

# NIVIC

NEDERLANDS INSTITUUT VOOR  
INTEGRAAL CONFLICTMANAGEMENT

## **Integraal conflictmanagement in organisaties**

**Wat is een goede manier om met conflicten om te gaan? Sommige mensen vinden conflicten zó angstaanjagend dat ze die op alle mogelijke manieren proberen te vermijden. Anderen zien een conflict als een last: het kost zoveel tijd en energie om ze op te lossen en ze leveren niets op.**

**Het wordt anders als je een conflict kunt zien als een proces dat in eerste instantie veel goede dingen met zich mee brengt, maar, als je het niet managet, kan ontaarden in al die onwelkome toestanden.**

**In deze white paper vind je een korte uitleg hoe je naar conflicten en conflictmanagement kunt kijken. Deze tekst is gebaseerd op de ongepubliceerde thesis 'Mediationvaardigheden een must voor managers?' van Francine ten Hoedt (2003). Het onderzoek werd uitgevoerd bij de Rijksoverheid, maar de resultaten zijn interessant voor alle grotere organisaties.**

## **Omgaan met conflicten**

Isenhart en Spangle (2000) schetsen verschillende theoretische benaderingen van conflict en de bijbehorende interventiestrategie. Het merendeel van deze theorieën is gebaseerd op de gedachte dat een conflict een onwelkome situatie is, die opgelost dient te worden door interventies van verschillende aard, al naar gelang de achtergrondidee van de betreffende theorie.

Alleen (1) de *interactietheorie* en (2) de *transformatieve theorie* zien conflicten als een *proces*, met de bijbehorende winsten en verliezen. In deze opvatting is conflict onverbreekelijk verbonden met verandering en voortgang in plaats van met een impasse.

1. De sociale interactietheorie (Bales) richt zich op interactie binnen een groep en stelt dat een conflict een voortdurende onderhandeling is over wat voor de individuele leden van waarde is en hun gedrag in de groep kan verklaren.

2. De transformatieve (Baruch Bush en Folger) theorie is gericht op verandering en proces en minder op de inhoud van het conflict. In deze theorie heeft een conflict een vitale, sociale functie door spanningen de vrije loop te laten en nieuwe communicatiepatronen te ontwikkelen.

Met deze inzichten kun je conflictmanagement opdelen in verschillende fasen met bijbehorend instrumentarium: conflictpreventie, conflictreductie, conflictoplossing en het initiëren van conflicten. De thesis geeft het volgende overzicht:

## **Conflictpreventie**

Uit de interviews blijkt dat de managers een groot instrumentarium hebben en gebruiken om conflicten te voorkomen. In de interviews zijn talloze manieren genoemd voor conflictpreventie binnen de eigen organisatie. Een kleine greep:

- Tijdens de eerste weken in een nieuwe functie duidelijkheid geven over taken, bevoegdheden, werkstijl en voorkeuren. Introductielunches organiseren, met alle medewerkers kennismaken, kennis nemen van de zwaarste dossiers van de organisatie.
- Als een nieuwe bewindspersoon of superieur aantreedt wordt veel tijd besteed aan de kennismaking en het afstemmen.
- Gedurende de functie plegen de managers – afhankelijk van het niveau waarop zij opereren – allerlei interventies, zoals:
  - Regelmatig contact met de medewerkers (management by walking around);
  - Luisterlunches, verjaardagslunches, activiteiten die de medewerker duidelijk maken dat er ook persoonlijke aandacht aan hem of haar wordt geschonken, openstaan voor niet-reguliere contacten, afdelingsuitjes, altijd afscheid nemen van vertrekkende medewerker, et cetera;
  - Belonen van optimale prestaties;
  - Consequente attitude;
  - Inschakelen van anderen als thermometer in de organisatie;
  - Functionerings- en beoordelingsgesprekken;
  - Sparring over complexe dossiers;
  - Inspelen op gedrag dat afwijkt van het normale gedrag van de medewerker;
  - Aanspreken op waarden en normen.

Externe conflicten worden voorkomen door:

- veel overleg te plegen;
- veel informatie te verzamelen;
- extra aandacht te besteden aan gevoelige dossiers en hun behandelaars en actief relatiebeheer.

Soms wordt een medewerker speciaal belast met de zorg voor een gevoelig dossier. In zeer bijzondere gevallen neemt de topambtenaar het dossier zelf in behandeling. Hierdoor blijven conflicten op cognitief niveau en behoren daarmee, tot het normale werk van de ambtenaar.

