

DEFINITIE EN SITUERING

Conflictmanagement is het aanwenden van conflicten als constructief element in een organisatie.

Elke werksituatie wordt af en toe in min of meerdere mate geconfronteerd met een vorm van conflict: discussies, kritiek, verzet tegen een beslissing, ... Conflict is onvermijdelijk en niet per definitie negatief in organisaties. Iemand die scherpe kritiek uit in een vergadering, zorgt er misschien voor dat de groep niet vervalt in groepsdenken.

De opvattingen over conflict in organisaties hebben in de loop van de twintigste eeuw een hele evolutie meegemaakt. In het begin van de eeuw waren organisatiedeskundigen, zoals Frederick Taylor, ervan overtuigd dat elke vorm van conflict een bedreiging vormde voor het gezag van het management en bijgevolg absoluut vermeden moest worden. Later beseften onderzoekers dat conflict onvermijdelijk is en organisaties ermee moeten leren leven. Het accent bleef echter op het zo vlug mogelijk oplossen van conflictsituaties. Pas in de jaren zeventig begon men ervan uit te gaan dat conflict niet alleen een negatieve zijde heeft, maar ook constructief kon zijn voor een organisatie. Hieruit volgde zelfs de revolutionaire stelling dat organisaties te weinig conflict konden hebben. Te weinig conflict enerzijds kan aanleiding geven tot apathie, gebrek aan creativiteit, besluiteloosheid en gemiste deadlines. Te veel conflict, anderzijds, kan de organisatorische prestaties schaden door een gebrek aan teamwerk, personeelsverloop, ontevredenheid, ...

FUNCTIONEEL EN DISFUNCTIONEEL CONFLICT

Functioneel of positief conflict behartigt de belangen van de organisatie omdat doorheen het conflict betere oplossingen voor problemen gevonden kunnen worden. Disfunctioneel of negatief conflict daarentegen bedreigt de organisatorische belangen. Hier dreigen machtsspelletjes de oplossing te suboptimaliseren. Functioneel conflict moet met andere woorden aangemoedigd worden, disfunctioneel conflict zo vlug mogelijk aangepakt.

MANAGEMENTFICHE CONFLICTMANAGEMENT

FUNCTIONEEL CONFLICT AANMOEDIGEN

ADVOCAAT VAN DE DUIVEL-TECHNIEK

De advocaat van de duivel-techniek ontleent haar naam aan de katholieke kerk. Bij de heiligverklaring kreeg een kardinaal de rol na te gaan of de voorgedragene vrij was van zonden door alle eventuele bezwarende elementen te onderzoeken.

De advocaat van de duivel-techniek stelt mensen in staat op een indringende manier naar verdere informatie te peilen. Het is wel noodzakelijk dat vooraf aangekondigd wordt dat de techniek toegepast zal worden, wil men relationele conflicten vermijden. Wanneer een collega plotseling overdonderd wordt met een aantal kritische vragen, zal hij of zij de kritiek persoonlijk nemen. Het is raadzaam de rol van advocaat van de duivel afwisselend door verschillende personen te laten spelen. Zo wordt vermeden dat een bepaalde persoon een negatief stigma krijgt.

Concreet impliceert deze techniek dus dat een individu of een aantal personen aangeduid worden om kritiek te uiten, bijvoorbeeld op een voorstel. De kritiek kan een bron zijn van nieuwe inzichten en kan het oorspronkelijke voorstel eventueel bijschaven.

DE DIALECTISCHE METHODE

Ook de dialectische methode dankt haar bestaan aan een eeuwenoude praktijk. Zoals de naam al doet vermoeden, is het een praktijk uit de Oud-Griekse dialectische school van Plato. Hij en zijn volgelingen probeerden de waarheid te weten te komen door tegengestelde stellingen te formuleren (thesis en antithesis). Ook in de rechtspraak wordt die aanpak dikwijls toegepast, waarbij schuld of onschuld achterhaald wordt via tegenovergestelde meningen. In conflicthantering is het een middel om via tegenstrijdige argumenten tot een betere besluitvorming te komen.

Concreet betekent het dat tegenvoorstellen geformuleerd worden, waarna alle betrokkenen hun eigen voorstellen verdedigen, om zo een beter inzicht te krijgen in de voor- en nadelen van het oorspronkelijke voorstel.

