



Conflicten zijn om aan te pakken

Ieder Zijn Vak Samenwerken gaat gepaard met (dreigende) conflicten. Wat doe als je conflicten aantreft in een organisatie? Interim managers zijn in het voordeel: ze zijn nieuw, niet besmet met een voorgeschiedenis en tijdelijk en dat maakt hen neutraal en relatief onafhankelijk. Die positie biedt kansen, meent Jeannet Kant: om het conflict objectief te beschouwen, de gevolgen te analyseren en om waar nodig een betekenisvolle rol te spelen in de beëindiging van het conflict.

Binnen een organisatie is een conflict geconstateerd. Wat te doen? De aanpak ervan hangt af van het antwoord op vijf kernvragen. De eerste luidt: Welke belangen zijn gemoeid met de beëindiging van het conflict? De belangen die aan de orde zijn hangen samen met het risico dat voortdurende van het conflict met zich meebrengt voor het welslagen van de opdracht van de interim manager. Hoe groter het risico, hoe meer belang de interim manager erbij heeft om het conflict te beëindigen.

De tweede kernvraag is: Hoe belangrijk is het om de goede relatie met een of meer van de conflicterende partijen te behouden? Zelf beëindigen van het conflict brengt het risico mee dat de relatie met een of meer van de partijen geschaad wordt.

In figuur 1 zijn verschillende strategieën onderscheiden om met conflicten om te gaan:

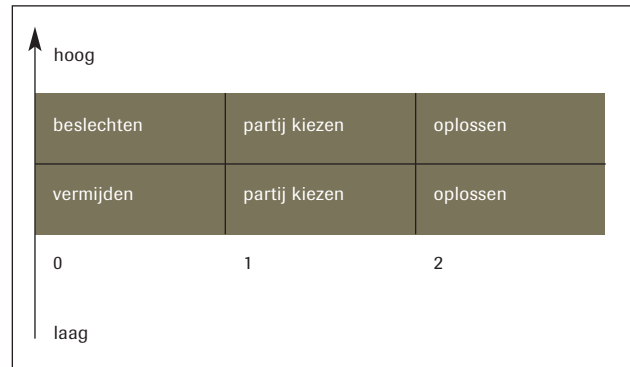
- vermijden: het conflict laten voor wat het is en in de gaten houden;
- beslechten: ingrijpen en zelf een besluit nemen over de conflictkwesitie en de posities van de betrokken partijen;
- partij kiezen: ingrijpen en een besluit nemen dat de belangen verdisconteert van de belangrijkste partij, eventueel in combinatie met *damage control* door middel van gesprekken met en tussen de betrokken partijen;
- oplossen: partijen de gelegenheid geven eventueel met (jouw) hulp en binnen duidelijke kaders een oplossing te vinden voor de kwesitie waarover het conflict handelt.

Het besluit tot een interventie, beslechten, partij kiezen of oplossen, vraagt een nadere analyse van het conflict. De derde kernvraag luidt dan ook: Waar gaat het conflict om?

Als oplossen de gewenste conflictstrategie lijkt, is de volgende vraag hoe groot de kans is dat dat gaat lukken. De vierde kernvraag luidt: Wat is het oplossingspotentieel van de partijen?

Figuur 2 biedt een overzicht van strategieën voor interventies:

- aanspreken: partijen wijzen op de consequenties van hun conflict en op hun verantwoordelijkheden, en kaders stellen voor de oplossing;



Figuur 1. Aantal behouden relaties (zie ook Quick Scan 1 en 2)