## **Conflictreductie**

Bij conflicten waar de geïnterviewden zelf als partij zijn betrokken, geldt als algemene strategie:

- In de acute fase, waar een conflict in hoog tempo escaleert: afstand nemen, zowel fysiek als mentaal. Sommige ondervraagden geven aan letterlijk weg te lopen, te gaan joggen of andere lichamelijke inspanning te zoeken.
- Mentale afstand wordt gevonden door de zaak te bespreken met de levenspartner, een coach, binnen een intervisiegroep of met de superieur of een collega.
- Contact in stand houden. Het mentaal of fysiek afstand nemen is noodzakelijk om al te emotionele reacties, die de relatie zouden kunnen beschadigen, te voorkomen. De ondervraagden achten het van belang om on speaking terms te blijven, vooral daar waar het collega's, superieuren en bewindslieden betreft.

Dat betekent dat de topmanagers zelf het initiatief nemen voor een volgend gesprek met de andere partij of instemmen met een verzoek van de andere partij. Zij maken ruimte in hun agenda voor deze gesprekken.

In conflicten met ondergeschikten houden zij de relatie in stand tot de grens van schending van integriteit en vertrouwen is overschreden.

- Gedurende de gesprekken worden alle mogelijke communicatievaardigheden ingezet:
  - inhoudelijke argumentatie;
  - metacommunicatie;
  - vormen van vragen stellen;
  - humor;
  - non-verbale expressie;
  - luistervaardigheden;
  - analyse van de situatie;
  - samenvatten en doorvragen;
  - et cetera.

Deze variëren al naar gelang de grootte van het instrumentarium van de ondervraagde.

- Buiten de gesprekken om wordt gekeken naar strategische interventiemethodes, zoals het inschakelen van een superieur, een collega-manager of hulpverleners, een externe facilitator, overplaatsen van de andere partij, juridische mogelijkheden, et cetera.

## **Conflictoplossing**

Bij conflicten waar de topmanagers functioneel als beslisser zijn betrokken, zoals personeelsproblemen, geldt als algemene strategie:

- Afstand nemen, zowel fysiek als mentaal, om te voorkomen als partijdig gezien te worden;
- Praten met de betrokkene(n). Als het gaat om een conflict tussen twee medewerkers, wordt eerst het middenmanagement om interventie gevraagd. Als het gaat om conflicten tussen middenmanager en medewerker treedt de topmanager desgevraagd op als bemiddelaar.
- In het openbaar wordt altijd steun verleend aan de middenmanager, soms gevolgd door een interventie onder vier ogen.
- Breder trekken: naar eigen superieur, P&O raadplegen.
- Dossier opbouwen. Als het gaat om een personeelslid dat niet naar behoren functioneert, wordt op enig moment in de conflictsperiode een dossier opgebouwd. Er worden extra functioneringsgesprekken gevoerd, waarin afspraken gemaakt worden, die periodiek geëvalueerd worden. Er wordt extra gekeken naar de inzet van betrokkene.
- Ontslag forceren. Als alle inspanningen om de kwestie in der minne op te lossen falen, wordt uiteindelijk besloten om afscheid te nemen. Aan de medewerker kan een schikkingsvoorstel worden gedaan of er kan een formeel-juridische procedure gevoerd worden.
- Beroep - en bezwaarprocedure.
- Rechter.

Bij conflicten met andere organisatorische eenheden of interdepartementale conflicten wordt eerst getracht de zaak in der minne te regelen door:

- extra gesprekken te initiëren tussen de behandelaars van de dossiers
- eventueel zelf mee te doen aan de besprekingen;
- besprekingen op een hoger functioneel niveau te tillen;
- verkenningen te doen naar hoe ver de standpunten uiteen liggen;
- informeren van elkaar over achterliggende kwesties;
- belangen te benoemen en af te wegen.

Ook hier wordt zoveel mogelijk getracht het gesprek gaande te houden. Dit past goed bij het hanteren van taakgerichte conflicten. In de gesprekken wordt veel informatie uitgewisseld, wat leidt tot beter begrip van ieders positie en het vertrouwen in elkaar kan versterken.

