. en studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. Jeroen reflecteert vanuit zijn rol als MT-lid.

“Onze organisatie verandert veel en snel. Als MT-lid sta je voor de uitdaging om continu naar je organisatie, teams en individuele medewerkers te kijken. Vooruitgaan en tegelijk kijken hoe je dit met de mensen om je heen kunt doen. Dat is de uitdaging, niet alleen voor ons als management, maar ook voor de medewerkers.

Zo had ik een medewerker die lang in dienst was, goed het reilen en zeilen binnen de organisatie snapte en een voor hem vertrouwde positie had binnen de organisatie. Soms is zo’n teamlid moeilijk te motiveren voor echte vernieuwing. Alles is immers al

meerdere keren langsgelopen. Door de introductie van een *agile* werkvorm ontstond een nieuwe carrièremogelijkheid. De stap zetten om het veilige honk te verlaten en te

We starten met het uitspreken van waardering

kieszen voor het onbekende. Een nieuwe rol als *product owner* lonkte, maar was spannend tegelijkertijd. Het conflict wat dan speelt, is het oude en vertrouwde los te laten en te gaan. Hierbij is vertrouwen essentieel. Vertrouwen van de medewerker dat hij in staat is zich de nieuwe rol met de daarbij behorende kennis en expertise eigen te maken. Vertrouwen van het management dat deze medewerker dit kan en de beste man of vrouw voor de job is. Samen kiezen voor deze nieuwe stap is cruciaal. We startten met het uitspreken van waardering voor zijn huidige talenten en ervaring. Dit in combinatie met de prikkels vanuit een nieuwe omgeving met perspectief maakte dat de medewerker opnieuw geactiveerd werd. Zijn daadkracht, kennis van zaken en een *dedicated team* maken dat de medewerker in zijn nieuwe rol weer is opgebloeid tot een absolute trekker. Met hulp van goede coaching om hem heen gaat hij nieuwe uitdagingen aan en heeft hij in korte tijd veel geleerd. Daarnaast is hij in staat anderen mee te nemen in zijn reis. In eerste instantie wilde hij deze rol voor een aantal maanden, inmiddels wil hij niet anders meer...

Leren vraagt volgens mij commitment van beide kanten om een uitdagende omgeving aan te bieden en te pakken, samen fouten te maken en in een veilige omgeving risico’s te nemen, te leren en je eigen resultaat te maken. Wie wil dat niet?”

“Leren vraag veiligheid” – Inslikken van het normconflict



Maaïke van Dort werkt als trainer, coach en psycholoog aan leiderschap en klantbeleving vanuit MEC Training & Advies. Maaïke reflecteert in dit artikel als trainer.

“Als trainer krijg je eens in de zoveel tijd te maken met weerstand. Met andere woorden: deelnemers die eigenlijk het liefst niet aanwezig willen zijn, naar je training zijn

Zo kreeg ik een paar maanden geleden te maken met een groep van acht deelnemers die de voorbereidende opdracht, het voorbereiden en geven van een tienminutentraining, niet hadden gemaakt. Het gevolg was dat een groot gedeelte van mijn training voor die dag direct wegviel. De reden was niet dat de deelnemers het vergeten waren of druk hadden, maar simpelweg omdat ze niet voor de groep durfden te staan. Wat kom je hier dan überhaupt doen als je niet bent voorbereid en niet voor de groep wilt staan, is dan mijn eerste gedachte. Maar na 12 jaar ervaring als trainer weet ik dat het neerleggen van deze verwachting op dat moment niet helpt. Het verschil tussen mijn norm en hun gedrag is iets wat ik op zo’n moment beter als intern conflict zelf kan oplossen. Beter kan ik aansluiting zoeken bij de deelnemer(s), begrip tonen voor hun angst en onderzoeken waar die vandaan komt. In deze casus speelde bij diverse deelnemers de angst om niet aan de eisen te kunnen voldoen en daarmee de seniorpositie in hun organisatie te verliezen. Toen ik eenmaal wist waar de weerstand vandaan kwam, kon ik de veiligheid bieden die ze nodig hadden om te kunnen leren. Ik verplichtte deelnemers niet om iets te doen, maar daagde ze juist uit hier in mijn aanwezigheid de sprong in het diepe te maken. Oefenen, stap voor stap in beweging te komen en het leren aanvaarden. Gelukkig kan ik mijn eigen norm inmiddels even parkeren en kijken hoe ik op zo’n moment echt dienstbaar kan zijn aan het leerproces. Leren kun je namelijk niet forceren. Of, zoals ik het tijdens mijn training wel eens verwoord: ik zet de kerstboom neer, maar jullie mogen er zelf de kerstballen in hangen.”

