

Hoe je van een conflict een win-win situatie maakt

Nooit meer bang voor bonje

M&C Essay Wie als intern of extern adviseur werkzaam is in een organisatie, krijgt geheid met conflicten te maken. Altijd vervelend, maar conflicten zijn ook een potentiële bron van creativiteit. Arjette van Noort schetst in haar 3R-model hoe conflicten verlopen en hoe conflictvermijders conflictvaardig kunnen worden en hoe ze geschillen zelfs positief leren af te sluiten.

tekst **Arjette van Noort** illustratie **Cristoph Kirsch**

Hoe komt het dat in het ene bedrijf alles met de mantel der liefde wordt bedekt om conflicten te voorkomen, terwijl in een ander bedrijf het uitlokken en aangaan van conflicten onderdeel is geworden van de organisatiecultuur? Beide ben ik in mijn praktijk als zelfstandig adviseur tegen gekomen en over beide heb ik me evenzeer verbaasd. Een boeiend onderwerp om bij de kop te pakken ten behoeve van mijn afstudeerscriptie ter afronding van mijn **Masterstudie Management Consultancy** aan de Erasmus Universiteit.

De overheersende opvatting ten aanzien van conflicten is dat het resultaat ervan alleen maar negatief kan zijn. Vrijwel altijd komt er een verliezer uit de 'strijd'. In het minst erge geval betekent dit dat iemand zijn zin niet krijgt. Maar iedereen kent wel een verhaal uit de directe omgeving waarin iemand door een conflict schade lijdt in materiële of immateriële zin. Die verhalen maken veel indruk en boezemen ook angst in: het kán heel slecht aflopen als je met iemand in conflict raakt.

De stress veroorzaakt door een aanhoudend conflict op het werk leidt tot verlies van productiviteit, toename van kortdurend ziekteverzuim, langdurige uitval en eventueel (ongewenst) vertrek van medewerkers. Het is niet voor niets dat in toenemende mate arbeidsconflicten worden genoemd als oorzaak van ziekteverzuim, verloop en intreden in de WIA (voorheen WAO). Volgens diverse bronnen (TNO Arbeid, FNV) zit in Nederland dertig procent van de langdurig zieken thuis als gevolg van een conflict op het werk. Dit zijn zo'n 90.000 werknemers per jaar. Een deel van hen belandt vervolgens in de WIA.

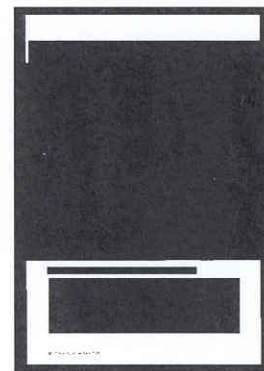
Onderzoeksdoel en -methode

De belangrijkste reden om een conflict uit de weg te gaan, is angst: enerzijds angst om zelf schade op te

lopen, anderzijds angst voor negatieve reacties van anderen. Iemand kan bang zijn om anderen tegen zich in het harnas te jagen of koel, onmenselijk en agressief over te komen. Conflictvermijders hechten aan een goede relatie met de andere partij. Daarom nemen ze genoegen met het voorstel van de ander, zelfs als ze dat niet werkelijk als oplossing ervaren.

Uit onderzoek (Hubert en Veerman, 2002) is echter gebleken dat conflicten vermijden schadelijker is dan strijdlust tonen. Maar ervan uitgaand dat 'elk nadeel zijn voordeel heeft', moet je met conflicten ook iets positiefs kunnen bereiken, zo veronderstelde ik. Om nog maar zo'n triviale uitdrukking te gebruiken: als je doet wat je deed, dan krijg je wat je kreeg. Als je wilt dat een conflict leidt tot een ander resultaat (positief in plaats van negatief), dan zal je dat in de toekomst dus anders moeten aanpakken.

Dat was voor mij de reden om een interventieperspectief te ontwikkelen waarmee individuen die neigen naar conflictvermijdend gedrag 'conflictvaardigheid' kunnen ontwikkelen. Het doel is dat de conflictvermijders van nature leren hoe ze een conflict kunnen ombuigen naar een situatie die goed uitpakt voor beide



partijen. De negatieve effecten leren ze te beperken dan wel te voorkomen, zodat zij een volgende keer met meer vertrouwen en minder angst een conflictsituatie aangaan.

Ik heb voor mijn onderzoek personen geïnterviewd die in brede zin ervaring hebben met conflicten en conflictoplossing. Gezamenlijk kunnen zij buigen op ervaring met conflict(oplossing) vanuit verschillende rollen, waaronder die van object in een conflict, als adviseur, als mediator en/of als toezichthouder. Gezien hun rollen verwachtte ik dat ze zowel met objectiviteit als abstractievermogen uitspraken konden doen die relevant waren voor de onderzoeksvragen.

