MAB MAANDBLAD VOOR ACCOUNTANCY EN BEDRIJFSECONOMIE

Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 96(7/8) (2022): 195–200
DOI 10.5117/mab.96.87004

Essay

Conflictmanagement: de kunst van het niet handelen

Michael Tophoff

Received 26 May 2022 | **Accepted** 29 August 2022 | **Published** 16 September 2022

Samenvatting

Evolutionair bepaalde neurofysiologische programma's, actief vanuit hersengebieden als de amygdala en hippocampus, leiden tot inadequate reacties bij conflictmanagement. In dit artikel wordt een strategie voor effectief conflictmanagement aangereikt. Hoge niveaus van emotionele 'arousal' dienen allereerst te worden afgebouwd, ten gunste van een helder en kalm bewustzijn. In tegenstelling tot een mindset zoals die gefundeerd is in Abrahamitische religies en Westerse filosofieën, wordt een klassiek daoïstisch, non-binair, dynamisch en geünificeerd wereldbeeld voorgesteld. Hieruit wordt de strategie van wuwei, de kunst van het niet-handelen, afgeleid. Het leggen van een verbinding, als essentiële schakel bij conflictmanagement, is exemplarisch voor erkenning, appreciatie en respect. Focus bij conflictoplossing is niet het probleem, maar de achterliggende behoefte.

Relevantie voor de praktijk

Zakelijk zowel als privé hebben we te maken met conflicten. Deze kunnen toxisch zijn voor werk en gezin. Ze hebben veelal de neiging tot escaleren, ze zijn oorzaak en gevolg van stress en leiden vaak tot ziekteverzuim. In dit artikel worden concrete handvatten aangereikt om op een effectieve en constructieve manier met deze conflicten om te gaan.

Trefwoorden

Conflictmanagement, daoïsme, amygdala, niet handelen, singulariteit

1. Inleiding

Wij zijn omringd door conflicten. Conflicten in de privésfeer, professionele conflicten op het werk, maar ook: sociale en politieke conflicten, op nationaal en internationaal niveau. Het goede nieuws is dat al deze conflicten hetzelfde patroon vertonen – in het menselijk brein. Dat maakt het voorspelbaar hoe mensen, van welke identiteit, geaardheid, bevolkingsgroep dan ook, op conflicten zullen reageren. Op grond hiervan zou men denken dat conflicten dan ook zonder veel moeite zouden kunnen worden opgelost. Helaas is niets minder waar, zoals wij allen uit ervaring weten. Ons brein reikt ons inderdaad een serie 'oplossingen' aan. Maar we hebben er weinig aan, want deze stammen nog uit een vroege fase van onze evolutie. Helaas zijn ze nog steeds meer dan actueel. We zien het bijvoorbeeld in de falende strategieën in de Russisch-Oekraïense oorlog, contra-productieve strategieën, die loodrecht staan op waar het in dit artikel over zal gaan.

Allereerst zal ik beknopt enkele neuropsychologische processen bespreken, die zich in ons brein bij conflicten afspelen. Binnen het perspectief van het huidig identiteits-discours zal ik sociale oorzaken van conflicten toelichten. Vervolgens zal ik een conflictoplossingsstrategie beschrijven, die weliswaar reeds 2500 jaar geleden werd ontworpen, maar die compatibel is met breinprocessen en die aan actualiteit maar dan ook niets heeft ingeboet, namelijk de daoïstische strategie van niet-handelen. Ten slotte zal ik de gevolgtrekkingen hieruit bespreken als een 'hands on' applicatiemodel.