Leren kun je niet forceren

gestuurd door hun leidinggevende of niet mee willen doen aan bepaalde opdrachten. Vaak is dit de start van een kans om te leren. Daarbij moet ik als trainer soms mijn persoonlijke norm of verwachting bijstellen om een conflict te vermijden. Als ik de deelnemers te veel aanspreek op gedrag dat er nog niet is, is het te onveilig en gaan ze het leren niet aan.

“Leren vraagt lef” – Overwinnen van het interne conflict



Mark Reitsma werkt als senior consultant bij Morgens aan het verbeteren van processen, samenwerking en prestaties. Hij studeerde klinische neuropsychologie in Leiden. Mark reflecteert in dit artikel vanuit zijn rol als deelnemer aan een training.

“Ken je dit? Je wilt heel graag iets nieuws doen, iets leren, je ontwikkelen, maar als puntje bij paaltje komt, is het toch erg spannend. Als je net als ik een tikkie introvert bent, dan herken je vast mijn volgende ervaring....”

Ik zit in een training op het gebied van leidinggeven en persoonlijke effectiviteit, maar het kan net zo goed een opleiding op het gebied van coaching zijn. Ik heb er veel zin in en ben van plan om mij volledig in te zetten. De training gaat goed van start en de theorie spreekt me aan en ik denk: ik zit hier op mijn plek, top! Op een bepaald moment (en dat punt komt bij mij in iedere training terug) is het tijd om te oefenen met hetgeen ik tot dan toe geleerd heb. Het lijkt me een uitdagende oefening, die mij echt even uit mijn comfortzone zal halen. Een

ideale situatie dus om je leercurve extra steil te maken. Leren leidt tot een intrapersonlijk conflict; een stemmetje in mijn hoofd zegt me dat het goed voor me is, maar mijn gevoel zegt vooral: niet doen! Net als ik de moed bij elkaar heb geraapt, is iemand me voor. Waarschijnlijk iemand die een stuk assertiever is dan ik. Hij doet de oefening en ik vis dus achter het net qua leerervaring. Stiekem voelt het best comfortabel om het even af te kijken, maar ik vind het ook jammer. De reflectie in deze oefening is super waardevol. Je ziet de deelnemer die oefent echt even diep gaan. De waarde vloeit binnen. Ik neem me voor om de volgende oefening als eerste mijn hand op te steken.

Tijdens de uitleg van de volgende oefening aarzel ik weer even. Maar dan bedenk wat ik me heb voorgenomen en stap naar voren. Yes, ik mag het doen! De oefening gaat met ups-and-downs. Aan het einde voel ik me echt gestretcht, maar ga ik voldaan weer zitten met een rugzak aan nieuwe inzichten en tools.

Leren is vaak spannend, het is moeilijk en het kost soms bloed, zweet en tranen

Leren is vaak spannend, het is moeilijk en het kost soms bloed, zweet en tranen. Achteraf ben ik altijd blij dat ik het ben aangegaan, dat ik mezelf uitgedaagd heb en dat ik over mijn ‘interne hobbel’ heen gestapt, want daar kwam ik voor. Maar ja, dat moment ervoor: dat stemmetje de kop indrukken.”

“Leren vraagt (priori-)tijd” – Keuzes maken tussen leren en werken



Heidi Knijff werkt als L&D-businesspartner in het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie. Heidi studeerde onderwijskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij reflecteert vanuit haar rol als adviseur.

