



De organisatieadviseur als conflictbemiddelaar

De omstander grijpt in

Ieder Zijn Vak Organisatieadviseurs en (interim)managers worden vaak als derde partij betrokken bij een conflictsituatie. Van welke interventies maken ze gebruik? En wat is de 'onderliggende waarde' daarvan? Uit een verkennend onderzoek naar de handelwijze tijdens conflicten volgen enkele interessante bevindingen voor deze derde partij.

Conflicten zijn van alledag. Conflicten tussen directie en ondernemingsraad, tussen afdelingen en tussen collega's. Er is een verschil, een geschil, en altijd botst het ergens: de doelstellingen, de ambities, de meningen, de perceptie en ook het gedrag en de persoonlijkheid. Hoewel in het verleden vaak negatief naar conflicten werd gekeken, is het hedendaagse perspectief meer gericht op conflicten als positieve kracht, mits er op een goede manier mee wordt omgegaan. Bijvoorbeeld door er een derde partij bij te halen. Zo iemand verandert de conflictstructuur en geeft mogelijkheden voor een alternatief patroon van communicatie of een verandering in de machtsbalans. Een derde partij kan zo het gedrag en de uitkomsten beïnvloeden.

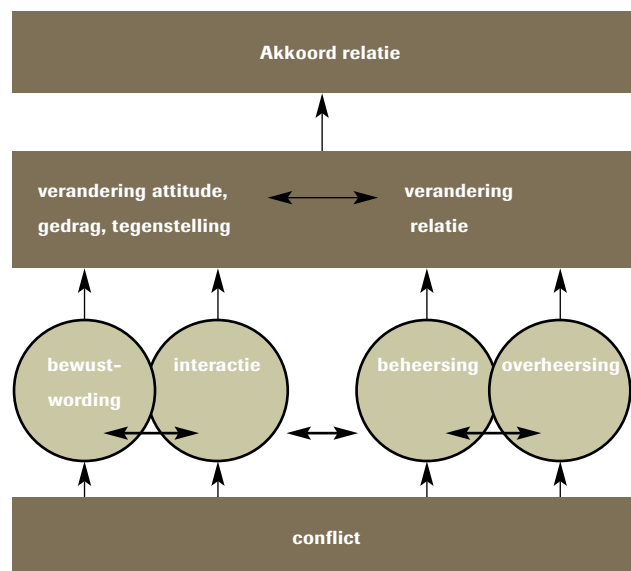
Professioneel handelen vraagt een bewuste houding en de weloverwogen keuze van interventiemethoden. Inzicht in de werkwijze van de derde partij en de achterliggende waarden daarvan maakt het mogelijk de aanpak van een conflict te professionaliseren. Dat heeft geleid tot een onderzoek uitgevoerd in het najaar 2006 door de Vrije Universiteit.¹ Het onderzoek bestond hoofdzakelijk uit een serie van interviews afgenomen onder vijftien bekende en vooraanstaande organisatieadviseurs en interim-managers met ervaring als derde partij tijdens een conflict. Met deze diepte-interviews is inzicht verkregen in welke interventies gebruikt worden tijdens een conflict en op welke manier ze worden toegepast. De uitspraken van de geïnterviewden zijn vergeleken met de theorie van Burrell en Morgan zoals uitgewerkt in Boonstra & De Caluwé (2007). Uiteindelijk kwamen uit die vergelijking vier interventiestijlen die hier worden uitgewerkt.

Zoals gezegd: de derde partij verandert de conflictstructuur. De derde partij kan reflecteren op uitspraken, houdingen en gedrag van de conflicterende partijen. Maar een puur neutrale, waarde vrije en niet-betrokken derde partij is een fictie. Een derde partij zal moeten waken voor een open communicatie met een gelijkwaardige uitwisseling, wil zij weerstand en tegenwerking tegengaan. Daarbij zijn drie dimensies van belang:²

1. De mate van sturing: in hoeverre de beslissingsbevoegdheid wordt overgelaten aan de derde partij of dat betrokken partijen zelf mogen beslissen;
2. De aard van de bijdrage: een inhoudelijke bijdrage of een procesvorm;
3. De mate van onpartijdigheid versus betrokkenheid en solidariteit met één van de betrokkenen.