Copyright *Michael Tophoff*. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-NC-ND 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Amsterdam University Press

2. Neuropsychologische aspecten van conflictmanagement

Een aantal systemen in het brein zijn nauw betrokken bij conflicten. Ik beperk me hier tot het beknopt bespreken van twee kleine, maar uiterst belangrijke, organen, gelegen in het midden van ons brein (en dat van alle andere zoogdieren), namelijk de amygdala en de hippocampus, beide deel uitmakend van wat wel het 'limbisch systeem' wordt genoemd, en van de prefrontale cortex. Alle prikkels die ons via onze zintuigen bereiken, passeren eerst het limbisch systeem alvorens zij al of niet door de prefrontale cortex, door het bewustzijn, worden verwerkt.

2.1. De amygdala

De amygdala, door haar vorm ook amandelkern genoemd, krijgt input uit alle sensorische systemen: hier worden de inkomende prikkels gescand – essentieel voor de survival van ons, zoogdieren – en hier wordt in fracties van seconden beslist of een prikkel schadelijk is of niet, nog vóórdat het bewustzijn dit in de gaten heeft (Sapolsky 2017). Samen met de hippocampus worden hier onze autobiografische data verwerkt (Markowitsch and Staniloiu 2011), welke de inkomende prikkels inkleuren als bijvoorbeeld 'angstig', 'pijnlijk' of 'gevaarlijk'. Hierop reageert het systeem, neuraal zowel als hormonaal, met de evolutionair levensreddende responsen als vlucht, aanval of verstarring. Wij vluchten voor een onaangename situatie, zoals bijvoorbeeld een conflict. Ook de aanval, vanuit woede en boosheid, behoort tot de mogelijkheden, terwijl we, ten slotte, ook kunnen 'dichtklappen' en niets meer zeggen. Deze uiterst vitale processen gaan dus aan het bewustzijn vooraf. Geconfronteerd met een uitgehongerde leeuw hoeven we niet eerst uitgebreid na te denken wat de beste strategie zou zijn – wij volgen het programma van ons limbisch systeem en gaan vluchten.

2.2. De hippocampus

De hippocampus, verbonden met de amygdala en het voorste gedeelte van het brein, is nauw betrokken bij het 'inkleuren' van de binnenkomende prikkels, en wel door het 'verzadigen' van deze prikkels met pijnlijke, angstige en/of traumatische herinneringen. Op deze wijze verleent de hippocampus betekenis aan binnenkomende informatie, welke zij met vroegere ervaringen, vrees en angsten structureert (Tophoff 2019). Anderzijds kunnen menselijke ervaringen op hun beurt ook bijdragen aan hersenveranderingen (Lutz and Dunne 2007). Het is dus essentieel om zich goed te realiseren dat inkomende prikkels niet 'objectief' door een tabula rasa brein worden waargenomen. Hoe hoog men de rechterlijke macht ook moge schatten, niemand kan er een objectief oordeel van verwachten. In deze zin bestaat objectiviteit niet, want het functioneren van ons brein maakt dit onmogelijk.

2.3. De prefrontale cortex

De prefrontale cortex is het meest sophisticated deel van ons centraal zenuwstelsel, dat pas tot volledige rijping komt rond het 24e jaar. Dit is overigens de reden dat onze pubers zo zelden voor rede vatbaar zijn. Zij zijn nog onvoldoende in staat om het limbisch systeem cognitief te monitoren. De prefrontale cortex kan er immers voor zorgen dat we niet noodzakelijkerwijs overspoeld raken door signalen vanuit de amygdala en hippocampus. In de prefrontale cortex spelen zich de cognitieve processen af, hier worden de beslissingen genomen, hier wordt ons gedrag 'gefinetuned'. De via onze zintuigen binnenkomende informatie vanuit het limbisch systeem kan hier cognitief getransformeerd worden in betekenisvolle units (Tophoff 2019). De prefrontale cortex zorgt ervoor dat we de binnenkomende boodschappen als zodanig kunnen erkennen of herkennen. We kunnen dus, idealiter, ons gedrag hierop afstemmen.

