

2 Conflictmanagement, een (nieuwe) mogelijkheid voor het vrijwilligerswerk

Dit artikel geeft een verkenning van het thema conflictmanagement in het vrijwilligerswerk. Ondanks de opkomst - zelfs de populariteit - van conflictmanagement als management-, studie- en onderzoeksdomein is er opvallend genoeg weinig evidence-based kennis van conflicten in het vrijwilligerswerk. Toch zijn er opvallende en andersoortige conflicthaarden in het vrijwilligerswerk. Vanuit algemene conflict-theoretische noties worden in dit artikel conflicten in sociale systemen verkend. Hoewel vaak gedacht wordt dat met conflicten alleen kosten gemoeid zijn, zijn er ook baten. Om deze baten te kunnen cashen en om de kosten te beperken, is een goed conflictreguleringsstelsel noodzakelijk. Deze verkenning besluit met een aanzet van de betekenis van conflictmanagement voor het vrijwilligerswerk.

Er zijn een paar uitspringende noties die dit artikel lezenswaardig maken. Allereerst zien we dat de nogal vaak voorkomende conflictstrategie van 'vermijden, pappen en nathouden' destructiever is dan het conflict dat er aan ten grondslag ligt. Als een jong kind tegen de ouder zegt bang te zijn voor spoken, is het foute advies: hard wegllopen of je verbergen voor het spook. Dat maakt alleen maar angstiger. Het goede advies is altijd: loop er maar op af, dan zie je dat het spook voor jou weglucht! Verder zien we dat het emanciperen van het begrip 'conflict', het erkennen daarvan en kennis hebben van conflicten, conflictoplossend kan zijn. Een aansluitend punt is dat er systemen te ontwerpen en te gebruiken zijn die negatieve conflicten beter kunnen reguleren, en die positieve 'conflicten' genereren om verbeteringen te bewerkstelligen.

Instrumenten voor conflicthantering kunnen dus voor het vrijwilligerswerk aantrekkelijk zijn om destructieve conflicten om te zetten in constructieve verbeteringen. Opvallend is dat deze instrumenten relatief eenvoudig te implementeren zijn, uitgaan van bestaande positieve kennis over conflicten bij vrijwilligers, niet ingewikkeld zijn, bovendien goedkoop zijn, en daarbij veel kosten kunnen besparen.

plaatsbepaling

drs. A.J. Kil - MBA MA,
director of study Masteropleiding
conflictmanagement Universiteit
Maastricht

Conflictmanagement, een (nieuwe) mogelijkheid voor het vrijwilligerswerk

2

Bas Delleman

Inleiding

De vraag die in dit artikel wordt beantwoord is, of *conflictmanagement* meerwaarde heeft of kan hebben voor vrijwilligerswerk.

Wat direct opvalt bij een scan van de literatuur op het gebied van conflictmanagement is dat er nauwelijks literatuur te vinden is die zich (mede) richt op non-profit of vrijwilligersorganisaties.

Uitgaande van de stelling dat conflicten deel zijn van de sociale werkelijkheid, mag je denken dat ze net zo goed voorkomen in organisaties die met vrijwilligers werken als binnen organisaties die met betaalde krachten hun werk doen. Ook in vrijwilligersorganisaties zijn er samenwerkingsperikelen en worden er spanningen veroorzaakt door onderlinge ruzies. Een (beetje) conflict is op zich heilzaam. Zonder spanning verandert er weinig in organisaties. Maar soms loopt het conflict uit de hand en wordt de arbeidsrelatie grondig verstoord. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot sabotage van de werkzaamheden, absentisme, ziekteverzuim of zelfs vertrek.

In dit artikel wordt eerst stilgestaan bij bronnen van conflict in vrijwilligersorganisaties, op basis van ervaring en literatuur. Vervolgens wordt vanuit de literatuur over conflictmanagement ingegaan op het vraagstuk: hoe kun je ongezonde conflicten voorkomen of tot gezonde conflicten maken en wie hebben daar een rol in.

Eerder specifiek onderzoek

In de afgelopen tien tot vijftien jaar ontwikkelt conflictmanagement zich tot een vakgebied. Er is veel onderzoek gedaan en gepubliceerd op het gebied van conflictmanagement in organisaties, zowel in Nederland als daarbuiten. Recente ontwikkelingen in Nederland

op dit gebied zijn de vestiging van verschillende opleidingen op de universiteiten van Amsterdam, Utrecht en Maastricht (Euwema & Nauta, 2006) en de vestiging van twee kenniscentra op dit gebied, respectievelijk aan de Universiteit van Utrecht en van Amsterdam.

Op zoek naar literatuur op het gebied van conflictmanagement in vrijwilligersorganisaties en non-profit zijn zoekmachines op het internet geraadpleegd op de termen: conflict(management), vrijwilliger(s)(organisatie)(s) en volunteer(s)(organization)(s). Scholar Google levert veel artikelen op over vrijwilligers die zich bezighouden met conflictbemiddeling en -oplossing, zoals buurtbemiddelingsprojecten, en met peacekeeping. Er werd echter geen artikel gevonden dat inging op conflictmanagement in vrijwilligersorganisaties.

Het raadplegen van de *volunterism bibliography* van Steve McCurley, een Amerikaanse consultant op het gebied van 'volunteer administration' (www.energizeinc.com/download/VolBibl.pdf, bekeken op 15 april 2006) levert vijf hits van artikelen met betrekking tot conflictmanagement en vrijwilligersorganisaties. Eén artikel betrof een onderzoek naar conflictstijlen van jongeren in het kader van de ontwikkeling van een workshop voor training van kaderleden. Eén artikel gaat in op geweld en conflicten, twee algemene beschouwingen over conflicten en ten slotte een artikel dat ingaat op conflicten tussen beroepskrachten en vrijwilligers. Het achterhalen van de genoemde artikelen was niet mogelijk omdat het blad waarin gepubliceerd is door faillissement niet meer (via internet) toegankelijk is.

De universiteitsbibliotheek van de Erasmus Universiteit Rotterdam, evenals de index van de tijdschriften 'Conflictresolution', 'Journal Conflict Resolution' en 'Conflict Resolution Quarterly', leverden één artikel

op dat een link had met vrijwilligers, maar inhoudelijk geen betrekking op conflictmanagement in vrijwilligersorganisaties.