MANAGEMENTFICHE CONFLICTMANAGEMENT

De dialectische methode kan overschaduwd worden door een machtsspel, waarbij een of meer deelnemers aan de discussie absoluut gelijk willen halen. De dialectische methode vereist ook meer oefening dan de advocaat van de duivel-techniek. Welke van beide technieken de meeste vruchten afwerpt, is afhankelijk van wat de groep ermee wil bereiken. De toepassing van een van beide technieken zal tot betere resultaten leiden bij het zoeken naar kwalitatief hogere beslissingen dan wanneer een consensus gezocht wordt. Verder onderzoek heeft aangetoond dat de advocaat van de duivel-techniek meer mogelijke oplossingen genereert en tot betere aanbevelingen leidt dan de dialectische aanpak.

Samengevat kunnen we stellen dat de toepassing van een van beide technieken functioneel conflict kan stimuleren.

DISFUNCTIONEEL CONFLICT AANPAKKEN

Conflict-expert Afzalur Rahim, heeft vijf conflict-hanterende stijlen geïdentificeerd. Zijn uitgangspunt is de mate waarin iemand in een bepaalde conflictsituatie meer op zichzelf of meer op de anderen gericht is. Geen van de vijf stijlen is beter dan de andere: elke stijl heeft zijn sterke punten en zijn beperkingen. Welke stijl het best is, hangt af van de situatie.

PROBLEEMOPLOSSEND

Bij deze stijl wordt de probleemsituatie door de betrokken partijen gezamenlijk ten gronde aangepakt. Er wordt samen naar een oplossing gezocht via een rationele besluitvormings-procedure. Deze stijl is uiterst geschikt voor complexe problemen die gebaseerd zijn op misverstanden. Voor conflicten die ingegeven zijn door tegenstrijdige waardesystemen, zal de probleemoplossende stijl echter geen soelaas brengen. Het sterkste punt van deze stijl is het langetermijneffect: problemen worden aan de basis aangepakt. Het is echter een stijl die veel energie en tijd vraagt.

AFZWAKKEN

Bij deze stijl worden de verschillen tussen beide partijen afgezwakt en de gemeenschappelijk-heden in de verf gezet. Deze stijl is uiterst geschikt wanneer je

iets terug wil krijgen van de tegenpartij. Het is echter geen goede techniek bij complexe problemen. Het bevordert wel de samenwerking, maar het is niet veel meer dan een tijdelijke oplossing, die het onderliggende probleem niet aanpakt.

FORCEREN

De benaming van deze stijl spreekt voor zich: de belangen van de tegenpartij worden niet in overweging genomen. Deze stijl is louter gebaseerd op formeel gezag en wordt vooral toegepast wanneer een onpopulaire oplossing toch noodzakelijk is. In een open, participatief klimaat is hij ondenkbaar. De snelheid waarmee deze stijl toegepast kan worden, is zijn grootste troef. Hij stuit echter op heel wat weerstand bij de betrokkenen.

VERMIJDEN

Een disfunctioneel conflict vermijden, kan op twee manieren: enerzijds door zich passief terug te trekken van het probleem, anderzijds door het probleem expliciet van de kaart te vegen. Deze techniek is geschikt voor triviale problemen of wanneer het voordeliger is het probleem niet op te lossen dan er eindeloze energie in te pompen. Ze is uiteraard niet geschikt voor complexe problemen of problemen die zeker opgelost moeten worden.

COMPROMISSEN SLUITEN

Bij compromissen worden de belangen van alle betrokkenen in zekere mate behartigd. Het is een ideale aanpak als er tegenstrijdige doelstellingen zijn of wanneer alle partijen op gelijke voet staan. Het is geen goede techniek wanneer het eindresultaat niet afdoend is, bijvoorbeeld wanneer een bepaalde deadline er niet door gehaald wordt. Het is echter een democratische aanpak, waarbij er geen verliezers zijn. Wanneer er echter compromissen gesloten worden, is er niet echt ruimte voor creatieve oplossingen.

BIBLIOGRAFIE

- Amason, C. "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, February 1996, pp 123-48.

- Caudron, S., "Productive Conflict Has Value", *Workforce*, February 1999.
- Rahim, M. A., "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations*, January 1985.
- Robbins, S. P., "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are not Synonymous Terms", *California Management Review*, Winter 1978.
- Tjosvold, D. *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively* (New York: Lexington Books, 1993).