2.4. Voorlopige conclusie (1)

Spijtig genoeg ziet de praktijk – bij een conflict met een huwelijkspartner, collega, chef, directie of team, maar ook tussen groepen of naties – er dikwijls anders uit. Wanneer de emoties flink oplopen en het limbisch systeem in hoge-activiteitmodus functioneert, wordt de toegang tot de prefrontale cortex sterk verminderd. Dit maakt, in deze situatie, kalm nadenken vrijwel onmogelijk. In plaats daarvan vallen we terug op de drie geprogrammeerde reactiepatronen: aanval, vlucht of verstarring. Het probleem is dat deze manieren van reageren in onze hedendaagse cultuur niet of nauwelijks meer als adequaat worden beschouwd. Fysiek of verbaal geweld geldt, gelukkig voor sommige mensen, als ongepast; weglopen uit een confrontatie, al of niet met slaande deuren, wordt niet op prijs gesteld. Ook dichtklappen, en niet meer communiceren, helpt niet. Integendeel, deze reacties leiden maar al te vaak tot escalatie van het conflict, of het nu gaat om echtelijke ruzie of om de oorlog rond Oekraïne.

We moeten dus op zoek gaan naar alternatieven, naar meer bevredigende en vooral naar meer effectieve manieren van conflictmanagement. Inmiddels is al duidelijk geworden dat hoge, limbische 'arousal'-niveaus eerst moeten worden verlaagd, wil de prefrontale cortex de kans krijgen om volledig te functioneren. Pas dan wordt het mogelijk om kalm na te denken en zich bewust te worden van het eigen emotionele proces. Pas dan krijgen, neuropsychologisch gezien, gedragsalternatieven een kans. Alleen op deze manier wordt het mogelijk om de valkuil van de drie evolutionaire opties te vermijden.

Bij de zo gewenste verlaging van ons arousal-niveau speelt de ademhaling een cruciale rol. Diepe en langzame ademhaling heeft niet alleen positieve cardiovasculaire gevolgen, maar vermindert ook het arousal-niveau van amygdala en hippocampus bij een toename van prefrontalecortexactivatie (Cysarz et al. 2005; Doll 2016; Melony 2018; Amarasekera 2019). Dit maakt de op diepe ademhaling gebaseerde vormen van meditatie zo belangrijk.

Niet voor niets blijkt meditatie, naast beweging, een van de voornaamste vormen van stresspreventie.

Dus nogmaals de vraag: bestaat er een sociaal acceptabel alternatief voor vlucht, aanval of verstarring, een alternatief bovendien dat compatibel is met het functioneren van het menselijk brein? Om dit te onderzoeken moeten we 2500 jaar terug, naar China.

3. Daoïsme en de kunst van het niet handelen

Het daoïsme, de oudste Chinese religie, staat in scherpe tegenstelling tot de westerse, Abrahamische godsdiensten: het jodendom, het christendom en de islam. Dit zijn binaire religies met een lineair, hiërarchisch wereldbeeld, waarin de mens onder een transcendente en almachtige God en boven een te onderwerpen natuur is geplaatst. Het non-binaire daoïsme daarentegen, waarvan de wortels reiken tot in het derde millennium voor Christus, is een religie zonder God. Niet alleen kent het klassieke daoïsme geen hiërarchische structuur met een goddelijk opperwezen, ook de individuele mens heeft geen speciale plaats. Volgens het daoïsme is de wereld niet lineair maar circulair gestructureerd. Zij wordt opgevat als één dynamisch proces, dat in voortdurende verandering is begrepen. Hier staat de mens niet tegenover God en niet tegenover de natuur. De mens is onderdeel van de natuur waaruit hij voortkomt en waarnaar hij terugkeert.