Conflicttransformatie

Deze dimensies zijn belangrijk omdat ze een verschillende uitwerking hebben op de conflicttransformatie. De houding van de derde partij – de interventionist – kan verschillen op elk van bovengenoemde punten; hij zal dus verschillende interventies toepassen. Als uitkomst van het onderzoek komen vier 'conflicthante-



Figuur 1. Conflicthanteringsmodel (bron: Vermeer, 2006)

ringsstijlen' naar voren waarin ook het verschil in de drie genoemde dimensies is terug te zien (zie figuur 1).

Uit ons onderzoek blijkt dat de geïnterviewden in hun rol als derde partij verschillend te werk gaan. Zo is er een meer sturende rol waarbij de derde partij analyses maakt of het proces zal beïnvloeden op basis waarvan een probleemdefinitie wordt geformuleerd. De derde partij heeft daarbij een intensieve rol bij het formuleren van de probleemdefinitie en het zoeken naar een oplossing. Een andere rol is die van het begeleiden van het proces, van het helpen de interactie en bewustwording bij beide partijen op gang te brengen. De derde partij zal de formulering van het probleem en het zoeken naar een oplossing zoveel mogelijk overlaten aan de conflicterende partijen zelf. Elk van de vier strategieën heeft verschillende bijbehorende interventies. Die strategieën kunnen leiden tot een verandering van de attitude, gedrag, structuur en daarmee tot een verandering in de relatie. Een derde partij kan gebruik maken van één strategie en vervolgens daarmee een veranderde relatie bereiken, maar soms worden twee of meer strategieën gebruikt om tot het gewenste resultaat te komen. Hieronder gaan we dieper in op de vier verschillende conflicthanteringsstijlen.

Bewustwording

Met name organisatieadviseurs gebruiken bewustwordingsinterventies. Om tot een transformatie van het conflict te komen, is het van belang het eigen perspectief op het probleem te erkennen. Zoals een respondent uit ons onderzoek het zegt: 'Heel goed luisteren. Laten merken dat ik niet *gebiased* ben door een partij. Ik pas het principe van meerpartijdigheid toe. Je krijgt hun zienswijze, hun probleemdefinitie. En aldoor knik je ja en begrijp je het. En laat je het ook merken dat het vanuit zijn perspectief heel begrijpelijk is dat hij dat zegt.'

Dus je laat merken dat je het begrijpt en je laat merken dat je het niet neemt als enige waarheid.'

Uit dit voorbeeld blijkt dat een conflictpartij zijn probleemdefinitie kenbaar maakt aan de derde partij. Hij krijgt erkenning voor deze probleemdefinitie. Tevens wordt aangegeven dat dit het perspectief is van deze ene partij op het conflict. De partij zal rekening mee moeten houden dat de andere partij in het conflict een andere visie heeft op het conflict. Zo beschrijft ook een andere deelnemer van het onderzoek:

'Van beide partijen separaat horen wat er aan de hand is. Niet zoeken naar de waarheid, niet naar feitelijke gebeurtenissen, maar hoe we naar elkaar kijken. Wat vind je van de ander? Is dat nog hanteerbaar? Wat er gebeurd is, vind ik niet zo interessant. Ze kijken er toch verschillend tegenaan. Dan kan ik wel roepen hoe het zit, terwijl ik er niet bij was, maar daar hebben ze niks aan. En ik overtuig niemand door te zeggen: dat zie je verkeerd want ik hoor van die dat. Dan draag je alleen maar bij aan het conflict.'

Met name organisatieadviseurs zullen bewustwordingsinterventies gebruiken. Ze doen dat met name door reflectie op het gedrag van de partijen, luisteren naar de partijen, spiegelen en soaps.