Jel Engelen, senioradviseur van CIVIQ, heeft in 2004 een verkennend onderzoek gedaan bij zestien vrijwilligersorganisaties. Zij heeft onderzocht hoe die organisaties omgaan met conflicten en welke behoeften er zijn van organisaties naar conflictbemiddeling. Respondenten in het onderzoek geven aan dat er incidenteel sprake is van conflicten. Meestal tussen vrijwilligers onderling, soms tussen vrijwilligers en beroepskrachten en een enkele keer tussen vrijwilligers en cliënten. Er is over het algemeen geen behoefte aan externe ondersteuning bij conflictantering. Er is wel behoefte aan de ontwikkeling van vaardigheden om beter met conflicten om te kunnen gaan.

Conflicthaarden in vrijwilligerswerk

Vrijwilligersorganisaties hebben zo hun eigen specifieke spanningsbronnen. In (grotere) vrijwilligersorganisaties laten communicatielijnen of besluitvormingsprocessen nog wel eens te wensen over. Ondoorzichtige bestuurslagen of fysieke afstand, bijvoorbeeld in een landelijke organisatie, belemmeren soms het persoonlijke contact, en dat kan weer een bron van misverstanden zijn. Sommige vrijwilligersorganisaties kenmerken zich door vrijwilligers die jarenlang actief zijn. Als er dan veel oud zeer in de organisatie zit kan dat stof tot conflicten opleveren. Ook de grote betrokkenheid van veel bestuurders is een prachtig gegeven, maar kan tevens extra confrontaties opleveren met beroepskrachten of andere vrijwilligers. Waar onder grote druk van buiten gewerkt wordt (door veeleisende partners, klanten of subsidieverstrekkingen), is er eveneens meer kans op conflicten.

Signalen voor geëscaleerde conflicten in vrijwilligersorganisaties zijn langdurige of veelvuldige (vaak conflictgerelateerde) afwezigheid, opvallend veel ziekmeldingen, terugkerende confrontaties tussen bepaalde personen (bijvoorbeeld tijdens vergaderingen), een verzichte samenwerking, stemmingmakerij en polarisatie tussen groepen of individuen, een slechte sfeer rondom bepaalde personen of mislukte pogingen tot herstel van betrekkingen tussen mensen. De meest zichtbare consequentie is dat afspraken niet worden nagekomen of zelfs niet worden gemaakt.

Op basis van ervaring met vrijwilligersorganisaties en

literatuur op dat gebied is een aantal haarden van conflicten te achterhalen:

- *Relaties tussen vrijwilligers onderling*

Het stereotype beeld is dat vrijwilligers onderling erg aardig voor elkaar zijn. Tegelijkertijd kent ieder uit de eigen omgeving en praktijk de voorbeelden van conflicten tussen vrijwilligers in het primaire proces van de organisaties en de spetterende bestuursconflicten.

- *Betaalde krachten en vrijwilligers*

In vrijwilligersorganisaties bestaat een grote variëteit aan verhouding tussen betaalde krachten en vrijwilligers. Meijs en Westerlaken (Meijs & Westerlaken, 1994) geven een organisatie-indeling gerelateerd aan de verhouding beroepskracht-vrijwilliger, gebaseerd op Handy en Van Daal: de vrijwilligersbestuurde organisatie, de vrijwilligersondersteunde organisatie en de vrijwilligersorganisatie.

De verhouding tussen betaalde krachten en vrijwilligers is door allerlei oorzaken in de afgelopen jaren geëvolueerd (Van Daal, Winsemius & Plempers, 2005). De samenwerking tussen vrijwilligers en beroepskrachten leidt vaak tot synergie, maar is dikwijls ook basis voor spanning en conflicten. De onderlinge afhankelijkheid is groot. De spanningen en conflicten die daardoor worden veroorzaakt, worden onder meer beschreven door Boessekool en Verweel (2004:29), Van Daal en Winsemius (2005:59).

- *Centrale vestiging en (lokale) afdelingen*

Deze kloof kan het beste beschreven worden in termen van de bestuurbaarheid van de organisatie (zie Meijs, 1997). Een landelijke vrijwilligersorganisatie is bestuurbaar als er een wisselwerking bestaat tussen landelijk beleid en lokale uitvoering. Of anders geformuleerd, nieuw landelijk beleid moet leiden tot een reactie bij afdelingen, en verandering in uitvoering bij afdelingen moet leiden tot veranderingen in landelijk beleid. Het ingewikkelde is dat een organisatie zonder zichtbaar conflict, dus met soepel verloopende vergaderingen, soms bijzonder onbestuurbaar kan zijn, zoals bij de Scouting - case beschreven in Meijs (1997). In een dergelijke organisatie worden beslissingen genomen of goedgekeurd door vertegenwoordigers van afdelingen en regionale structuren die niet van plan zijn de beslissingen uit te voeren. Er is een organisatiecultuur ontstaan waarin afspraken niet hoeven worden nagekomen. Grofweg bezien zijn er twee (soms met elkaar samenhangende) verklaringen. Als eerste kan het

zijn, dat de afspraken (bijvoorbeeld lokale penningmeesters moeten hun jaarrekening uiterlijk 1 februari naar het landelijke bureau hebben opgestuurd) zo ambitieus of bedreigend zijn, dat niemand ze kan of wil nakomen. Als maar voldoende afdelingen zich niet aan de afspraak houden, kan dit meestal straffeloos gebeuren. Ten tweede kan het zijn dat er een cultuur is waarbij gestreefd wordt naar soepel en probleemloos vergaderen. Iedereen die aangeeft het ergens niet mee eens te zijn, wordt dan impliciet beschuldigd van problemen maken, tijd verspillen of wat dan ook. In deze onbestuurbare organisatie verplaatst het verstopte bestuurlijke conflict zich naar een conflict in de implementatie.

- *Tussen organisaties*

Regelmatig worden non-profitorganisaties gedwongen, in het bijzonder door subsidiegevers, om te gaan samenwerken met andere organisaties. De gewoonten, werkwijze en de mores van de ene organisatie verschillen bijna per definitie van die van de andere. Gedwongen samenwerking legt (na)druk op die verschillen en vormt ze tot potentiële conflictbronnen.

Wat minder in het oog springend, maar vermoedelijk niet minder herkenbaar zijn de volgende conflictvaardigheden, gebaseerd op de organisatietypologie van Handy (1988) die nader is uitgewerkt door Meijs (1997). Elk van deze typen organisaties heeft zijn eigenaardige conflictvaardigheden.