Conclusies

Reeds op basis van literatuuronderzoek heb ik geconcludeerd dat er wel degelijk positieve effecten verbonden zijn aan conflicten. Concreet noemen Mannering (2000) en De Dreu (2005) als voordelen dat conflicten kunnen helpen om conventies te doorbreken en creativiteit en innovatiekracht verhogen. Discussie biedt mogelijkheden om nieuwe gezichtspunten en argumenten uit te wisselen. Het samenbrengen en combineren van deze nieuwe inzichten leidt tot een goed begrip van het probleem en een multidimensionale aanpak, waardoor bijvoorbeeld efficiency verbetert.

Tevens helpen conflicten om onderling respect en begrip te vergroten, sociale cohesie te bevorderen en de kwaliteit van groepsbeslissingen te verbeteren. Hierdoor groeit de teameffectiviteit. Op individueel en groepsniveau nemen daardoor de tevredenheid over en de betrokkenheid bij het werk toe. Dat voorkomt een hoog ziekteverzuim en het ontstaan van verloop (De Dreu, 2005).

Op grond van de gespreksresultaten concludeerde ik aanvullend dat ten eerste in de non-profitsector vermijden als conflictstijl vaker voorkomt dan in de profitsector. Het onderzoek heeft daarentegen geen hard bewijs opgeleverd dat vermijden de meest voorkomende conflictstijl is. Vermijden lijkt wél de meest voorkomende conflictstijl te zijn bij organisaties die kampen met tegenvallende resultaten in zowel kwalitatief als financieel opzicht.

De tweede conclusie was dat, ook als een conflict leidt tot positieve effecten, negativiteit een onlosmakelijk onderdeel is van het conflictproces. Deze negativiteit is echter functioneel: het is wat weerstand is in een veranderingsproces en moet gezien worden als katalysator voor het proces van conflictoplossing.

Tot slot concludeerde ik dat een externe interventie plaatsvindt als het noodzakelijk is, namelijk als het geschil zodanig is gescaleerd dat partijen niet langer het conflict in hun greep hebben maar zelf in de greep van het conflict zijn geraakt. De externe interventie is daarmee het bewijs dat het vermogen van de twistende partijen om er samen uit te komen ontoereikend was - hoewel dit beeld in de werkelijkheid genuanceerder

ligt.

Interventieperspectief

Om mensen assertiever met toekomstige conflictsituaties te laten omgaan, heb ik het *3 R-model* geïntroduceerd. Dit model onderscheidt drie pijlers (de drie R'en): 1) *Reductie angst*: sta stil bij wat de belemmering is om het conflict aan te gaan; 2) *Relatie*: houd de relatie tussen de conflictpartijen optimaal; 3) *Resultaat*: houd het resultaat voor ogen door te denken in gemeenschappelijke belangen.

Dit model is concentrisch: in elke fase van conflictoplossing spelen de drie pijlers een rol en beïnvloeden ze elkaar. De voorgaande fase is voorwaardelijk om de volgende fase met goed gevolg af te ronden: om een maximaal resultaat te bereiken (fase 3) is volledige aandacht voor de relatie (fase 2) een voorwaarde en om de relatie optimaal te houden mag angst (fase 1) geen invloed hebben. In iedere fase ligt er een zwaarder accent op één van de drie pijlers (zie de *vetgedrukte cursieve tekst* in de afbeelding). De diagonale lijnen illustreren dat de reductie van angst aanvankelijk belangrijk is, maar geleidelijk minder aandacht krijgt in het proces. De aandacht voor de relatie en het resultaat nemen gaandeweg toe.

Reductie angst

U staat in de eerste fase stil bij wat de belemmering is om het conflict aan te gaan: wat zijn de redenen dat iemand het conflict niet wil of durft aan te gaan? In hoeverre spelen de angst om zelf schade op te lopen en de angst voor negatieve reacties van anderen een rol? Uw doel is de cliënt ervan doordrongen te laten raken dat de negatieve en onzekere gevoelens een onlosmakelijk onderdeel zijn van het conflictproces, maar dat ze tevens functioneel zijn. Negatieve en onzekere gevoelens hebben een katalyserende werking in het proces dat leidt tot conflictoplossing en vervullen daarmee eenzelfde functie als weerstand in een veranderingsproces. Het kan daarom zelfs als voorwaarde worden beschouwd om de positieve effecten te realiseren. De angst voor een conflict vormt juist géén reden om het conflict uit de weg te gaan.

Relatie

Als de relatie tussen de twee conflictpartijen onder druk staat, beïnvloedt dat het eindresultaat. Door de relatie optimaal te houden, blijven sociaal-emotionele invloeden, die over het algemeen verstorend werken in het proces van conflictoplossing, beperkt. Uw doel is om een veilige omgeving te creëren en de cliënt te stimuleren om een goede relatie te bewerkstelligen en te behouden. Daartoe helpt u de cliënt zijn eigen gedachten en gevoelens te onderzoeken. Uw inspanningen zijn erop gericht de betrokkene te laten beseffen dat hij zijn emoties niet hoeft te negeren, zolang ratio en reflectie blijven overheersen. Hij leert dat het van belang is om de communicatie open te houden door te onderzoeken welke verschillende overtuigingen bij zowel hem als de andere partij bestaan. Tevens is er aandacht voor het opbouwen van vertrouwen, het

investeren in relaties die gekenmerkt worden door wederzijdse afhankelijkheid en het verder ontwikkelen van reflectievermogen. Deze elementen voorkomen dat de relatie verstoord raakt en het conflict escaleert (Edmondson & McLain Smith, 2006).