“In mei 2018 is het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie geopend met als missie: ieder kind met kanker genezen met optimale kwaliteit van leven. Het personeel, voorheen verspreid over zeven academische ziekenhuizen, kwam samen in nieuwe teams en men moest zich in korte tijd nieuwe systemen en werkprocessen eigen maken. Anderhalf jaar werden iedere maand 40-60 nieuwe collega’s aangenomen. Een zeer intensieve periode waarin hoogcomplexiteit zorg op een veilige manier geleverd werd. Vanuit de kernwaarden ‘Grensverleggend en Gepassioneerd’ en de ambitie om te innoveren is er een grote drive om te professionaliseren. Iedereen was even gedreven om te leren en onderling kennis over te dragen. Maar omdat de zorg voor kind (en ouders) altijd voorgaat, ontstonden er conflicten: we willen en moeten veel leren en hoe eerder hoe liever. We hebben echter zeer

beperkte tijd, kunnen ook lang niet allemaal tegelijk van de werkvloer. En we moeten bovendien komende maanden ook nog onze nieuwe collega’s inwerken. Hoe kunnen we leren terwijl we moeten werken?

Eén van de uitdagingen was bijvoorbeeld het opleiden van onze doktersassistenten. Een coördinator had alle onderwerpen in kaart gebracht die de huidige doktersassistenten wilden leren: een combinatie van de wensen van de doktersassistenten, verplichte scholing en bestaand aanbod. Van e-learnings, filmpjes, klassikale training, meekijken, leesmateriaal tot websites. De vraag die mij gesteld werd was vervolgens: hoe en wanneer gaan we dit doen? We hebben een kader gegeven om de doktersassistenten te helpen het leren daadwerkelijk in te plannen in de drukke praktijk. We hebben gekeken welke onderwerpen relevant waren voor het uitvoeren van de functie op dit moment. De verplichte scholing en de onderwerpen waaraan veel behoefte was, hebben we als eerste ingepland. De planning betrof een half jaar, zodat iedereen wist waar hij of zij aan toe was. Binnen dat half jaar lag de focus elke twee tot drie maanden op een ander onderwerp en werden verschillende opleidingsactiviteiten (e-learnings, cursussen) die daarmee te maken hadden, geclusterd. Het aanbod bestond vooral uit korte interventies, zodat de onderdelen in te plannen waren tussen de werkzaamheden door. Het is duidelijk gemaakt hoeveel tijd de verschillende onderdelen kostten en verder hebben we expliciet de verantwoordelijkheid voor het inplannen bij de mensen zelf gelaten. De manager van de doktersassistenten was zeer enthousiast over het scholingsbeleid en ‘kreeg er al helemaal zin in’. De coördinator was bovendien tevreden dat het een realistische planning was geworden waarin rustige periodes goed benut worden. Mijn afspraak van deze week

met de coördinator van de doktersassistenten werd echter verschoven wegens tijdgebrek (Ik heb een hele drukke dag vandaag en loop van backservice naar sollicitatiegesprek, naar ECG maken en radiologie aflossen...).

Om over na te denken

Leidt conflict nu tot leren of leidt leren tot conflict? Als je de bijdragen goed leest, gaat er vaak een conflict aan het leren vooraf. Jeroen de Bock laat in de praktijk zien hoe een medewerker vanuit twijfel aan het vertrouwen van hemzelf en het management eerst blijft steken in zijn ontwikkeling. Door samen op weg te gaan, wordt het conflict aangegaan en kan het leren beginnen. Maaïke van Dort laat zien hoe je als trainer je eigen verwachtingen soms even aan de kant moet schuiven om leren bij de groep mogelijk te maken. Het eigen conflict over de norm van het beroep van trainer is disfunctioneel in het leren van de groep. Mark Reitsma toont hoe een intern conflict in de weg kan zitten om

echt te leren. Voorbeelden en inspiratie van anderen helpen om over de brug te komen. Het inkijkje van Heidi Knijff zal bij velen herkenning oproepen. We weten dat leren nodig is om de dienstverlening te verbeteren, maar dat helpt nog niet om mensen vandaag een dienst te bewijzen!

Het mooie van deze persoonlijke bijdragen van deze collega's is dat conflict leren lijkt te belemmeren, maar dat 'relatie en contact' in deze praktijkcases het leren mogelijk lijken te maken. Wanneer de juiste mensen samenkomen of zich verbinden, ontstaat leren. Het conflict aangaan of aandacht geven is hier dan nodig. Dan pas kun je het juiste doen. Leren gaan niet vanzelf, soms valt er iets te overwinnen. Ook voor ons als professionals. Doe je voordeel met de leerervaringen van deze collega's. ■

Robert Dollevoet en Judith Droste,
redactie TvOO