- In *mutual support* organisaties verenigen mensen zich op iets dat hen verbindt, bijvoorbeeld een bepaalde ziekte, het verzamelen van inheemse diersoorten, een gedeelde belangstelling of sport. Conflict die daar spelen gaan vaak over de vraag: wie krijgt het meest? Wordt bijvoorbeeld het door de zwemvereniging gehuurde zwembad meer uren ter beschikking gesteld aan de topsporters of aan de recreanten?

- *Service delivery* organisaties zijn gericht op het bedienen van een echte klant of cliënt buiten de organisatie. In het algemeen streven de vrijwilligers en medewerkers van deze organisaties ernaar om deze klanten goed te bedienen. Conflict die daar hebben dikwijls betrekking op welke klant wordt bediend. Moet een kerk zich meer op de samenleving of juist op de trouwe bezoekers van de zondagse erediensten richten?

- De *campaigning* organisatie heeft niet een echte klant of cliënt buiten, maar juist een hele wereld om

te overtuigen. Voor deze organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er een is. Als je gelooft in de goede zaak, dan ben je welkom als vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Voor het management van de organisatie leidt dit ertoe dat er nauwelijks acceptatie is voor management. Binnen campaigning organisaties spelen soms heftige conflicten over de effectiviteit van instrumenten en de juiste normatief verantwoorde doelstelling (Meijs, 2004).

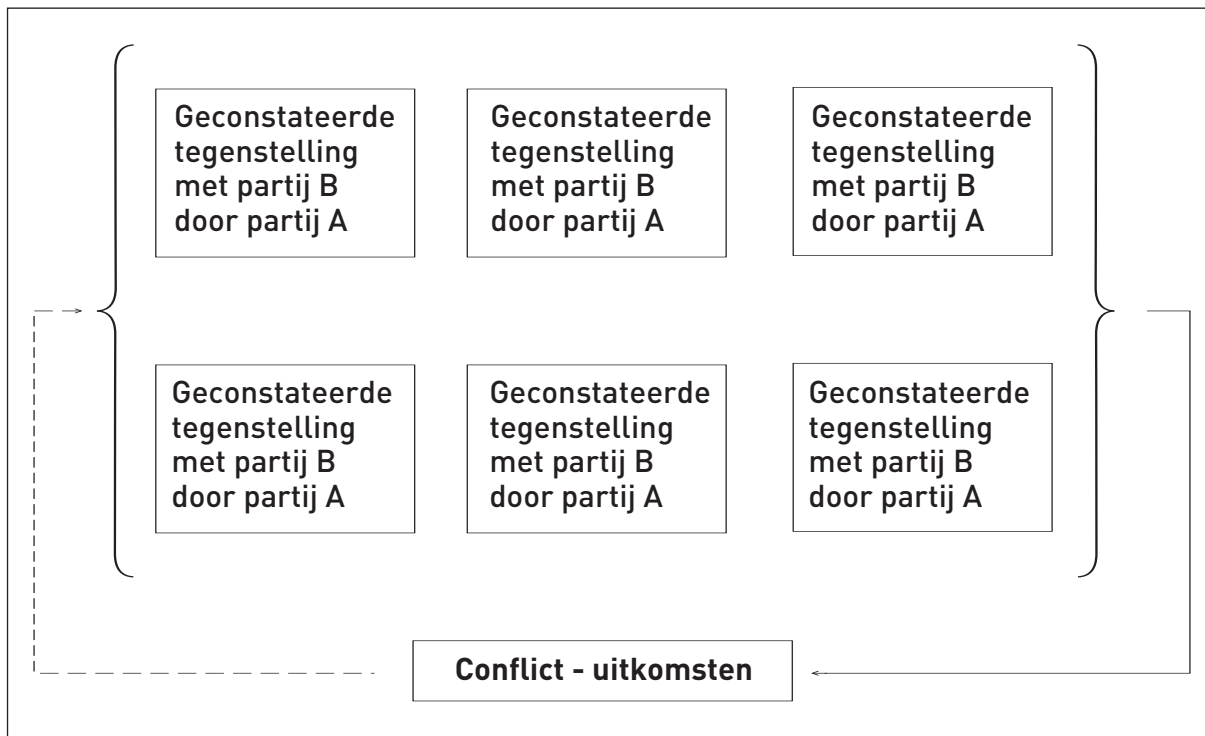
Elk van deze verhoudingen veroorzaakt natuurlijke spanning. Het is de uitdaging om die spanning te beperken tot gezonde conflicten, die meerwaarde hebben voor de organisatie en haar (vrijwillige) medewerkers. Te voorkomen dat gezonde conflicten verworden tot ongezonde conflicten.

In het vervolg van het artikel wordt ingegaan op wat onder conflicten wordt verstaan, wat daarvan de kosten en baten zijn en hoe conflicten gemanaged kunnen worden.

Conflicten

Conflicten zijn een natuurlijk element van het leven en als zodanig een deel van de sociale werkelijkheid. Zo gauw mensen gaan samenwonen of samenwerken, met andere woorden: een sociaal systeem vormen, ontstaan er conflicten (Cosser, 1956). Deze sociale conflicten zijn te definiëren als de ervaring van iemand, dat iemand anders bewust of onbewust iets doet of zal gaan doen dat ingaat tegen de eigen belangen, inzichten of normen en waarden (de Dreu & E. van de Vliert, 1997). Ze komen voort uit verschil van inzicht, wensen, aspiraties en gedragingen tussen mensen (Thomas, 1992).

Brown en Marriott (Brown & Marriott, 1999) leggen de nadruk bij conflicten op het aanwezig zijn van incompatibele belangen. Zij stellen tevens dat conflicten een integraal onderdeel vormen van het menselijke gedrag, die verandering of beweging mogelijk maakt. Hierop volgend concluderen zij dat besluitvorming altijd een element van conflict in zich meedraagt omdat uitwisseling van ideeën, conflicten met zich meebrengt. Crum (2003) stelt dat een conflict de motivatie en de gelegenheid voor verandering aanlevert. Het oplossen van conflicten dient niet volgens de vraag te verlopen wie gelijk heeft, maar via de erkenning en waardering voor verschillen. Conflict is een proces dat wordt



Figuur 1. Een conflict tussen twee partijen (A en B) in de vorm van een proces (De Dreu, 2005: 9)

onderscheiden in afgebakende componenten die oorzakelijk aan elkaar verbonden zijn: de geconstateerde tegenstelling conflictveraring; conflict hantering en conflictuitkomsten (De Dreu, 2005).