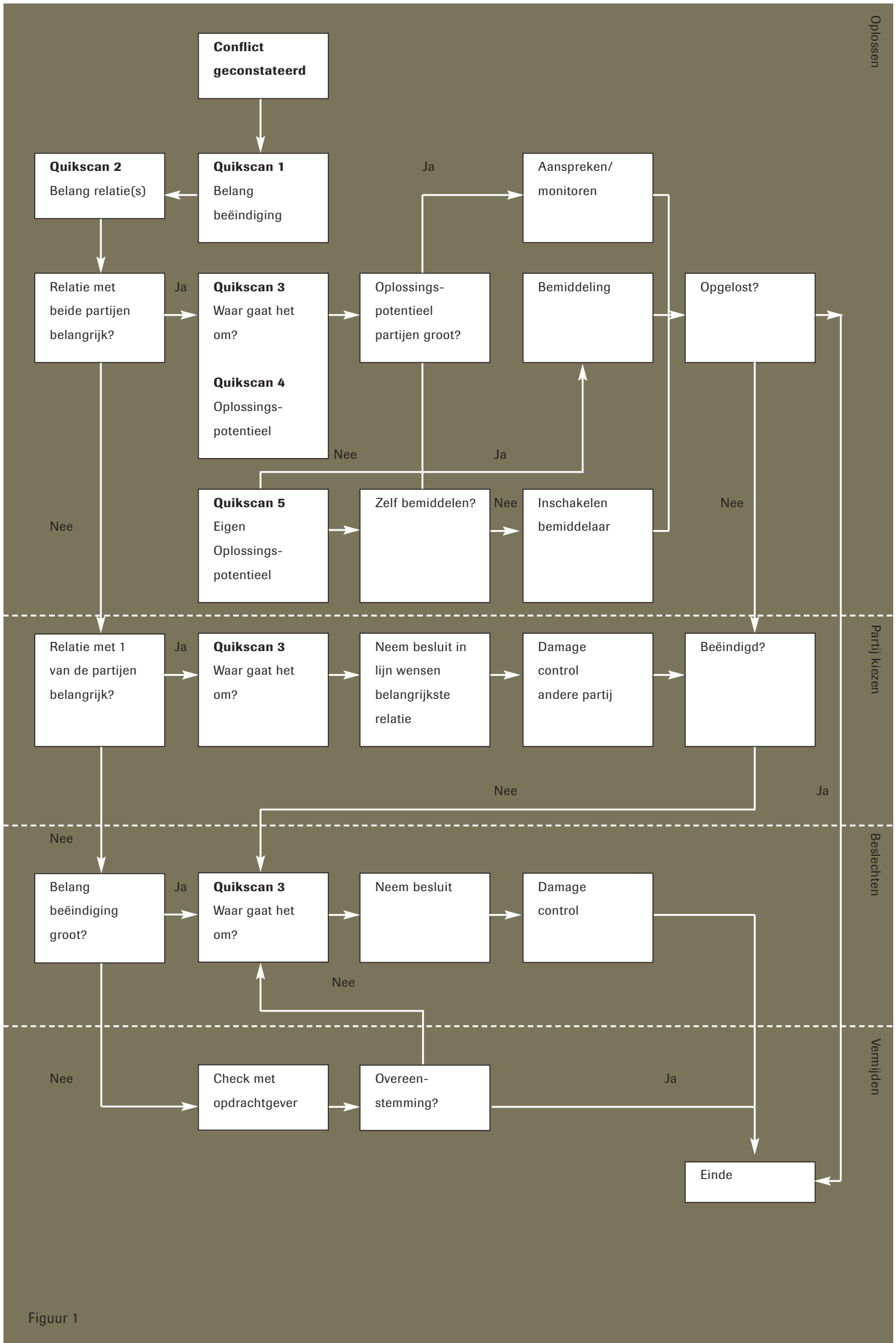
Figuur 2. Waargenomen kans op overeenkomst (zie ook Quick Scan 4 en 5)

- beslechten: (alsnog) ingrijpen en zelf een besluit nemen over de conflictkwesitie en de posities van de betrokken partijen, eventueel gecombineerd met *damage control* in de vorm van (begeleide) gesprekken met en tussen de betrokken partijen;
- (laten) bemiddelen: afhankelijk van de positie, competenties en de wens van partijen bemiddelt de interim manager tussen partijen of laat die dat over aan een bemiddelaar of mediator.

Kernvraag 5 luidt dan: Wat is mijn eigen oplossingspotentieel? Bijgaande flow charts geven bovenstaande vijf kernvragen en keuzes weer in de vorm van een algoritme.

Een case

Onderstaande case volgt het algoritme en is gestructureerd middels de vijf kernvragen. Voor de beantwoording van een vraag zijn de relevante factoren per vraag opgenomen in een Quick Scan.



Figuur 1

Een interim manager moet de winstgevendheid van een auto lease-maatschappij verbeteren. Het bedrijf is in handen van banken en een durfkapitalist.

Oprichtgever is de voorzitter van de raad van commissarissen. Doel is het bedrijf verkoopbaar te maken. Oppervlakkig gezien lijkt er niet veel aan de hand. De vorige directeur heeft de omzet flink vergroot door het wagenpark uit te breiden en de centrale organisatie heeft net een nieuw bedrijfspand betrokken. Het bedrijf heeft zich daarvoor echter flink in de schulden gestoken. Bovendien zijn er veel verliesgevende leasecontracten afgesloten. Veel omzet dus én veel verlies.