Het daoïsme is een non-binair systeem waarvan de – organische en anorganische – componenten zich weliswaar in hun singulariteit onderscheiden, maar waarin zij hun afzonderlijke identiteit overstijgen. Abrahamische religies en westerse filosofische tradities benadrukken juist de identiteit van de afzonderlijke persoon. Dialectisch gezien impliceert de identiteit van één persoon de identiteit van de ander. Zodoende ontstaat er een binariteit van een ‘ik’ tegenover een ‘jij’ of – in termen van identitaire groepen – van een ‘wij’ tegenover een ‘zij’. Deze binariteit vormt de meest fundamentele wortel van elk conflict, of het nu gaat tussen een conflict tussen twee personen, of om een politiek conflict, zoals een oorlog tussen twee naties.

3.1. De ‘dao’

Het kernbegrip van het daoïsme is de ‘dao’. De Chinese term dao betekent ‘weg’. Het woord ‘weg’ is hier niet letterlijk op te vatten. Het is geen weg in de lineaire betekenis van het woord, geen weg die ergens naartoe leidt. Dao geeft de voortdurende beweging weer van alle dingen, inclusief de mens dus, als circulair, namelijk als uitgaand van ‘de bron’ of ‘de moeder’ – beide metaforen voor de dao – van waaruit alles ontstaat en naar waar alles terugkeert. Dit is een transformatief, circulair proces zonder begin en eind, gekenmerkt door een dynamisch en harmonisch evenwicht. Door te handelen en actief in te grijpen, kan de mens dit natuurlijk evenwicht alleen maar verstoren – een actueel thema overigens, ook in het eigentijdse klimaatdiscours.

Het begrip ‘dao’ komt uitgebreid aan de orde in de twee beroemdste geschriften uit het klassieke daoïsme van de vijfde eeuw voor Christus, en wel in de daodejing (vert.: ‘Het boek van de weg en de kracht’), en toegeschreven aan de pseudohistorische Laozi, zowel als in de geschriften van Zhuangzi, qua statuur in de Chinese filosofie vergelijkbaar met de westerse Aristoteles. Komjathy (2013) omschrijft de dao in vier aspecten; als de bron van alle bestaan, als een naamloos mysterie, als een alles doordringende geheiligde aanwezigheid en als het universum als kosmologisch proces. De dao is, in de formulering van Chen Guo-Ming (2002), ingebed in een systemische relatie met mens en natuur. Als spil van het universum is het omgeven door de interactie van alle entiteiten en wezens. Zij vormen een onderling samenhangend systeem binnen een alomvattende, natuurlijke harmonie. In feite is het concept van kosmische harmonie niet exclusief daoïstisch, maar pan-Chinees. Het verwijst naar een geordend en toch dynamisch evenwicht van krachten, welke een steeds veranderend, eindeloos en tijdloos landschap van harmonie creëren. Het menselijk individu is hier niet meer en niet minder dan een onderdeel binnen de harmonische kringloop van ontstaan en vergaan.

Het gaat hierbij om het inzicht in de operaties van het universum, en ook om het inzicht in de manieren waarop deze werkingen ten diepste gestoord en gehinderd kunnen worden. Disruptieve veranderingen zijn het resultaat van menselijk ingrijpen. Zonder een diepgaand begrip van deze fundamentele kosmische structuur wordt de harmonie verstoord. Dat genereert onheil. Zie hier de feitelijke basis van bovengenoemde geschriften, van de daodejing en van de zhuangzi. Beide werken zijn, in het klassieke China, geschreven voor de heerser, voor de keizer en zijn hoogste ambtenaren. Zij zijn bedoeld om de keizer – zeker in tijden van tegenspoed en van oorlog – te adviseren over de juiste en meest effectieve gedragslijn. Het centrale, fundamentele advies dat aan de keizers wordt gegeven is de raad om niet in het natuurlijk verloop van de dingen in te grijpen, het advies om niet te handelen.