Soms spelen kwesties uit het verleden een rol, eerdere aanvaringen die door de lange oplossingsperiode verpersoonlijkt raken. Zo'n dossier raakt besmet, zodat ook nieuwe behandelaars of medewerkers een negatieve houding aannemen ten aanzien van de andere partijen. Dat vereist grote bemiddelingsvaardigheden van de manager.

Soms is de oplossing gelegen in het aangaan van collegiaal overleg met de dossierverantwoordelijke van het andere departement of de betrokken organisaties, al dan niet door de zaak een echelon hoger aan te kaarten.

Een van de geïnterviewden memoreert een beleidsdossier dat decennialang van manager op manager is overgegaan en waarbij opeenvolgende behandelaars niet tot vergelijk met behandelaars van een ander ministerie konden komen, door de dermate negatieve beeldvorming over elkaars departementen, dat rationeel overleg niet meer mogelijk was. De manager heeft toen gekozen voor het opzetten van nieuwe regelgeving, omdat de oude regelgeving, waar het conflict op geënt was, intussen aan herziening toe was.

Een aantal ondervraagden is betrokken geweest bij internationale conflicten, als partij en als bemiddelaar. In dit soort conflicten wordt een beroep gedaan op de interculturele vaardigheden van de manager. Interventies mogen niet gepaard gaan met gezichtsverlies van de actoren. Veel van de echte onderhandelingen geschieden in de pauzes en niet aan de onderhandelingstafel. Dat betekent dat het meedoen aan sociale verplichtingen niet overgeslagen kan worden, omdat daar de beïnvloeding plaats vindt, die nodig is om het conflict gedurende de formele besprekingen op te lossen. De ondervraagden die deze situaties hebben meegemaakt, tonen allen een bijzonder empathisch vermogen, zijn in staat tot herkadring van aannames, zowel wat betreft de inhoud als wat betreft de context en hebben veel gevoel voor de drijfveren van betrokkenen en hun culturen. De interculturele competentie wordt overigens bij weinig departementen apart ontwikkeld.

### ***Initiëren van conflicten***

De interventies die de leden van de onderzoeksgroep plegen, lijken alle erop gericht te zijn om conflicten te voorkomen of zo snel mogelijk uit de wereld te helpen. In die sfeer wordt conflictmanagement ook verstaan.

Slechts een enkele manager geeft aan interventies te plegen om conflicten tot stand te brengen. Dit zijn de managers die aangeven zichzelf voldoende in staat te achten om conflicten op een goede (dat is voor de organisatie effectieve) wijze op te lossen.

Hun reden om conflicten te initiëren is vooral gelegen in het feit dat zij rust in de organisatie niet bevorderlijk vinden voor de kwaliteit van de medewerkers en de producten c.q. dienstverlening. In hun opvatting is er spanning nodig om optimaal te kunnen functioneren.

De interventies die zij daarvoor plegen zijn

- advocaat van de duivel spelen in discussies;
- opruiende taal bezigen;
- medewerkers uitdagen;
- schaarste creëren bij de toewijzing van mensen en middelen;
- competitie en concurrentie bevorderen;
- resultaatbeloning voor teams.

Overigens zijn zij zich allen bewust van de mogelijke gevolgen van deze acties en blijven actief in de voortgang van het conflict. Ze grijpen in als de gemoederen te hoog oplopen, door gesprekken tussen de betrokkenen te initiëren, emoties te reguleren en steeds de gezamenlijke doelstellingen te benadrukken.

### **Bronnen**

- *De arbeidsmarkt in de collectieve sector, Investeren in mensen en kwaliteit, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directoraat-generaal Management en Personeelsbeleid, Directie Arbeidszaken Overheid, Den Haag;*
- 2001 <https://smallbusiness.chron.com/can-conflict-good-organization-741.html>
- *Bales, Robert Freed, Social Interaction Systems, Theory and Measurement, Routledge, Abingdon Oxford shire, 2001*
- *Baruch Bush, Robert A. en Folger, Joseph P. met de publicatie van hun boek The Promise of Mediation (1994, The institute for the Study of Conflict Transformation, ISCT).*
- *Caluwé, L. de en Vermaak, J., Leren veranderen, Samson, Alphen aan de Rijn 1999.*
- *Hoedt, ten F.J.N, Conflicten Coachen, Boom, Amsterdam, 2013*
- *Isenhardt, M.W, Spangle M., Collaborative approaches to resolving conflict, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000;*
- *Mintzberg, H., Mintzberg over management, Uitgeverij Business contact, Amsterdam/Antwerpen, 2000.*