Er vindt een rationalisatie plaats van de bedrijfsvoering, vlootreductie, heronderhandeling van al afgesloten grote leasecontracten en een bijstelling van de tarieven. Bij nadere analyse van de financiële positie blijkt ook de financiële administratie een probleem te vormen. Zo worden facturen niet, te laat of dubbel verstuurd, kloppen ze niet en worden betalingen niet gecheckt. Klanten klagen voortdurend, maar door de gebrekkige administratie is niet te achterhalen of die klachten terecht zijn. Klachten van de grootste klant (die 25 procent van de totale omzet voor zijn rekening neemt) hebben ertoe geleid dat deze slechts een fractie van de openstaande facturen heeft betaald.

De problemen op de factuurafdeling lijken een structurele oorzaak te hebben: het door de snelle groei niet meer adequate factureringssysteem. Onderzoek naar de vraag waarom het systeem niet is aangepast of vernieuwd wijst uit dat de finance- en de ICT-manager zeer verschillende opvattingen hebben over de gewenste functionaliteit van het nieuwe systeem.

Quickscan 1: Welke belangen zijn er gemoeid met de beëindiging van het conflict?

Factoren:

Kans:

- Interdependentie (hoe zijn de partijen van elkaar afhankelijk?)
- Interactie (hoe snel escaleert het conflict?)
- Interventie (wat is er al geprobeerd en met welk resultaat?)
- Ingreep (zijn er ingrepen van derden te voorzien die de relatie van de partijen op termijn verandert?)
- Implicaties (welke mogelijke gevolgen heeft een interventie?)

Impact:

- Issues (wat is het onderwerp van het conflict?)
- Individuen (wie zijn de betrokkenen?)
- Invloed partijen (welke macht hebben de partijen?)

Er is een patstelling ontstaan die de voormalige directeur niet heeft aangepakt. Daardoor zijn de problemen voor de medewerkers van de factureringsafdeling alsmáar groter geworden. In het steeds openlijker conflict drijft vooral de ICT-manager de zaak op de spits. De finance manager lijkt de kwestie juist uit de weg te gaan door zich vast te houden aan het oude systeem en dat tegen hoge kosten door de leverancier te laten aanpassen. Beiden hebben door hun positie binnen de organisatie grote invloed op de sfeer. Ze zijn voor hun functioneren onderling afhankelijk. In overleg over andere onderwerpen lijkt er een gewapende vrede te bestaan tótdat een van de twee iets voorstelt: die wordt dan door de ander direct gediskwalificeerd. Zo bemoeilijken ze de besluitvorming. De finance manager laat zich naar zijn medewerkers laatdunkend uit over de ICT-manager; deze negeert op zijn beurt verzoeken van de finance manager. In de opdracht en het plan van aanpak van de interim manager is geen herstructurering voorzien die de onderlinge posities en samenwerkingsrelatie van de twee zou veranderen.

Na overleg met de opdrachtgever besluit de interim manager dat het zo niet langer kan. Het risico dat voortdurend van het conflict heeft voor het welslagen van de opdracht en voor de organisatie is te groot. Het conflict heeft nu al een grote invloed op de solvabiliteit van de organisatie.

Quickscan 2: Hoe belangrijk is het om de goede relatie met een of meer van de conflicterende partijen te behouden?

Factoren:

- Invloed (welke mogelijkheden heb je om (een van) de relaties te verbreken?)
- Interdependentie (hoe afhankelijk ben je van de partijen?)
- Implicaties (welk effect heeft een beëindiging met behoud van de relaties met de conflictpartijen op rest van de medewerkers binnen de organisatie?)
- Interventies (welke interventies zijn al geprobeerd en met welk resultaat?)