3.2. De kunst van het niet handelen

Het Chinese woord wuwei heeft het karakter ‘wei’, wat een handeling weergeeft. Het karakter ‘wu’ ontkent ‘wei’, zodat we wuwei kunnen vertalen als ‘niet handelen’, in de zin van niet ingrijpen, geen disruptie bewerkstelligen. Hierbij gaat het er om niet tegen de draad in te gaan, niets te ondernemen wat indruist tegen de harmonie en wat deze zou kunnen verstoren. In de daodejing (Schipper tr.2017, 2, 25) lezen we:

> “Daarom houdt de Wijze zich in zijn daden bij het nietsdoen.
>
> (...) Alle dingen verschijnen, maar zonder zijn initiatief.
>
> Zij handelen, maar zonder zijn steun.”

Daoïsten zijn dol op paradoxen. De heerser, op weg om zijn ideaal 'de Wijze' (Chin. shengren) te realiseren, krijgt het expliciete advies om te handelen door niet te handelen. Hij moet zijn best doen om niet zijn best te doen. Laozi (ibid. 64, 151) zegt:

> "Daarom doet de Wijze niets, en zo vernielt hij niets; hij houdt nergens aan vast, en zo verliest hij niets.
> Daarom wil de Wijze niets begeren en hecht hij geen waarde aan zeldzame dingen.
> Hij leert zonder te onderwijzen en gaat terug naar waar de massa aan voorbijgaat.
> Hij is bij machte, de spontane ontwikkeling van de tienduizend dingen te ondersteunen zonder iets te doen."

Niet handelen, in de zin van wuwei, is bepaald niet synoniem met passiviteit. Niet handelen verwijst naar een vorm van intelligentie: de heerser wordt geadviseerd om het verloop en de ontwikkeling van processen – zoals bijvoorbeeld een conflict – zorgvuldig waar te nemen, vanuit een positie van voorzichtige en opmerkzame kalmte. Tegenstand wordt niet bestreden, maar geapprecieerd als kans. De tegenstander wordt niet alleen niet aangevallen, hij wordt verwelkomd, en wel met vriendelijke zachtheid, zoals uiteengezet in de Laozi (67):

> "Omdat ik zachtmoedig ben, kan ik moedig zijn.
> (...) Moedig zijn zonder zachtmoedigheid betekent de dood.
> Inderdaad, zachtmoedigheid
> Gebruik het en je zult winnen
> verdedig je ermee en je zult sterk staan."

En verderop:

> "De beste soldaat is niet strijdlustig
> een goede krijger wordt niet driftig.
> Wie goede kans maakt te overwinnen gaat de strijd niet aan" (68)

Maar indien er al een overwinning is behaald, past het niet te triomferen – wij weten uit de geschiedenis dat de triomf van de ene partij de wraak van de andere uitlokt. In de Laozi (83) lezen we dan ook:

> "Wanneer grote aantallen mensen zijn omgekomen, beween ze dan met bittere tranen.
> Wanneer je in de oorlog zegeviert, laat dan een rouwdienst houden."

Water is een frequent gebruikte daoïstische metafoor om de werking van wuwei te verhelderen. Water munt uit in zachtheid en kan de kracht hebben van een tsunami.

> "Te zijn als water, dat is het allerbeste.
> Water doet alle dingen goed, zonder te wedijveren.
> De massa veracht zijn nederige plaats.
> Juist daarom is water zo dicht bij de Dao" (Laozi, 8).

Water heeft genoeg aan de kleinste opening om door te dringen. Het zoekt, moeiteloos, de laagstgelegen plaats op. Dat is de plaats waar uiteindelijk alles op uitmondt.

> "Niets ter wereld is zachter en zwakker dan water.
> Maar niets overtreft het om wat hard en onbuigzaam is te bestrijden.
> Dat komt omdat niets zijn plaats kan innemen.
> Zwak wint van hard. Soepel wint van onbuigzaam." (Laozi, 78)

De verstandige leiders die het wuwei betrachten zijn:

> "Zo voorzichtig! Alsof ze in de winter een bevroren rivier overstaken.
> Zo omzichtig! Alsof ze van alle kanten bedreigd werden.
> Zo waardig! Als een gast zich gedraagt.
> Zo ontspannen! Als ijs dat smelt.
> Zo authentiek! Alsof ze van onbewerkt hout waren.
> Zo ongedifferentieerd! Als troebel water.
> Zo weids! Als een dal". (Laozi, 15).

