

De Onzin van Win-Win:

Waarom compromissen soms juist tot conflict leiden



Thuiswerken of toch naar kantoor?

In een team dat wij onlangs bezochten, liep een discussie hoog op: thuiswerken of werken op kantoor? De verschillen waren groot – sommigen wilden fulltime op kantoor zijn, anderen wilden daar juist helemaal wegblijven. Er werden allerlei win-winafspraken gemaakt. Bijvoorbeeld: minimaal 50% op kantoor zijn of werken met roosters voor vaste bezetting. Maar in de praktijk werkte het niet. Mensen hielden zich niet aan de afspraken. De frustraties groeiden, verwijten vlogen over en weer en uiteindelijk...

Waarom win-win niet altijd werkt

Dit voorbeeld laat zien dat een win-win benadering – hoewel goed bedoeld – lang niet altijd leidt tot echte oplossingen. De gedachte is mooi: als iedereen een beetje wint, dan is iedereen tevreden. Maar in de praktijk betekent het ook dat iedereen een beetje verliest. En dat verlies wordt vaak niet uitgesproken, waardoor frustratie zich onderhuids opstapelt.

Wat gebeurt er dan? Mensen gaan ‘saboteren’, vaak zonder het bewust te willen. Ze maken grapjes, zoeken medestanders, verzinnen redenen om de afspraak te omzeilen. Dat zorgt voor irritatie bij anderen en versterkt het gevoel van verwijdering in het team. Wat begon als een poging tot samenwerking, eindigt in conflict en soms zelfs polarisatie.

Van gunnen naar groeien

De oplossing? Laat het idee van win-win soms los. Durf te verliezen. Durf de ander iets te gunnen. Stel jezelf de vraag: “Kan ik het de ander ook echt van harte laten winnen, en mijn verlies nemen?” Niet uit zwakte, maar uit kracht. Omdat je weet dat dit bijdraagt aan het team en de relatie. En omdat jij de volgende keer misschien iets mag winnen.

Dat vraagt moed. Het vraagt ook vertrouwen – dat het verlies niet structureel is, maar onderdeel van een wederkerige samenwerking. En nee, dit is ook niet hét antwoord voor elke situatie. Maar het is wél een waardevolle aanvulling op het standaarddenken in win-win.

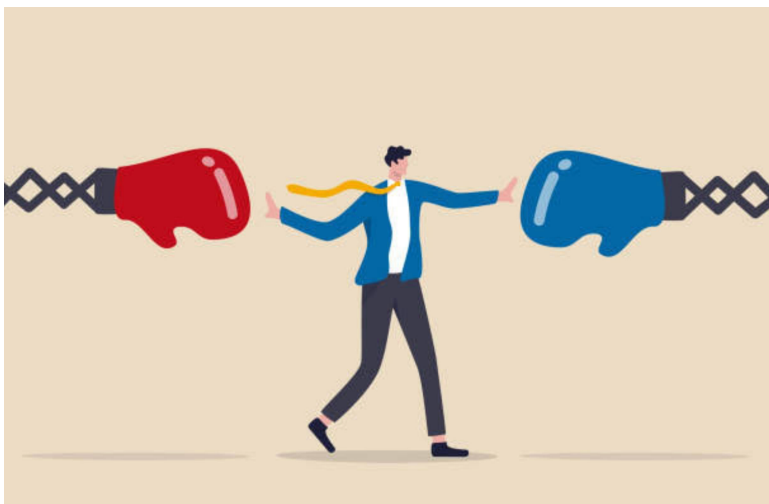
Compromis is niet altijd verbindend

We gebruiken deze vaardigheid vaak al thuis. Als de één pasta wil en de ander rijst, kook je niet per se aardappelen. Als de één naar Engeland wil en de ander naar Frankrijk, kies je niet automatisch voor België. Waarom dan op het werk wél altijd zoeken naar het midden?

Gun jezelf en de ander duidelijke keuzes. Geen futloze compromissen, maar echte besluiten. Dat maakt teams sterker, conflicten helderder en samenwerking effectiever.

In het midden van het conflict: waarom je niet altijd een kant hoeft te kiezen

Onlangs nam een van ons deel aan een groepsles in de sportschool. Wat begon als een onschuldige trainingssessie, veranderde al snel in een mini-samenleving waarin groepsdynamiek, meningsverschillen en polarisatie zich aandienden. Sommige deelnemers kenden de instructeur al, anderen waren nieuwe gezichten, en weer anderen – zoals ik – waren toevallige binnenlopers. Toen de instructeur iets ongebruikelijks introduceerde, ontstond er verdeeldheid. Sommigen vonden het waardevol, anderen waren duidelijk ‘tegen’.



De spanning liep op, tweetallen begonnen te fluisteren, sarcastische opmerkingen vlogen door de ruimte en mensen begonnen kampen te vormen: VOOR of TEGEN. Een aantal deelnemers – waaronder ik – bleef in het midden. Niet per se uit onverschilligheid, maar simpelweg omdat we beide kanten begrepen.

Toch werd de druk om een

kant te kiezen steeds groter, zelfs in de kleedkamer na afloop. Herken jij dat? De sociale druk voelen om positie in te nemen, terwijl je je in het midden eigenlijk comfortabel voelt?

De dynamiek van polarisatie

Deze situatie is een treffend voorbeeld van hoe groepsgedrag en polarisatie zich ontwikkelen. Of het nu in teams, families, vriendengroepen of de maatschappij gebeurt – er ontstaan tegenpolen. Twee kampen, elk overtuigd van hun gelijk, en een midden dat onder druk komt te staan. Want in een gepolariseerde omgeving lijkt het alsof je niet neutraal mag blijven.

Mensen leggen elkaar identiteiten op: “Wij zijn de mensgerichte,” versus “Jullie zijn van de cijfers.” Vragen worden niet meer gesteld – er wordt vooral munitie verzameld om de ander onderuit te halen. Goede intenties worden in twijfel getrokken en nuance wordt gezien als zwakte of onduidelijkheid. Dat is de voedingsbodem van conflict en verwijdering.

Het belang van een sterk midden

Toch is juist dat midden essentieel. Het is niet het midden dat ‘beter weet’, maar het midden dat verbinding kan maken tussen de polen. Een goed gehanteerd conflict ontstaat niet door

het kiezen van kanten, maar door het verstevigen van het midden. Door ruimte te geven aan genuanceerde meningen en te erkennen dat goed en fout vaak tegelijkertijd bestaan.

Polarisatie-expert Bart Brandsma zegt het mooi: “Vrede is niet een wereld zonder conflicten, maar een lange periode met goed gehanteerde conflicten.” Hij stelt dat het erkennen van conflicten bevrijdend werkt – het geeft mensen de ruimte om écht te zeggen wat ze denken. En het helpt de angel uit de polarisatie te halen.

Wat kun jij doen?

- Herken de signalen: Opleggen van identiteiten, verlies van dialoog, verharding van standpunten.
- Blijf vragen stellen: Zoek oprechte nieuwsgierigheid in plaats van het verdedigen van je gelijk.
- Versterk het midden: Erken de waarde van nuance en laat ruimte voor meerdere perspectieven.
- Normaliseer conflict: Zie conflict als iets dat bij het leven hoort – niet als iets wat vermeden moet worden.

Tot slot

Samenwerking in groepen vraagt om nieuwe vaardigheden, zeker nu hiërarchieën vervagen. Het goede nieuws? Je kunt deze vaardigheden leren. En daarmee bijdragen aan verbinding, zelfs in conflict.