Alle genoemde auteurs benadrukken hiermee het *dynamische aspect* van conflicten. Conflicten kunnen dan ook zorgen voor nieuwe inzichten en veranderingen. Verschil van mening wordt pas een probleem als dat verschil zijn doelmatigheid verliest en partijen als gevolg daarvan onverenigbaar blijven.

Het woord conflict roept over het algemeen negatieve reacties en omschrijvingen op. Toch moeten conflicten, zoals in het bovenstaande is gesteld, niet alleen als lastig en negatief worden opgevat. Conflicten kunnen namelijk, wanneer men er op een constructieve manier mee omgaat, tevens zorgen voor nieuwe inzichten en veranderingen. De vraag is zelfs: is verandering zonder conflict mogelijk?

We kunnen naar conflicten kijken als een vorm waarin mensen hun onderlinge verschillen manifesteren en verwerken. In dat geval is sprake van heterogeniteit en een pluralisme als voorwaarden zonder welke leven, groei en verandering onmogelijk zijn (Van Dongen, W.A.M. de Laat & Maas, 1996).

Hocker & Wilmot (Hocker & Wilmot, 1995) stellen dat communicatie het centrale element is bij alle conflicten tussen personen, ongeacht de aard van het conflict.

Het ontstaan van conflicten is, zoals ook al bij de uiteenzetting van de verschillende definities is gebleken, inherent aan samenwerken en samenleven.

De manier waarop met een conflict wordt omgegaan en de vraag of partijen bereid zijn om met elkaar over het probleem te communiceren, zijn bepalend voor het verloop van een conflict (Umbreit, 1995).

Sommige conflicten zijn te voorkomen, maar vele ook niet. Conflicten zijn daarom niet zo zeer een probleem dat opgelost moet worden, maar veel meer een problematiek waar op een constructieve manier mee omgegaan moet worden.

Dynamiek van conflicten in sociale systemen

Wat een conflict problematisch maakt is de *hanteerbaarheid* ervan. Hanteerbaarheid van een conflict hangt nauw samen met *escalatie*. Een openlijk conflict signaleert duidelijk dat er van alles mis is in de communicatie tussen (sub)systemen. Ervaring leert dat latente, niet geëscaleerde conflicten beter te hanteren zijn voor een systeem dan openlijke, geëscaleerde conflicten. Hoe eerder misverstanden en irritaties besproken worden, hoe meer kans het herstel van de relatie heeft.

Inzicht in de dynamiek van escalatie geeft inzicht in hoe bedreigend en daarmee schadelijk bepaalde con-

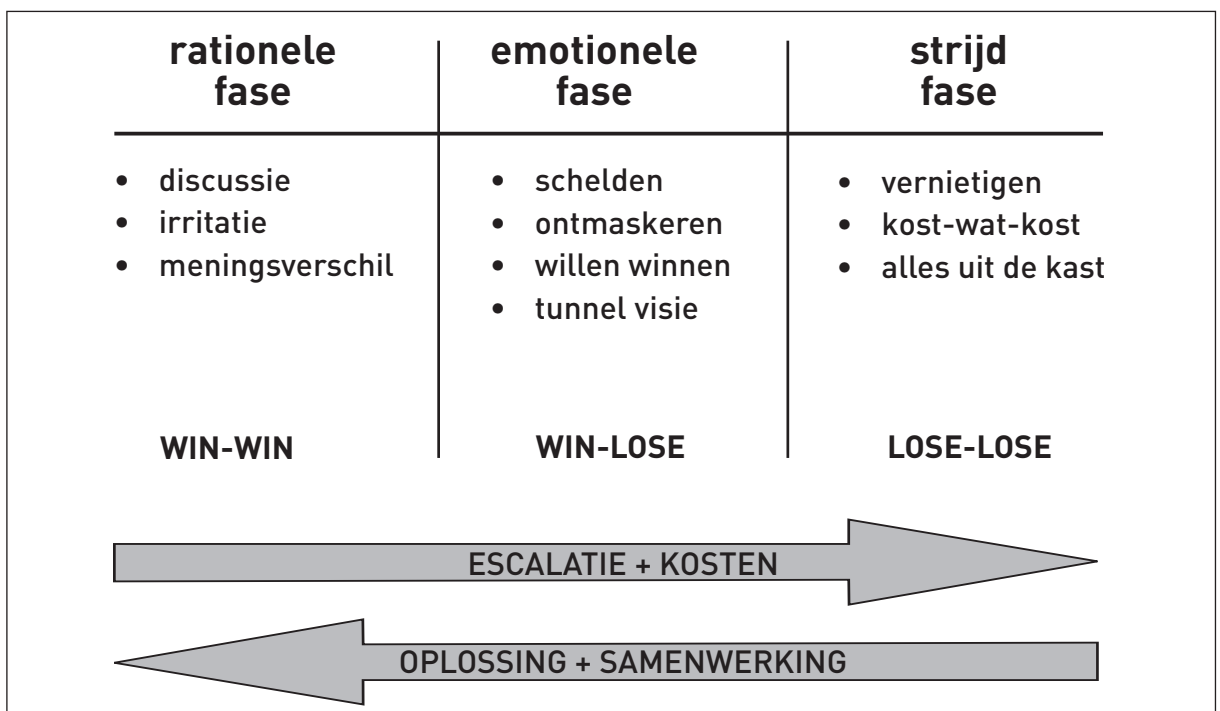
flicten zijn voor het menselijke communicatiesysteem en kan behulpzaam zijn bij het tijdig signaleren van dreigende escalatie. Glasl (Glasl, 1981) heeft een 'meet-instrument' ontworpen waarbij de signalen in menselijke communicatie bij conflicten, die schadelijk zijn voor de relatie tussen de systemen en die tot een verscherping van het conflict leiden, in kaart zijn gebracht. Deze zogenaamde *escalatieladder* beschrijft de verschillende fasen van een conflict en hoe partijen zich hierin gedragen. Tevens geeft het aan welke interventie het meest gewenst is, afhankelijk van de fase waarin het conflict zich bevindt. Glasl onderscheidt negen escalatiefasen in een conflict, die hij onderverdeelt in drie hoofdfasen (zie figuur 2). In hoofdfase één geeft hij als algemene kenmerken: "De conflictpartijen zijn zich bewust van spanningen en tegenstellingen en ze spannen zich in om op rationele en beheerste wijze er mee om te gaan." Dit wordt ook wel de rationele fase van het conflict genoemd. Hier streven partijen naar een zogenaamde win-winsituatie om uit het conflict te komen. Zij kunnen dit doorgaans zelf zonder bemoeienis van een derde.