Interactie

Naast het leren kennen van het eigen perspectief op de werkelijkheid is het nodig om te luisteren naar ander-mans perspectief, het reflecteren hierover en het in taal uitdrukken van de eigen en ander-mans werkelijkheidsperspectieven.³ Een veelgebruikte interventiemethode bij organisatieverandering waarbinnen (potentiële) conflicten een rol spelen is de dialoog. Van Nistelrooij verwoordt een dialoog als een collectief bewustwordingsproces, dat bestaande betekenissen verandert in een meer gemeenschappelijke betekenisgeving van de werkelijkheid. Een voorbeeld van een organisatieadviseur uit ons onderzoek: 'Je laat ze den-

ken: wat zouden die mensen nu van ons denken? En dan zeg ik: ga natuurlijk ook met de andere partij praten, hoe denk je nu dat ze jullie zien? Je dwingt ze als het ware om na te denken. Je laat ze denken: wat zouden die mensen nu van ons denken? Zo krijg je een uitwisseling van beelden.'

Bewustwording en interactie vloeien hierbij in elkaar over. Ook zorgen ze voor een constante mix waarbij de eigen standpunten geplaatst worden in het perspectief van de ander en vice versa. Een andere deelnemer geeft aan hoe belangrijk het is dat iedereen zijn eigen perspectief op het conflict weergeeft: 'Wat ik altijd grondig check, is of de problematiek goed helder is en dat wil ik ook persoonlijk van alle partijen horen.' Interactie wordt met verschillende interventiemethoden gebruikt. Zo werd in ons onderzoek onder meer genoemd: brieven schrijven, chatten, gaming, 'eten met de vijand'.

Beheersing

Verscheidene organisatieadviseurs en interim-managers gaven aan het proces van conflicthantering te willen beheersen. De derde partij dient het verloop van het proces te bepalen en te plannen. Een voorbeeld vanuit het onderzoek is: 'Verder is het van groot belang dat ik aan de knoppen zit van de procedurele stappen, voorstellen kan doen, eventuele oplossingen kan bedenken. Ik ben iemand die vindt dat je goede grondige feitenanalyses moet maken. Je moet grondige belangenanalyses maken voordat je sociale aspecten gaat bekijken. Goed waarnemen en goed gevoel krijgen is belangrijk. Voor feitenanalyse heb je veel kennis en ervaring nodig.'

Een andere deelnemer vertelt over zijn handelen: *"Het is een zuiver rationele analyse gecombineerd met een procesvaardig goed getimed aanpak."* Deze stijl heeft als belangrijk voordeel dat de partijen weten waar ze naar toe gaan en zullen ook volgens een vast patroon aan stappen tot een oplossing komen. Interventies als

Consequenties en toepassing

Het handelen van een derde partij tijdens het conflict heeft een sterke invloed op de conflicttransformatie. De houding van de derde partij is daarom van belang voor het verloop van het conflict. Een professionele houding van de derde partij vraagt om bewustzijn van eigen houding en mogelijkheden van interveniëren:

- Ken uzelf: ontdek uw eigen voorkeur van handelen als derde partij, niet alleen op basis van de bevoegdheid en verantwoordelijkheid die u krijgt, maar ook vanuit welke waarden u handelt. Vanuit welk perspectief adviseert u?
- Wees u bewust van uw eigen rol/houding als derde partij tijdens het conflict en pas daar uw interventies op aan: er zijn

verschillende achtergronden te bedenken bij de werkwijzen: een meer sturende rol van de derde partij door het beïnvloeden van een bepaalde probleemdefinitie of oplossing en daarnaast een meer faciliterende rol door bewustwording en het met elkaar in gesprek brengen van partijen.

- Varieer in het gebruik van interventies en leer interventies op verschillende manieren in te zetten: ervaring en inzicht in een uitgebreid scala aan interventies die het conflicttransformatieproces beïnvloeden zijn onmisbaar. Met deze ervaring en inzichten kan professioneler worden ingespeeld op tegengestelde belangen.

• Cartoons	• Gaming	• Impasses
• Interviews	• Leren van anderen	• Safe spaces
• Soaps	• Dialoog	• Conferentie
• Humor	• Collectieve mindmap	• Chatten
• Eating with the enemy	• Interactive problem solving	• Jiu-jitsu
• Multiple track-diplomacy	• Narratives	• Organisation mirroring
• Uitwisseling van beelden	• Taboes bespreken	• Web weven
• Analyse	• Conflict opdelen	• Systeem veranderen
• Scenario planning	• Urgentie	• Feedback
• Strategiegroep	• Publicatie	• Suggesties
• Expertise	• Rolwisseling	• Hiërarchie gebruiken
• Macht onttrekken	• Stoppen als derde partij	• Verergeren
• Rond de tafel	• Coaching	• Stille diplomatie
• Neutrale facilitator	• Verleiding	• Good guy versus bad guy

Tabel 1 Overzicht interventies

een grondige analyse van de problematiek, sturing, terugtrekking of dreiging van terugtrekking van de derde partij spelen hierbij een rol.