De interim manager onderzoekt de mogelijkheden in arbeidsrechtelijke zin. Beide managers zijn in vaste dienst en werken al jaren bij het bedrijf. Zij hebben een goede staat van dienst en de schaars beschikbare verslagen van functioneringsgesprekken maken geen melding van disfunctioneren. Het is ook geen kwestie waarin snel recht kan worden gesproken. Enerzijds vraagt een besluit de expertise van beide managers, anderzijds brengt de knoop doorhakken het risico mee dat een van beide zich geschoffeerd voelt en morrend blijft zitten of vertrekt. Ontslag van (een van) de twee is erg moeilijk en duur. Bovendien roept het intern veel

onrust op, bezitten beiden veel kennis van de branche en vooral de finance manager heeft een groot zakelijk relatienetwerk. Voor de organisatie zou het verlies van beider expertise een grote aderlating betekenen in een toch al onrustige tijd. Bovendien is het een negatief signaal naar de buitenwereld, wat de kwetsbaarheid van de organisatie en de kans op faillissement verhoogt. De interim manager wil beide personen voor de organisatie behouden. Er is tot dan toe geen echte poging gedaan ze bij elkaar te brengen. De tijdsdruk is echter groot.

De interim manager besluit te onderzoeken in hoeverre hij het conflict met de partijen kan oplossen.

Quickscan 3: Waar gaat het om?
<p>Factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interdependentie (hoe afhankelijk zijn de partijen van elkaar?) • Interacties (hoe ver is het conflict geëscaleerd en hoe snel escaleert het?) • Incentives (wat lijken de belangen van de partijen?) • Issues (om welk type conflict gaat het?) • Impact (wat is de invloed op andere betrokkenen?)

Het conflict lijkt te zijn ontstaan door de verdeel-en-heerspolitiek van de laatste directeur. Deze had een vriendschappelijke relatie met de ICT-manager en speelde deze uit als de finance manager kritiek uitte op het marketingbeleid en de beprijzing van de grote contracten. Voor zijn komst hadden de twee een goede, professionele relatie. Er waren wel meningsverschillen maar die werden zakelijk opgelost. Nu zijn er voortdurend incidenten.

Quickscan 4: Wat is het oplossingspotentieel van de partijen?
<p>Factoren:</p> <p>Willen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentives (welk belang hebben de partijen bij het vinden van een oplossing en wat zijn de gevolgen voor de partijen als ze geen overeenstemming bereiken?) • Inzet (hoe gemotiveerd zijn de partijen om hun conflict op te lossen?) • Intentie (hoe gaan de partijen in het algemeen met conflicten om?) <p>Kunnen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inbreng (hoe groot is het probleemoplossend vermogen van de partijen?) • Issues (om welk type conflict gaat het?) • Interactie van de partijen (hoe ver is het conflict geëscaleerd en hoe snel escaleert het?)

De interim manager voert met beide personen een individueel gesprek. Hij maakt hen duidelijk dat het conflict niet mag voortduren en dat hij hen twee weken de tijd geeft er, eventueel met (zijn) hulp, uit te komen. Mocht dat niet tot een oplossing leiden dan grijpt hij in. Tijdens het gesprek met de finance manager wordt duidelijk dat deze het conflict graag wil oplossen omdat dit voor hem geen werkbare situatie is. De ICT-manager is minder duidelijk maar geeft wel aan dat ze er altijd nog uitgekomen zijn en dat hij ook niet zit te wachten op ingrijpen van hogerhand.

In eerste instantie spreken ze af om allebei nogmaals hun wensen op papier te zetten. De conclusie is dat beide partijen wel met elkaar aan tafel willen, maar dat de kans dat ze er dan samen zonder hulp uit komen niet groot is. De verhoudingen zijn te zeer verhard. De interim manager besluit dat er een derde partij als bemiddelaar zal moeten fungeren.

Quickscan 5: Wat is mijn oplossingspotentieel?
<p>Factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Involvement (hoe ben ik betrokken bij het conflict en de partijen?) • Interval (op welke termijn moet het conflict beëindigd zijn?) • Inbreng (welke competenties kan ik inbrengen?) • Inzet (hoeveel tijd en welke middelen wil en kan ik inzetten?) • Intentie (hoe ga ik in het algemeen met conflicten om?) • Interactie (hoe ver is het conflict geëscaleerd en hoe snel escaleert het?) • Interdependentie (hoe afhankelijk ben ik van de partijen?) • Issues (om welk type conflict gaat het?) • Implicaties (welke gevolgen kunnen mijn interventies hebben?)