In hoofdfase twee bepalen de subjectieve factoren het conflict. De wederzijdse relatie van de partijen wordt de belangrijkste bron van spanning en irritatie. Dit wordt ook wel de emotionele fase genoemd. De insteek van partijen is winnen of verliezen; de een wint ten koste van de ander. In deze fase is de interventie

van een derde zinvol. Te denken valt aan een mediator, bemiddelaar of onafhankelijk voorzitter.

In hoofdfase drie is het conflict ernstig geëscaleerd. Glasl geeft de volgende algemene kenmerken: "Er vinden zeer sterke botsingen plaats. Door toenemende radicalisering zien de conflictpartijen elkaar niet meer als drager van menselijke waardigheid, maar behandelen elkaar als een ding. Het streven naar toebrengen van schade wordt overheersend." Dit wordt ook wel de strijdfase genoemd. Het resultaat voor de conflictpartijen is dat ze beide verliezen. Hier is geen sprake meer van enig positief effect van een conflict. Om uit het conflict te raken is een machtsingreep van een derde nodig, bijvoorbeeld van een rechter.

In de bestaande literatuur over conflict(en) treffen we in eerste instantie verschillende invalshoeken en vooronderstellingen over de aard van het verschijnsel conflict aan. Bij de modelvorming wordt nauwelijks de dynamiek, zoals die binnen conflicten wordt aangetroffen, als centraal kenmerk beschouwd (Van Dongen et al., 1996). In de literatuur wordt voor het hanteerbaar maken van conflicten het nemen en geven van eigen *verantwoordelijkheid* voor zowel het ontstaan van een conflict als de oplossing daarvan benadrukt. De mogelijkheid tot *reflectie* is daarin een belangrijk gegeven. Reflectie biedt de mogelijkheid om de bestaande situatie en de context daarvan tegen het licht te houden en (een andere) betekenis te geven. De mogelijkheid daar-



Figuur 2. Escalatieladder, vrij naar Glasl (Glasl, 1997)

toe wordt nog vergroot als sprake is van een *derde betekenis*, door Van Dongen *triadisering* genoemd.

Misschien wel het grootste probleem bij conflicten is de verstarring die optreedt door gebrek aan reflectie. Van Dongen et al. stellen de volgende obstakels vast (Van Dongen et al., 1996):

- *Diadisering*. Men heeft geen aandacht voor het doorgaande proces van constructie. De tegenstelling tussen twee personen wordt het voornaamste perspectief op interactie. Er ontstaat een welles-nietes situatie waarin de ruimte om tot een andere betekenisgeving te komen ontbreekt. Een belangrijke oorzaak daarvoor is dikwijls niet in de inhoud van het conflict gelegen, maar in hoe mensen tegen een conflict in het algemeen aankijken.
- *Objectivering*. Begrippen worden tot object gemaakt of als een objectief gegeven beschouwd ('ver-ding-elijken'). Zodoende is er te weinig aandacht voor de verschillende betekenissen die aan zaken worden toegekend op basis van de sociale context. Sociaal cognitieve constructies veranderen wanneer sprake is van een andere context.
- *Sequentialisering*. Door de tegenstelling als belangrijkste aandachtspunt in de interactie te nemen heeft men een sequentiële (eenzijdige en volgordelijke) context geïntroduceerd. Daardoor is er geen aandacht voor verschillende contexten en/of de synchronisatie daarvan.

Volgens Van Dongen kunnen conflicten een 'functioneel' dan wel 'disfunctioneel' karakter hebben. In het geval van een *functioneel conflict* gaat het om cognitief-structurele conflicten als gevolg van een verschil van zienswijzen, opvattingen, meningen en/of (werkelijkheids)perspectieven. Bij een functioneel conflict gaat de interactie tussen partijen gewoon door. Wanneer er sprake is van een *disfunctioneel conflict* of sociaal-structureel conflict, wordt de gesprekspartner uitgesloten, ontkend of genegeerd. Voorts vindt er niet langer interactie tussen partijen plaats. De Dreu (De Dreu & E. van de Vliert, 1997; Jehn, 1997) spreekt dan over affectieve conflicten. Dat zijn conflicten waarin de persoonlijke relatie tussen en/of de persoonlijke waarden en normen van de betrokken personen een overwegende rol spelen. De Dreu onderscheidt daarnaast cognitieve conflicten waarin het rationeel getinte belang een overwegende rol speelt. Hierbij gaat het om werk-/taakgerelateerde belangen, posities en/of meningen van betrokkenen. Deze benaderingen vinden enigszins aansluiting bij de escalatieladder van Glasl.

De twee conflicttypen kunnen in elkaar overlopen. Vaak heeft een conflict een affectief en een cognitief aspect (Amason & Schweiger, 1997). Soms ontardt een cognitief conflict in een affectief conflict en wordt het disfunctioneel. Bijvoorbeeld als iemand zijn mening of besluit of voorkeur onvoldoende kan onderbouwen met woorden of argumenten. Dan kan dit wantrouwen oproepen bij de ander ten aanzien van de werkelijke motieven. Gedachten als: Wat wil hij nu echt? Gaat dit ten koste van mij? Word ik niet serieus genomen? kunnen er toe leiden dat een meningsverschil (cognitief, functioneel) zich ontwikkelt tot een affectief conflict (persoonlijke belangen). De conflicten met een overwegend cognitief karakter zullen in de escalatieladder van Glasl te plaatsen zijn in hoofdfase één. De conflicten met een overwegend affectief karakter zijn te plaatsen in hoofdfasen twee en drie van de escalatieladder.

Affectieve conflicten hebben als nadeel dat zij negatieve energie genereren, veel tijd kosten en (im)materiële kosten met zich meebrengen. De Dreu stelt dat dit type conflicten zelden zinvol zijn. Cognitieve conflicten kunnen een positieve werking hebben als zij hun oorsprong vinden in een verschil van mening en niet in een belangentegenstelling. Bijvoorbeeld de sollicitatie van twee personen naar dezelfde functie. Een belangentegenstelling kan juist leiden tot escalatie naar een affectief conflict. Een verschil van mening nodigt uit tot verkennen van alternatieve mogelijkheden met als mogelijk resultaat een betere oplossing dan mogelijk was geweest zonder het (cognitieve, functionele) conflict. Bijvoorbeeld een meningsverschil over een andere aanpak in het werk. Een stevige discussie kan leiden tot innovatie en creativiteit (koek vergroten). Hiernaast versterkt dit de band tussen betrokkenen. De 'winst' van partijen in een conflict zit dus in cognitieve conflicten of wel in hoofdfase één van de escalatieladder van Glasl.