Overheersing

Met name interim-managers maar ook enkele organisatieadviseurs gaven aan het proces op zijn tijd te overheersen. De derde partij bepaalt hoe het proces verloopt en de uitkomst ervan. Een voorbeeld: 'Als je het aan de partijen over laat, nemen ze altijd een beslissing waar ze zelf beter van worden. Dus je moet boven de partijen staan wil je een beslissing kunnen nemen. [...] En dat kun je alleen maar doen op basis van goede informatie.'

Ook een andere deelnemer stelt: 'Je moet duidelijk zijn en beslissingen nemen. Beter één beslissing dan geen beslissing.' Deze stijl heeft een sterke overlap met beheersing. De derde partij heeft vaak ook de bevoegdheden en verantwoordelijkheid om op een dergelijke manier in te grijpen. Het nemen van een beslissing, het gebruik maken van de hiërarchie en het publiceren van informatie zijn voorbeelden van interventies die bij de overheersingsstijl een rol spelen.

Overzicht voorbeelden

In onderstaand overzicht (tabel 1) zijn voorbeelden te vinden van interventies die door de respondenten zijn genoemd in ons onderzoek. Het overzicht bevat naast vele bekende ook enkele verrassend nieuwe interventies. Enkele voorbeelden: chatten – om medewerkers op een anonieme manier te laten communiceren met het management. *Safe spaces* – door het conflict in een andere ruimte neer te zetten kunnen problemen er anders uitzien. Jiu-jitsu – gebruik maken van de kracht

van de ander; eerst wordt meegegaan in de beweging van de ander, daarna wordt dat contact gebruikt om de andere kant op te bewegen. Stille diplomatie – in stilte als derde partij in gesprek gaan met een van de partijen.

De manier waarop een interventie wordt toegepast, kan worden ondergebracht bij een van de vier conflict-hanteringsstijlen. Enkele voorbeelden: in principe is de dialoog bedoeld om de partijen zelf tot een oplossing van het probleem te komen. Een dialoog kan echter ook zo gestuurd worden dat partijen in een bepaalde richting worden gestuurd. Dat geldt ook voor humor, wat als relativering of als reflectie wordt gebruikt op het eigen gedrag. Maar humor kan ook een sturend element bevatten richting een oplossing. Stille diplomatie kan bewustwording creëren door een partij een spiegel voor te houden, maar kan ook beïnvloedend werken door een partij ervan te overtuigen een andere richting te kiezen.

Discussie

De vier conflict-hanteringsstijlen hebben een verschillende achtergrond. De stijlen zijn op een verschillende aannames gebaseerd. Bewustwording en interactie gaan uit van een subjectieve wereld: er zijn zoveel meningen en betekenissen als er mensen zijn. Dat betekent voor het verloop van het conflict dat elke partij een eigen probleemdefinitie heeft. Om tot een transformatie van het conflict te komen, moeten de verschillende percepties op de werkelijkheid met elkaar in gesprek te worden gebracht. Het doel is om tot een gemeenschappelijk perspectief te komen. De rol van de derde partij is niet het sturen naar een door hem bedachte probleemdefinitie, maar het proces zo te faciliteren dat de partijen zelf tot een gemeenschappelijk werkelijkheidsbeeld komen.

Bij beheersing en overheersing ligt dit heel anders. Er wordt uitgegaan van één kijk op de werkelijkheid. De derde partij zal het proces zoveel mogelijk sturen en beïnvloeden, en tot een geplande oplossing van het conflict komen. De derde partij heeft daarbij een zeer actieve rol. In ons onderzoek kwam dat terug in de manier waarop een organisatieadviseur te werk gaat: bepalen de conflicterende partijen samen wat het probleem is, en hoe ze tot een oplossing willen komen? Of is er één groep die dat bepaalt of is het zelfs de derde partij die dat proces bepaalt? Bijvoorbeeld het geven van feedback kan heel positief en oprecht bedoeld zijn, maar het is wel de eenzijdige interpretatie van de adviseur die aangeeft wat de partij(en) zouden moeten veranderen. Soms kan het beter zijn om interventies te kiezen die de transformatie van het conflict een constructieproces overlaten aan de partijen zelf.