Van water dat troebel wordt in de storm weten we dat het weer helder wordt bij rust en stilte. Het is deze innerlijke stilte die de voorwaarde is om (agressieve) emoties los te laten.

Daarmee kan de basis worden gelegd voor alternatieve vormen van actie, voor het handelen zonder te doen, zonder te forceren.

3.3. Voorlopige conclusie (2)

Het klassieke daoïsme stelt allereerst een mindset centraal die radicaal afwijkt van een cultuur zoals bijvoorbeeld de Abrahamische religies die ons hebben aangereikt. In plaats van een lineair-hiërarchisch model van de werkelijkheid, benadrukt het daoïsme een universum, gekenmerkt door een allesomvattende harmonie in een circulair en dynamisch proces van constante verandering. Hierbij heeft de mens geen centrale positie. Zij wordt beschouwd in haar eigen singulariteit, intiem verbonden met alle andere organische en anorganische entiteiten. Binnen een non-binair perspectief wordt de tegenstelling 'ik' (wij) versus 'jij' (zij) – de meest fundamentele oorzaak van conflicten – getranscendeerd.

Conform aan dit wereldbeeld is vervolgens dan ook het advies aan de Chinese heerser. Hij moet zich hoeden het harmonisch evenwicht te verstoren door disruptieve acties. Zijn handelen wordt gekenmerkt door wuwei, de kunst niet te interfereren. De concluderende vraag die nu aan de orde is – in de hoogtechnologische samenleving van de 21e eeuw – betreft de vertaling van deze denkbeelden naar operationele applicaties voor effectief conflictmanagement.

4. Effectief conflictmanagement

Conflicten, zij het persoonlijk, sociaal of politiek, worden gekenmerkt door tegenstellingen tussen personen

of partijen. Zij gaan gepaard met veelal hevige emoties. Partijen nemen standpunten in die vaak het karakter van loopgraven krijgen. Conflicten hebben de neiging tot escaleren, naar echtscheiding, ontslag of oorlog. Aan het 'einde' van een conflict staan zelden twee winnaars. Bij ineffectief conflictmanagement is het limbisch systeem dominant. Het gaat samen met een binair wereldbeeld.

Effectief conflictmanagement daarentegen plaatst de persoon in een non-binair perspectief van verbondenheid, is gebaseerd op appreciatie en erkenning en handelt vanuit een diep inzicht in harmonie en in non-disruptie.

4.1. Uitgangspunt

Het fundamentele uitgangspunt voor effectief conflictmanagement is de innerlijke attitude, de mindset. Deze mindset gaat aan het feitelijke conflictmanagement vooraf. Ze reflecteert een dynamisch, non-binair wereldbeeld waarin alle organische en anorganische entiteiten worden gezien in hun samenhang en in hun onderlinge afhankelijkheid. Hierbij wordt aan elk wezen, in haar singulariteit, recht gedaan. Dit impliceert zowel erkenning als ook respect. Erkenning en respect sluiten geweld, in welke vorm dan ook, in feite uit. Partijen worden hier niet meer gedefinieerd in hun respectievelijke identiteit, en dus niet meer in hun verschillen, maar in hun communaliteit.