De mare is dat binnen vrijwilligersorganisaties mensen aardig (voor elkaar) zijn. In werkelijkheid gaat men conflicten uit de weg door (soms letterlijk) te vertrekken of beslissingen te negeren. Dat wordt als conflict dikwijls pas bespreekbaar (en dat gaat dan niet meer!) als een dergelijk conflict zich in de emotionele fase bevindt. Het vraagt van betrokken partijen en eventueel betrokken derden dat zij zich ervan bewust zijn dat de gepresenteerde feiten door conflictpartijen gekleurd

zijn door persoonlijke perceptie en emotie. Om tot een functioneel conflict te komen is het noodzakelijk dat de emotionele aspecten gescheiden worden van de rationele aspecten. Dit vereist tact en vaardigheid. Het vereist tevens dat in het geheel van conflictreguleringsmechanismen binnen een organisatie mogelijkheid, ruimte en gelegenheid voor is.

Bouwstenen voor conflictmanagement (in vrijwilligersorganisaties)

Conflicten zijn niet alleen een deel van de sociale werkelijkheid, elk conflict is ook te beschouwen als een signaal van belangen die niet op een acceptabele manier tot hun recht komen. In die zin is de oplossing van een conflict te beschouwen als 'de achterkant van het gelijk'. Het ontstaan van een conflict is het gevolg van de manier waarop mensen in een bepaalde context met elkaar omgaan. Oplossing van het conflict betekent dus niet dat je daarmee ook structureel tot een andere manier van omgaan met elkaar bent gekomen. Dat is een probleem van een andere orde.

'De voorkant van het gelijk' is dat conflicten, als deel van de sociale werkelijkheid, functioneel worden gemaakt en benut worden als kans tot een betere toekomst.

Dat vraagt echter dat je een manier van omgaan met conflicten (en dus met verschillen) ontwikkelt die tegen relatief lage kosten hoge opbrengsten genereert voor betrokkenen (Ury, Brett & Goldberg, 1993).

Ury, Brett en Goldberg (1988: 9-18) beschrijven drie dimensies voor manieren van conflictoplossing: *macht*, *recht* en *belang*. Dit onderscheid in dimensies is geen waardeoordeel. Bij *macht* gaat het erom vast te stellen wie de meeste macht of kracht heeft. Ury et al. gebruiken hier de term 'power' en definiëren dat als de mogelijkheid om iemand te dwingen iets te doen dat hij anders niet zou doen. Bijvoorbeeld via een staking de werkgever proberen te dwingen tot meer loonsverhoging in een CAO.

Uitmaken wie het meest in zijn recht staat, daar gaat het om bij de dimensie *recht*. Wanneer iemand probeert zijn of haar zin door te duwen op basis van rechten, wordt beroep gedaan op wat gangbaar is, wat redelijk is of wat volgens wetten en regelgeving gepast is. Een voorbeeld is de situatie waarin een leidinggevende een conflict met zijn ondergeschikte over verlofregelingen beslecht door te wijzen op de in de CAO vastgelegde afspraken of door terug te grijpen op precedënten.

Kijkend vanuit de dimensie *belang* gaat het om over-

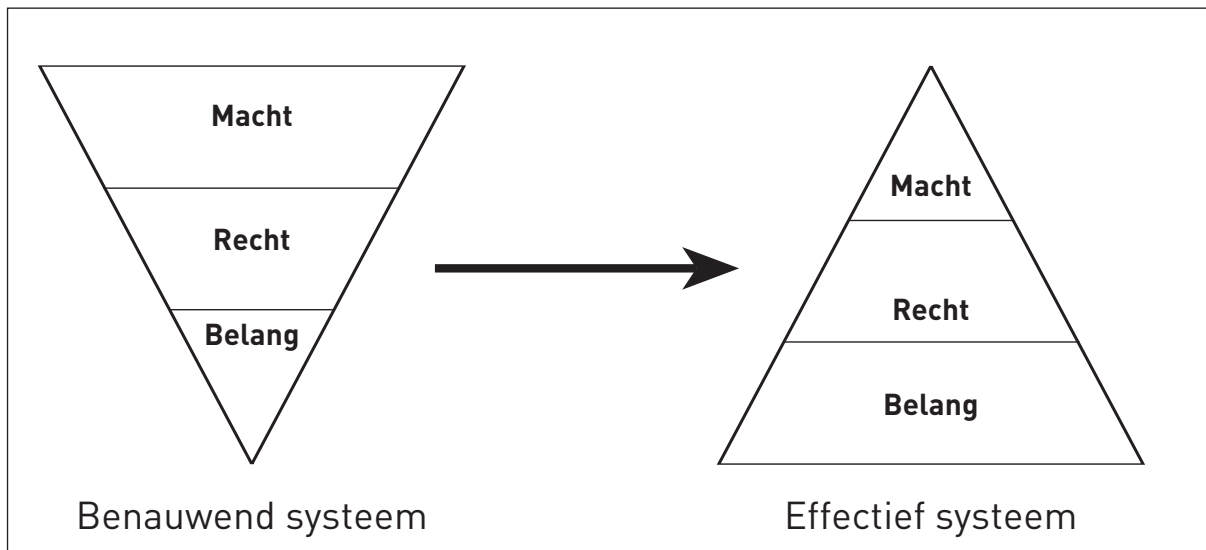
eenstemming van belangen. Belangen zijn behoeften, wensen, zorgen, angsten, de dingen die iemand belangrijk vindt of wil. De meest gangbare methode in deze is onderhandelen. Een ander woord voor op belangen gericht onderhandelen is probleemoplossend onderhandelen. Mediation is een op overeenstemming van belangen gerichte methode van conflictoplossing. Er bestaat een relatie tussen de drie dimensies en de daaraan gerelateerde manieren van conflictoplossing. De afstemming van belangen vindt namelijk plaats tegen de context van het recht en de macht van partijen. Bij de keuze voor de 'beste' benadering geven Ury et al. de volgende vier criteria om de uitkomst van de vier verschillende benaderingen te vergelijken:

- transactiekosten
- tevredenheid met de uitkomsten
- effect op de relatie en
- herhaling.