Ondertussen heeft de interim manager zich afgevraagd of hij zelf als bemiddelaar kan/wil optreden of dat hij het zal overlaten aan een mediator. Hij is wel betrokken bij het conflict omdat hij te maken heeft met de consequenties. Tegelijkertijd heeft hij geen deel aan het ontstaan en is objectief en neutraal in het conflict. Hij heeft met beide partijen een goede relatie. Hij wil alleen zo snel mogelijk een einde aan het conflict. Het is inmiddels echter een sterk persoonlijk conflict geworden. Om dat tot een goed einde te brengen is meer nodig dan een onderhandelingsgesprek over de gewenste functionaliteit van het factuureersysteem. Zelf wil hij in dit geval zijn relatie met beiden niet op het spel zetten. Zijn tijd is beperkt en hij heeft al vaker met succes gebruik gemaakt van een mediator. Hij legt die mogelijkheid aan de partijen voor. Zij gaan akkoord.

‘De interim manager is wel betrokken bij het conflict omdat hij te maken heeft met de consequenties. Tegelijkertijd heeft hij geen deel aan het ontstaan ervan, en is hij objectief en neutraal.’

De interim manager schakelt een hem bekende mediator in met als randvoorwaarde dat de partijen binnen twee weken en, in eerste instantie, in totaal vier uur tot een aanpak voor een oplossing komen. Lukt dat niet dan neemt de interim manager zijn eigen beslissing en beslecht zo het conflict. Partijen en mediator gaan hiermee akkoord.

Oplossen

De mediation vindt op verzoek van beide managers op de bedrijfslocatie plaats zodat ze ook beide medewerkers met specifieke expertise kunnen laten aanschrijven. De rol van de mediator is die van facilitator. Bij de start ligt de focus op het gemeenschappelijk belang, hun betrokkenheid bij het bedrijf en beider wens om eruit te komen. Allebei doen ze hun verhaal en daaruit wordt duidelijk dat ze constructief willen meedenken in de richting van een nieuw systeem. Ze zijn blij dat de impasse is doorbroken. De ICT-manager geeft ook aan te weinig oog te hebben gehad voor de risico's van de strategie van de oud-directeur.

In die sfeer maken ze een plan om binnen veertien dagen tot een besluit te komen over een nieuw aan te schaffen systeem. Alle informatie is aanwezig. Ze spreken af diezelfde week nog een vergadering te beleggen, onder leiding van de interim manager en met de relevante specialisten en beide managers. Zij spreken ook af hun afdelingen zelf op de hoogte te brengen van de resultaten en de interim manager te vragen de vergadering te leiden. Hoewel de verhoudingen nu weer genormaliseerd zijn zal, zo geven de twee aan, het vertrouwen in elkaars goede wil en inzet zich in de loop van de tijd verder moeten ontwikkelen. Ze spreken af in de toekomst weer met en niet over elkaar te praten.

In het mediationgesprek worden geen andere medewerkers betrokken, de focus ligt op de manier waarop ze met elkaar omgaan en niet op de inhoud. Die zou verder aan de orde komen in het afgesproken overleg. Het mediationgesprek heeft nog geen tweeënhalf uur geduurd.

Evaluatie

Op de vraag naar wat de doorslag heeft gegeven om mee te werken aan het vinden van een oplossing noemen beiden als belangrijkste reden dat ze een zetje nodig hadden om uit hun patroon te komen en zich te

realiseren welke consequenties de situatie voor het bedrijf en voor henzelf had en dat ze dat tegenover zichzelf en de medewerkers niet konden verantwoorden. Bovendien leek ontslag niet denkbeeldig. De relatieve veiligheid en neutraliteit van het vertrouwelijke gesprek met de mediator had vooral de ICT-manager het vertrouwen gegeven dat hij zijn grieven zou kunnen uiten en dat de finance manager, die daarvoor steeds confrontaties uit de weg ging, daar dan ook op zou ingaan. De finance manager zei op zijn beurt dat hij genoeg had van de intimiderende discussiestrategie van de ander en dat hij in een setting met derden verwachtte dat de scherpe kanten er zouden afgaan. Het was voor beide partijen goed geweest zich eens echt te kunnen uitspreken. De mediator was standvastig en steeds gericht op de toekomst. Bij ontsparing van het gesprek had hij hen steeds weer gewezen op hun gemeenschappelijk belang en verantwoordelijkheid en de mogelijke consequenties van een mislukte bemiddeling.

Tot slot

De interim manager is blij met het resultaat. Het overleg onder zijn leiding over het factuureersysteem leidt tot een besluit over een nieuw systeem en de bevestiging van een hernieuwde samenwerking binnen het managementteam. Bij zijn vertrek is het managementteam stabiel. ■

Jeannet Kant is managementcoach, adviseur en mediator en oprichter van Kant Coaching & Advies.