4.2. Werkwijze

Allereerst gaat het hier om zelfregulatie. Wat houdt dit in? We hebben gezien dat 'hete responsen' van ons brein, namelijk emoties, veel ellende kunnen genereren. Willen we een conflictsituatie bedachtzaam en intelligent kunnen hanteren, dan is verlaging van onze emotionele spiegel essentieel. Uitsluitend met een kalm limbisch systeem wordt helder waarnemen en denken mogelijk. Een goede manier om de impulsregulatie te maximaliseren is het opmerkzaam ademen (Tophoff 2020). Hierbij wordt de aandacht, gedurende een of twee minuten gericht op de eigen ademhaling. Het gevolg hiervan is dat deze, vanzelf, dieper en trager wordt. Hierdoor krijgt de prefrontale cortex een kans. Met een kalme vorm van opmerkzaamheid kunnen dan ook non-verbale signalen worden waargenomen. Deze geven dikwijls een veel duidelijker beeld van wat er op het moment speelt.

Hiermee begint het wezenlijk deel van conflictmanagement, en wel het leggen van een verbinding met de ander. Dit is het meest belangrijke onderdeel in elk proces van conflictoplossing. Zonder een verbinding tussen partijen is geen conflictoplossing mogelijk. Hieraan dient dan ook de meeste tijd te worden gewijd. Het creëren van verbinding, vanuit een mindset van erkenning en respect, betekent het expliciet communiceren van deze mindset. Vanuit een besef van appreciatie van singulariteiten, en dus van verschillen, kan dit besef zodanig worden verwijd dat de ander zich gezien voelt en geapprecieerd in haar eigenheid – hoe verschillend die ook mag zijn van de eigen persoon. In dit proces worden identiteiten getranscendeerd. Deze erkennende vorm van communicatie schept vertrouwen, genereert veiligheid en creëert rust. Rust en veiligheid op hun beurt intensiveren de bloedtoevoer naar de prefrontale cortex (Doll 2016). Zo ontstaat er een positieve spiraal die zichzelf versterkt.

Erkennende communicatie is geen techniek, het is niet iets dat iemand doet. Binnen het perspectief van wuwei, van niet handelen, is erkennende communicatie een uiting van onvoorwaardelijke appreciatie en respect voor wat zich aandient – in welke vorm dan ook – zonder de behoefte om dit te willen wijzigen of te veranderen. Doelbewust ingrijpen om het gedrag of de opvattingen van de ander te willen veranderen is doorgaans gedoemd te mislukken; dit roept verweer op van de andere kant, hetgeen escalatie tot gevolg kan hebben. Wuwei is de kunst om veranderingen te laten gebeuren in plaats van deze te forceren. Verandering is dan geen opgelegd, maar een natuurlijk proces.

Vanuit een open, kalme en appreciërende mindset wordt het ook mogelijk om te zien wat het probleem is. Bijna steeds is 'het probleem' niet het echte probleem. Om dit te onderzoeken is, op basis van verbinding, een dieper aanvoelen van de ander nodig. Dit impliceert empathie, het vermogen om in de schoenen van de ander te gaan staan, alsof men de ander is (Tophoff 2017). Dan pas wordt het mogelijk om te zien dat achter 'het probleem' vaak een behoefte schuilgaat. Het gaat er vervolgens om deze behoefte te adresseren, en zich tevens te realiseren wat de eigen behoeften zijn. In deze fase van conflictmanagement komt de uitdaging op tafel hoe ik ertoe kan bijdragen om aan de behoeften van de ander te voldoen – in plaats van het 'what's in it for me' centraal te stellen.

Effectief conflictmanagement gaat dus niet vanzelf – wuwei betekent niet 'niets doen', zoals we hebben gezien. Appreciërende erkenning is niet makkelijk, zeker niet als de ander zich agressief opstelt. We weten inmiddels dat in dat geval de amygdala van de ander opspeelt en dat dit een te verwachten reactie van het organisme inhoudt, op grond van een gevoel van bedreigd zijn. Het is belangrijk om ook deze reactie, hoe onaangenaam misschien ook, te herkennen en te appreciëren. Het gaat er dan om met de ander 'mee te stromen', zoals we konden leren van de metafoor van het water. In plaats van tegen de andere, agressieve partij in te gaan, wordt zij verwelkomd, erkend en als zodanig geapprecieerd. Dit kan alleen op basis van authenticiteit en oprechtheid. Deze oprechtheid is niet moeilijk op te brengen indien men inzicht heeft in de werkingen van ons brein, zowel als in de kracht die schuilt in het niet handelen.