Opvallend in ons onderzoek is dat onder de geïnterviewden de voorkeur lijkt uit te gaan naar de stijlen bewustwording en interactie; bij interim-managers gaat de voorkeur uit naar de beheersings- en overheersings-

‘De rol van de derde partij is niet sturen maar faciliteren, zodat dat de partijen er zelf uitkomen’

stijl. Een verklaring hiervoor kan wellicht gevonden worden in de verschillen in bevoegdheid. Interim-managers hebben door hun bevoegdheden een andere rol in een conflictsituatie, waardoor ze eerder geneigd zijn tot het toepassen van overheersinginterventies. Bij organisatieadviseurs gaat het voornamelijk om het begeleiden van het proces. Waarbij de bewustwording van elkaars belangen en overeenstemming van de probleemdefinitie door middel van interactie centraal staat. Los van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die een derde partij kan hebben, heeft ieder mens een eigen voorkeur voor een manier van werken. Dat uit zich in het gebruik van interventies en de toepassing ervan. ■

Literatuur

- J. Boonstra & L. Caluwé, red. (2007) *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties*, Deventer: Kluwer.

- C. de Dreu (2005) *Bang voor conflict?*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- A. van Nistelrooij (2004) 'Sociale perceptie als insteek voor systeem-brede organisatieverandering. Veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie', *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor sociale, economische, arbeids- en organisatiepsychologie*, 17(4), pp.242-251.
- H. Prein (1982) *Conflicthantering door een derde partij*, Lisse: Swets & Zeitlinger.
- H. Vermeer (2006) *Het vooroordeel van ons ingrijpen. Een kwalitatieve verkenning naar interventies gebruikt bij conflicten*.

Noten

1. Het onderzoek is eerder gepubliceerd als afstudeeronderzoek van Hanna Vermeer, begeleid door dr. Antonie van Nistelrooij en prof.dr. Léon de Caluwé van de Vrije Universiteit, Amsterdam. De auteurs bedanken alle geïnterviewden voor hun medewerking aan het onderzoek.
2. Prein (1982).
3. Van Nistelrooij (2004, p.242).

EMD
emdcntr.com

EMD HELPT BIJ SELECTIE OPLEIDINGEN

VOOR UW EIGEN ONTWIKKELING
Het opleidingen overzicht van Management en Consulting
www.managementenconsulting.nl, gratis toegankelijk voor abonnee's van dit blad.

VOOR UW CLIËNTEN
Overzicht van het nationale en internationale aanbod van management opleidingen
www.executive-education.net, gratis proeftoegang voor 1 maand, hierna € 195 per jaar.

VOOR ALLE MEDEWERKERS VAN BEDRIJVEN
Voor alle medewerkers van bedrijven die het aanbod van interne en externe cursussen via Intranet beschikbaar willen maken.
EMD doet dit o.a. voor Philips, DSM, ASML en Stork.

WAT BIEDEN DE EMD ON-LINE OPLEIDINGEN GIDSEN U?

- Objectieve, uniforme cursusinformatie die on-line en in boekvorm beschikbaar is
- Actuele informatie waarbij met zoekfunctie gericht gezocht kan worden
- Tijdbesparend en extra ondersteuning van uw adviespraktijk met helpdesklunctie

EMD UW ONAFHANKELIJKE WEGWIJZER IN DE WERELD VAN MD
Rino Schreuder: MD opleidingen advies, Yvonne Kuysters: Persoonlijke ontwikkeling.

Tel: 035 695 11 11 - Fax: 035 695 19 00 - E-mail: info@emdcntr.com
EMD Centre, Naarderstraat 296, 1272 NT Huizen

KENNISMAKEN?
vraag nu gratis
proeftoegang bij
info@emdcntr.com