Resultaat

In de laatste fase houdt u de cliënt voor dat beide partijen een gemeenschappelijk belang dienen en dat zij met het geschil uiteindelijk positieve effecten kunnen bereiken, zoals verandering en verbetering. De centrale vraag is: hoe worden ze allebei beter van het conflict? Dit geldt in zowel kwalitatief als kwantitatief opzicht. Om een positief effect te bereiken, moeten de rivaliserende partijen vaststellen wat de wenselijke uitkomst is van het meningsverschil. Wat zijn de kansen en bedreigingen? Op grond hiervan formuleren zij de gemeenschappelijke doelen. Wat iemands positie of functie is binnen de organisatie, is daarbij in feite niet van belang (Lingsma & Ten Hoedt, 2004). Het doet er niet toe wie gelijk heeft. Het gaat erom dat het gezamenlijk belang wordt gerealiseerd, namelijk het bereiken van een voor beide partijen bevredigend resultaat.

Betekenis voor de praktijk

Het onderzoek heeft theoretisch nut. In de literatuur wordt nog maar beperkt aandacht geschonken aan het bewust nastreven van positieve effecten naar aanleiding van een conflict. Ondanks dat er zeker positieve effecten worden onderkend, ligt het accent bij conflictantering op het vinden van een oplossing ter vermindering van de negatieve effecten. Het is juist mijn bedoeling geweest om bewustzijn te creëren over de positieve effecten die conflicten kunnen hebben.

Het onderzoek heeft eveneens praktisch nut. In de literatuur is

conflictinterventie met name gericht op de situaties waarin sprake is van een concreet en actueel probleem. Ik wilde met mijn bijdrage een interventiemodel toevoegen dat erop gericht is om vooral mensen die de neiging hebben om conflicten te vermijden conflictvaardig te maken. Concreet betekent dit ze conflictvermijdend gedrag vervangen door een effectieve houding. Op die manier leren ze om de negatieve effecten van conflicten te voorkomen of te reduceren en om het conflictproces met een positief resultaat af te ronden. **AvN**

Literatuur

- Dreu, C.K.W. de (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflic-*

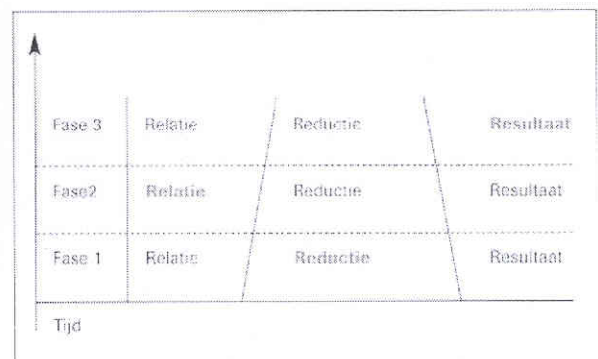
ten in organisaties. Assen: Van Gorcum.

- Glasl, F. (2001). *Help! Conflicten, Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?* Zeist: Vrij Geestesleven.
- Lingsma, M. & Hoedt, F. ten (2004). *Conflictcoaching, Een nieuwe energiebron voor managers, een verruimende visie op conflicten*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Mannering, K. (2000). *Succesvol omgaan met moeilijke mensen in uw werkomgeving*. Deltas, België - Nederland.
- Mastenbroek, Prof. dr. W.F.G. (2005). *Conflictantering en organisatieontwikkeling, Verandermanagement door betere sturing en meer zelforganisatie: organisatievernieuwing als het managen van interdependencies*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Remmerswaal, J. (1995). *Handboek Groepsdynamica, Een inleiding op theorie en praktijk*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Weisfelt, P. (2005). *De geheimen van de groep, Het proces van het systeem en de consequenties voor individu, groep en organisatie*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Overige bronnen

- Edmondson, A.C. & McLain Smith, D. *Too Hot To Handle? How To Manage Relationship Conflicts*. Uit: California Management Review, vol. 49, nr.1, fall 2006, p. 6 - 31.
- Euwemia M. *Conflict: waar gehakt wordt vallen spaanders*. Uit: Handboek gezond werken, 2000. www.conflicten.nl [8 april 2008]
- Hubert, A.B. & Veerman, T.J. (2002). *Arbeidsconflicten en arbeidsuitval, Een inventarisatie van de huidige kennis in literatuur en databestanden*. http://docs.szw.nl/pdf/35/2002/35_2002_3_3016.pdf. [3 maart 2008]
- Noort, A.J.C. van (mei 2008). *Conflicten vermijden? No pain, nog gain!, Van conflictvermijdend naar conflictvaardig gedrag met het 3 R-model*. Ongepubliceerd manuscript. Master in Management Consultancy. Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Arjette van Noort is zelfstandig trainer/adviseur en is daarnaast werkzaam als manager bij de Leidse Onderwijsinstellingen.



Negativiteit is te zien als katalysator voor het proces van conflictoplossing