5. Conclusies

Voor effectief conflictmanagement moeten allereerst hoge niveaus van neurofysiologisch bepaalde emotionele 'arousal' worden afgebouwd ten gunste van een helder en kalm bewustzijn vanuit de prefrontale cortex. Vervolgens is er een mindset nodig, gekenmerkt door een non-binair,

dynamisch en geünificeerd wereldbeeld, waarin de polariteit 'ik' versus 'jij' wordt getranscendeerd. Vanuit deze basis wordt de strategie van het 'niet handelen' en van het 'verwelkomen van de tegenstander' toegepast, nadat er eerst een fundament is gecreëerd van verbinding, welke is gebaseerd op erkenning, appreciatie en empathie. Focus bij conflictoplossing is niet het probleem, maar de onderliggende behoefte.

■ **Dr. Michael M. Tophoff** studeerde af in Klinische Psychologie aan de Universiteit van Utrecht. Aldaar promoveerde hij op een proefschrift over boeddhisme en management. Aan de Vrije Universiteit Amsterdam behaalde hij een Master of Theology and Religion. Hij doceert Personal Skills aan de faculteit voor Economie en Bedrijfskunde aan de UvA (EMIA-EPDA). Hij is Research Fellow aan de VU.

Literatuur

- Amarasekera AT, Chang D (2019) Buddhist Meditation for vascular function: a narrative review. Integrative Medicine Review 8(4): 252–256. https://doi.org/10.1016/j.imr.2019.11.002
- Cysarz D, Büssing A (2005) Cardiorespiratory synchronization during Zen Meditation. European Journal of Applied Physiology 95: 88–95. https://doi.org/10.1007/s00421-005-1379-3
- Doll A, Hölzel BK, Mulej Bratec S, Boucard CC, Xie X, Wohlschläger AM, Sorg C (2016) Mindful attention to breath regulates emotions via increased amygdala-prefrontal cortex connectivity. Neuroimage 134: 305–313. https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2016.03.041
- Homma J, Masaoka Y (2008) Breathing Rhythms and Emotions. Experimental Physiology 93(9): 1011–1021. https://doi.org/10.1113/expphysiol.2008.042424
- Komjathy L (2013) The Daoist Tradition. Bloomsbury Academic, London. https://doi.org/10.5040/9781350284876
- Lutz A, Dunne JD, Davidson RJ (2007) Meditation and the Neuroscience of Consciousness. In: The Cambridge Handbook of Consciousness, 499–551. https://doi.org/10.1017/CBO9780511816789.020
- Markowitsch HJ, Staniloiu A (2011) Amygdala in action: Relaying biological and social significance to autobiographical memory. Neuropsychologia 49(4): 718–733. https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2010.10.007
- Melnichuk MC, Dockree PM, O'Connell RG, Murphy PR, Balsters JH, Robertson IH (2018) Coupling of Respiration and attention via the locus coeruleus: Effects of Meditation and pranayama. Psychophysiology 55(9): e13091. https://doi.org/10.1111/psyp.13091
- Sapolsky RM (2017) Behave. Penguin Press, New York.
- Tophoff M (2017) De grenzen van Empathie. In: Audit Magazine, 3, 59.
- Tophoff M (2019) Quieting the Mind: Aspects of Neuroscience in Reconciliation. Journal of Mediation and Applied Conflict Analysis 1(6): 788–802. https://doi.org/10.33232/jmaca.6.1.10948
- Tophoff M (2020) A Mediator's Way to Conflict Resolution: A Buddhist Perspective. American Journal of Mediation 13: 55–69.