



## Kosten en baten van een conflict

### Macht, recht en belang.

Ury, Brett en Goldberg (1993) beschrijven drie dimensies voor manieren van conflictoplossing. Je kunt naar de manier waarop conflicten worden opgelost kijken vanuit de dimensies macht, recht en belang.

Bij macht gaat het erom vast te stellen wie de meeste macht of kracht heeft. Ury e.a. 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. Daarin worden conflicten opgelost door aan de hand van gelegitimeerde onafhankelijke standaard vast te stellen wie het meeste recht heeft. Rechten zijn geformaliseerd in wetten en contracten. Er bestaat echter nog meer niet geformaliseerd recht, in gewoonte. Het meest bekende voorbeeld op dit gebied is de rechter vragen om een uitspraak te doen, bijvoorbeeld in een conflict over beëindiging van een arbeidsverhouding.

Kijkend vanuit de dimensie belang gaat het om overeenstemming 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.

### Manieren van conflictoplossing en hun kosten en baten.

Dit onderscheid in dimensies is geen waardeoordeel.

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 e.a. de volgende vier criteria om de uitkomst van de drie verschillende benaderingen te vergelijken:

- transactiekosten
- tevredenheid met de uitkomsten
- effect op de relatie
- 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, geld en emotionele energie die in conflictoplossing is 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 termijn effect 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.

### **Probleem achter het conflict**

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.

Een conflict is, zoals gezegd, te beschouwen als een signaal van een ander probleem.

Een eenvoudig, voor wat betreft de kern van mediation zeer inzichtelijk, voorbeeld is het volgende.

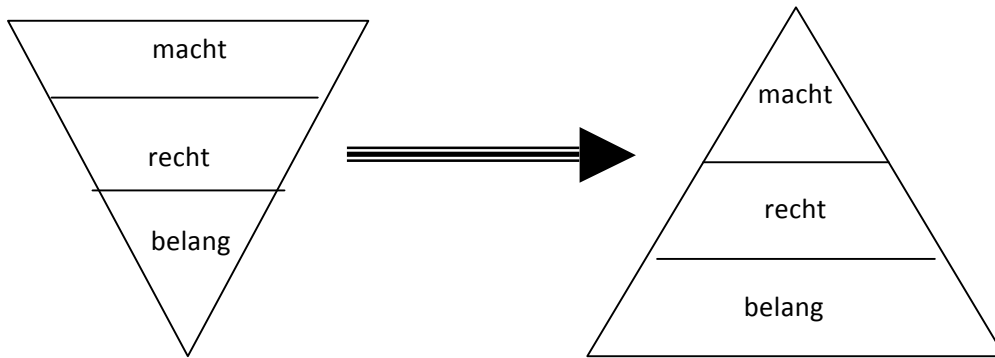
Het betreft twee zussen in een gezin die op zekere dag geweldige ruzie krijgen over wie van hen de laatst voorhanden sinaasappel mag gebruiken. Het loopt hoog op en er is nog juist geen sprake van een handgemeen. Ten einde raad en om verdere escalatie te voorkomen besluiten zij de vrucht dan maar in twee helften te verdelen. Op dat moment komt moeder binnen en zij stelt de vraag: "Mag ik eens weten, waarom ieder van jullie die sinaasappel eigenlijk nodig heeft?". Daarop antwoordt een zus, dat zij de schil nodig heeft ter verwerking in een door haar te bereiden gerecht. De andere zus blijkt slechts behoefte te hebben aan het sap van de vrucht. Een eenvoudig realiseerbare situatie. Conflict dus opgelost en beide partijen tevreden!

Een vergelijkbaar voorbeeld uit de politiepraktijk is een uit de hand gelopen conflict over een beoordeling tussen een leidinggevende en een medewerker. De inhoud van de beoordelingsstaat wordt onderwerp van oneindige discussie of erger. De medewerker wil graag werk doen waarin hem de mogelijkheid wordt geboden zijn kwaliteiten tot hun recht te laten komen, terwijl de leidinggevende voor een goed resultaat van zijn opdracht optimale inzet van zijn medewerkers nodig heeft.

Bij conflictoplossing via macht of recht bestaat niet de mogelijkheid diepgaand aandacht te besteden aan het probleem achter het conflict.

Methoden gebaseerd op macht of recht laten over het algemeen na afloop een winnaar en een verliezer na. Daarnaast vindt met name bij op recht gebaseerde methoden zogenaamde vervreemding plaats doordat partijen in het conflict zich laten of moeten laten vertegenwoordigen om tot een oplossing te komen. Te denken valt aan een advocaat of procureur bij rechtspraak. Dit is echter geen pleidooi om altijd voor een belangen georiënteerde methode van conflictoplossing te kiezen. 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 als 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 systeem voor conflictoplossing dat wordt gevisualiseerd in onderstaand model. De meeste conflicten worden opgelost met een op belangen georiënteerde methode voor conflictoplossing; een beperkter aantal via een op recht georiënteerde methode en nog minder met een macht georiënteerde methode. Dat is wat Ury e.a. een effectief regelsysteem noemen. 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 sommigen via een belangen georiënteerde methode.