Elke benadering genereert andere kosten en baten als uitkomst van conflictoplossing. *Transactiekosten* zijn de materiële en immateriële lasten en opbrengsten van de oplossing; de tijd en moeite, het geld en de emotionele energie die in conflictoplossing zijn gestoken, de gebruikte en verbruikte middelen en de gemiste kansen. Bij *tevredenheid* met de uitkomsten gaat het om de evaluatie van de uitkomsten aan de hand van de wederzijdse tevredenheid met het resultaat bij de partijen. Het gaat daarbij niet alleen om de ervaren eerlijkheid van het resultaat, maar ook hoe eerlijk partijen de gebruikte methoden hebben ervaren. *Effect op de relatie* betreft niet zozeer het effect op korte termijn, maar meer om het lange-termijneffect op de relatie tussen partijen. Bij het laatste criterium, *herhaling*, gaat het om de vraag of een bepaalde benadering duurzame oplossingen produceert.

Tussen de verschillende criteria bestaat samenhang. Ontevredenheid met de uitkomsten brengt spanning in de relatie, die weer leiden tot terugkeer of herhaling van conflicten, die op hun beurt weer leiden tot verhoging van de transactiekosten.

Nu de 'beste' oplossing wordt gerelateerd aan de kosten van conflictoplossing is de vraag naar oplossing met de minste kosten interessant. Oriëntatie op belangen bij conflictoplossing biedt een effectievere mogelijkheid het (echte) probleem achter het conflict op te lossen, dan een oriëntatie op recht of macht. Het biedt tevens een bredere oriëntatie op conflictoplossingsmethoden. Dit is geen pleidooi om *altijd* voor op belangen georiënteerde methode van conflictoplossing te kie-

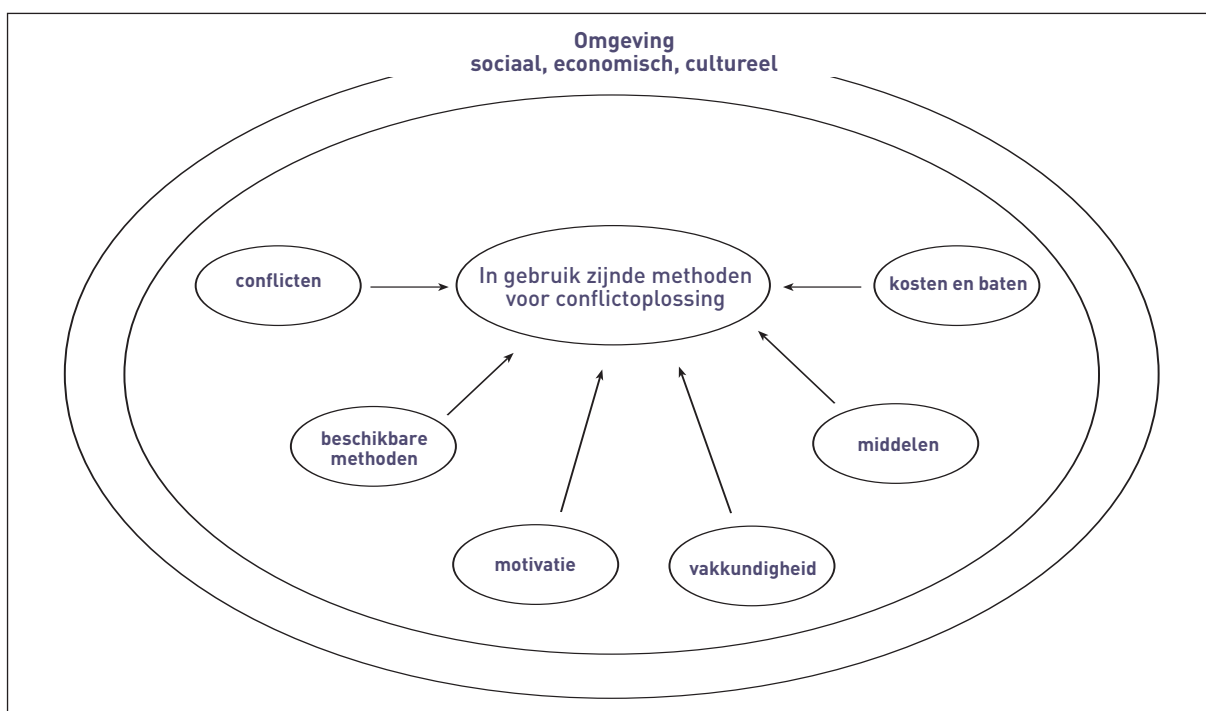


Figuur 3. Van benauwend naar effectief systeem voor conflictantering (Ury, Brett en Goldberg, 1988: 19)

zen. In sommige omstandigheden is een andere methode effectiever. Soms is er bijvoorbeeld eerst een rechtszaak nodig om een recalcitrante partij naar de onderhandelingstafel te brengen. Het probleem is echter dat vaak op recht of macht georiënteerde methoden worden gebruikt waar dat helemaal niet nodig is. Een methode die als uiterste middel zou moeten worden ingezet wordt te vaak als eerste middel gebruikt.

De uitdaging is de ontwikkeling van een effectief systeem voor conflictoplossing, dat wordt gevisualiseerd in figuur 2. In een dergelijk systeem worden de meeste

conflicten opgelost met een op belangen georiënteerde methode voor conflictoplossing; een beperkter aantal via een op recht georiënteerde methode en nog minder met een op macht georiënteerde methode. Ter vergelijking wordt daarnaast een benauwend systeem getoond, waarin veel conflicten tot een oplossing worden gebracht met een op macht georiënteerde methode voor conflictoplossing, een beperkter aantal via op recht georiënteerde methoden en sommige via op belangen georiënteerde methoden. Het effectieve systeem is een fundamenteel andere benadering van con-



Figuur 4. Model van een conflictreguleringsysteem (Ury, Brett en Goldberg, 1988: 22)

flicten en hun oplossing dan het benauwende systeem. Het spreekt betrokkenen aan op een breder handelingsrepertoire.

De betrokkenen dienen dan wel door het systeem waarin gewerkt wordt gefaciliteerd te worden om een dergelijke werkwijze aan de dag te kunnen leggen, zie figuur 4.

In elk systeem voor conflictregulering staan de gehanteerde methoden voor conflictoplossing centraal. Input zijn de conflicten en output de kosten en baten: transactiekosten, tevredenheid met uitkomsten, impact op de relatie en frequentie waarin conflicten terugkeren.