Benauwend systeem

Effectief systeem

*beweging van een benauwend naar een effectief systeem voor conflictoplossing*

### Optimaal conflictniveau

Conflicten zijn lang niet altijd negatief. Je kunt zelfs stellen dat te weinig conflicten, spanning leidt tot gezapigheid, (te) weinig vernieuwing, weinig motivatie en veel 'grijze massa'. Te veel conflicten zorgen echter voor energieverlies, schadelijke stress, onwerkbaar chaos en productieverlies. Er bestaat echter ook een optimaal niveau van conflicten. Conflicten zijn dan constructief, prikkelend, geven energie en stimuleren creativiteit.

### Verstarring versus verantwoordelijkheid

In een conflict komen twee werkelijkheden met elkaar in botsing. In een wel-is-niet-is benadering kan slechts één werkelijkheid blijven bestaan. Dat houdt in dat per definitie de mening van één van beide partijen het veld dient te ruimen. Daarin ligt een belangrijke aanleiding voor escalatie, maar ook voor de oplossing van conflicten besloten. Van Dongen et al. (1996) geeft aan dat een conflict wordt veroorzaakt door een *subjectieve interpretatie van de werkelijkheid* (sociale constructie). Partijen komen daarbij als 'wij' en 'zij' tegenover elkaar te staan en als gevolg van het ontbreken van interactie tussen partijen kan verstarring en verdere polarisering optreden.

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.

### Triadisering

De mogelijkheid daartoe wordt nog vergroot als sprake is van een *derde betekenis*, door van Dongen et al. 'triadisering' genoemd. Deze kan door bij het conflict betrokken partijen zelf worden ingebracht, of door een derde partij, de bemiddelaar of mediator.

Misschien wel het grootste probleem bij conflicten is de verstarring die optreedt door gebrek aan reflectie. Van Dongen et al. proberen tot theorievorming over conflictbehandling en onderhandelen te komen vanuit het sociaal constructivisme. Zij stellen daarbij de volgende obstakels vast (van Dongen et al, 1996):

- *Diadisering*. Men heeft geen aandacht voor het doorgaande proces van constructie en neemt een dyade tussen twee personen als voornaamste perspectief op interactie. Er ontstaat een wel-is-niet-is situatie waarin de ruimte om tot een andere betekenisgeving te komen ontbreekt. Dat kan zijn ten aanzien van de betekenis van het conflict als zodanig of de inhoud van het conflict. Die ruimte is nodig voor verandering.



Er is al eerder aangegeven dat het woord conflict een negatieve connotatie heeft. Een belangrijke oorzaak daarvoor is dikwijls niet in de inhoud van de conflicten gelegen, maar veel meer in hoe mensen tegen een conflict in het algemeen aankijken.

- *Objectivering*. Begrippen worden tot object gemaakt of als een objectief gegeven beschouwd. Omgeving, ecologische veranderingen, geheugen etc. hebben zonder een sociale context geen 'betekenis'. Interpretaties verwijzen naar verschillende contexten. Sociaal cognitieve constructies veranderen wanneer sprake is van een andere context.
- *Sequentialisering*. Met de dyade als uitvalsbasis heeft men een sequentiële (eenzijdige en volgordelijke) context geïntroduceerd. Triadisering betekent aandacht voor meerdere contexten tegelijkertijd, daardoor voor *synchronisering van contexten*.

### **Functioneel en disfunctioneel conflict**

Volgens Van Dongen et al (1996) 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.

### **Kosten van een destructief conflict**

Dergelijke destructieve conflicten leiden tot kosten, zowel individueel als organisatorisch. Er is reeds veel onderzoek is gedaan naar de kosten van met name destructieve conflicten en bekend is tevens dat een substantieel deel van de tijd van managers weg gaat aan het oplossen en hanteerbaar maken van conflicten.

In het kader van conflictmanagement heeft Dana (1999) de volgende kostenindicatoren voor conflicten in organisaties ontworpen:

- Verloren tijd
- Reductie van kwaliteit van besluitvorming
- Verlies van vakkundig personeel
- Herstructureringskosten van werk(plaats)
- Sabotage, diefstal, schade (ook reputatie)
- Afnemende werkmotivatie
- Productiviteit
- Gezondheid
- Out-of-pocket (advocaat, afkoopsom, consultant)

**Auteur: Bas Delleman**