Vier factoren beïnvloeden de gebruikte methoden voor conflictoplossing. Dat zijn: de beschikbare methoden en procedures voor conflictoplossing; de motivatie van actoren; de vaardigheden van conflictpartners en de beschikbare middelen.

Het conflictreguleringsstelsel staat ten dienste van een relatie of organisatie die op haar beurt deel uitmaakt van een grotere economische, sociale en culturele omgeving. Deze omgeving heeft haar invloed op het systeem en de daarbinnen gebruikte methoden.

Op basis van een deugdelijke analyse van het huidige conflictreguleringsstelsel kunnen de voorkomende conflicten expliciet gemaakt worden en de beperkingen en ongewenste kosten van de bestaande praktijk inzichtelijk worden. Daarnaast kan duidelijk worden wat daarvan mogelijke oorzaken zijn. Afgezet tegen de strategische vraag van de organisatie wat en hoe zij met conflicten wil omgaan, kunnen andere methoden ontwikkeld en geïmplementeerd worden.

Betekenis voor het vrijwilligerswerk en verder onderzoek

De belangrijkste trends en ontwikkelingen in het vrijwilligerswerk hebben betrekking op algemene ontwikkelingen in de samenleving, toenemende wet- en regelgeving, werving en behoud van vrijwilligers, match tussen vraag en aanbod, de grensbepaling van vrijwilligerswerk, vergrijzing, verjonging en interculturalisering van vrijwilligerswerk en het anders organiseren van vrijwillige inzet (Meijs, Mulder, Moratis & A. Bol, 2005). Met andere woorden, er is heel wat gaande in vrijwilligersland. In het bijzonder de laatste vier trends

hebben betrekking op grote transities waarin goed omgaan met verschillen een belangrijk thema is. Met andere woorden, probeer conflicten niet te voorkomen, maar faciliteer dat mensen veel en op de goede plek van mening kunnen verschillen; organiseer goede conflicten.

Tegelijkertijd lijkt het zo te zijn dat er in vrijwilligerorganisaties een soort van 'taboe' rust op conflicten. Een taboe dat mede in stand wordt gehouden door de (impliciete) norm dat vrijwilligers 'aardig' voor elkaar zijn. Conflicten worden niet als zodanig (h)erkend en benoemd. De kosten van conflicten zijn geen onderwerp in het management van vrijwilligers(organisaties).

Conflictmanagement biedt een ander perspectief op het management van vrijwilligers. De dynamiek van de interactie tussen mensen neemt daarin een centrale plaats in. Op een goede manier omgaan met de verschillen is een actueel thema in vrijwilligerswerk. Conflictmanagement kan daarbij bruikbare handvaten bieden. Daarvoor is het van belang dat inzichtelijk wordt of en in hoeverre conflict(mechanismen) in vrijwilligersorganisaties anders zijn dan in 'gewone' organisaties. Taboes kun je doorbreken door ze bespreekbaar te maken.

Nader onderzoek op het gebied van conflicthantering, de beleving en effecten van conflicten in vrijwilligersorganisaties is noodzakelijk om de (nieuwe) mogelijkheden die conflictmanagement biedt, concreter te maken. Daarbij valt te denken aan onderzoek naar type conflicten, de aard en omvang daarvan, in relatie tot (zelf)sturing en in relatie tot transities in de vrijwilligerorganisatie (bestuurlijke verjonging en interculturalisering). Interessant is ook om te onderzoeken of en in welke mate conflictdynamiek in vrijwilligerorganisaties eigen instrumentarium op het gebied van conflictmanagement vereist.

Onderzoek maakt conflicten en de hantering daarvan vermoedelijk meer bespreekbaar. Tenslotte is niets is zo destructief als een opgelost conflict waarin niemand heeft kunnen zeggen wat hij wilde zeggen.

Uw reacties op dit artikel zijn hartelijk welkom op delleman@basculer-vof.nl.

Referenties

- Amason, A.C. & Schweiger, D.M. (1997). The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C.W.K. de Dreu & E. v.d. Vliert (Eds.), *Using conflicts in organizations*. London: Sage Publications.
- Brown, H. & Marriott, A. (1999). *ADR Principles and practice*. London: Sweet & Maxwell.
- Coser, L.A. (1956). *The function of a social conflict*. London: Free Press of Glencoe.
- Daal, H. J. van, Winsemius, A. & Plemper, E. (2005). *Vrijwilligers en beroepskrachten. Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*: www.verwey-jonkers.nl.
- Dongen, H.J. van, W.A.M. de Laat & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Dreu, de C.K.W. (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Dreu, de C.K.W. & E. van de Vliert (Eds.). (1997). *Using conflicts in organizations*. London: Saga Publ.
- Euwema, M. & Nauta, A. (2006). Masters ADR en conflictmanagement: toenemende professionalisering van een vakgebied. *Tijdschrift Conflicthantering*, nummer 3-2006, 63-66.
- Glasl, F. (1981). De dynamiek van de escalatie. *M&O. Tijdschrift voor Management en Organisatie* (Deventer: Kluwer.).
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*. London: Penguin Books.
- Hocker, J. L. & Wilmot, W.W. (1995). *Interpersonal conflict*. Madison: Brown & Benchmark.
- Jehn, K.A. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C.K.W. de Dreu & E. v. Vliert (Eds.), *Using conflicts in organizations*. London: Saga Publ.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: NOV Publicaties.
- Meijs, L.C.P.M. (2004). Van ledenmanagement naar programmamanagement. Campaigning organisaties in verandering. *Vrijwillige Inzet Onderzocht (VIO)*, jrg. 1, nr. 1, 35-43.
- Meijs, L.C.P.M., Mulder, S., Moratis, L. & Bol, A. (2005). *Vrijwilligerswerk en vrijwilligerswerkbeleid in Charlois - eindrapportage*.
- Meijs, L.C.P.M. & Westerlaken, C. (1994). Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talenten: beleid of misleid? *Personeelsbeleid*, jrg. 30, nr. 6, pp 37-43.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. Vol. 1, pp. 419-489). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Umbreit, M. (1995). *Mediating interpersonal conflicts*. west Concord, Minnesota: CPI Publishing.
- Ury, W.L., Brett, J. M. & Goldberg, S.B. (1993). *Getting disputes resolved; designing systems to cut the costs of conflict*. Cambridge, MA: PON Book.