



INTERVENTIES VOOR DE BEHANDELING VAN SOCIALE CONFLICTEN

Bij de behandeling van sociale conflicten door de manager of adviseur zijn twee soorten activiteiten te onderscheiden: Het diagnostiseren en het interveniëren. In een andere syllabus wordt uitvoerig ingegaan op het diagnostiseren van conflicten. In deze syllabus zal een aantal belangrijke gezichtspunten en methoden voor het interveniëren worden besproken.

Onderscheid tussen diagnose en interventie

Diagnose en interventie kunnen niet strikt worden gescheiden. Iedere diagnose is in feite al een vorm van interventie en tijdens de interventies kunnen allerlei nieuwe diagnostische elementen te voorschijn treden.

Hoewel diagnose en interventie dus met elkaar verstrengeld zijn is het toch van belang deze activiteiten te onderscheiden.

De diagnose richt zich vooral op het heden en het verleden; het gaat erom een beeld te krijgen van de ontstane situaties. De interventies zijn gericht op het heden en de toekomst. Het gaat erom de ontstane, vastgelopen situatie weer in beweging te krijgen.

Bij de diagnose is de behandelaar overwegend receptief: Hij/zij stelt vragen. Bij het interveniëren is de behandelaar veel meer sturend. Hij/zij wil partijen beïnvloeden, ten einde bepaalde doelen te bereiken. Bij de behandeling van conflicten ligt tussen diagnose en interventie een omslagpunt, dat sommige behandelaars moeilijk kunnen nemen: Zij blijven "in het diagnostiseren hangen", d.w.z. almaar vragen stellen aan de partijen. Anderzijds zijn er ook behandelaars die reeds tijdens het diagnostisch gesprek met adviezen, oplossingen, morele verwijten of met eigen visies komen. Daarom is het voor de behandelaar van belang zich ervan bewust te zijn of hij/zij bezig is met diagnostiseren of interveniëren.

Traditionele versus professionele interventies

Wordt men als buitenstaander met een conflict geconfronteerd, dan is men dikwijls verbaasd en verontwaardigd over de wijze waarop partijen met elkaar omgaan. Het lijkt alsof zij alle redelijkheid uit het oog hebben verloren, alsof alle gevoel van medemenselijkheid verdwenen is, zeker als het conflict al verregaand geëscaleerd is.

Veelal is men in deze situaties geneigd om te reageren met spontane, traditionele interventies, zoals bij voorbeeld:

- sussen: "vat het nu eens niet zo zwaar op";
- een moreel beroep doen op de bereidheid tot.....;
- een beroep doen op medemenselijkheid en/of op gezond verstand;
- bestraffend toespreken, dreigen (b.v. met ontslag of overplaatsing) of negeren: "als jij je zo gedraagt praat ik niet meer met je", enz.

Deze interventies zijn meestal de spontane uitdrukking van eigen gevoelens en emoties bij de confrontatie met conflicten. Onbewust hebben wij ze overgenomen van onze ouders en opvoeders die ze op ons toepasten toen wij als kinderen ruzie maakten.

Hoe begrijpelijk deze interventies ook zijn, men dient zich te realiseren, dat hun effect meestal nihil is en dat vooral de ingrepen vanuit een machtsinstantie in vele gevallen tot een escalatie van het conflict leiden.

Het is daarom zowel voor de manager als de adviseur van belang het traditionele, onbewust gevormde arsenaal van interventies aan te vullen met, of zelfs te vervangen door bewust ontwikkelde, professionele interventies.

Een aantal professionele interventies zullen in deze syllabus behandeld worden.

Interventie-strategieën

De interventies die we hierna afzonderlijk zullen beschrijven zullen in de praktijk van de conflictbehandeling nooit afzonderlijk, maar steeds in samenhang met andere interventies worden toegepast. Zij dienen te passen in een bepaalde interventiestrategie, die enerzijds gebaseerd is op de diagnose en anderzijds op het doel dat de behandelaar (en eventueel de partijen zelf) voor ogen staat.

Een belangrijk gezichtspunt voor het kiezen van een interventiestrategie is de bij de diagnose geconstateerde **escalatiefase** van het conflict.

Interventies die positieve effecten kunnen hebben in lagere escalatiefasen (als de partijen in principe nog bereid zijn tot samenwerking) werken averechts in de hogere escalatiefasen (als sterk negatieve beelden en wantrouwen overheersen) en omgekeerd.

Zo zal b.v. in de eerste escalatiefase een goede gespreksleiding met duidelijke procedures en heldere samenvattingen erg behulpzaam kunnen zijn.

Bij een hogere escalatiefase (b.v. 4 of 5) zal deze zelfde werkwijze over het algemeen slechts irritatie en wantrouwen bij de partijen oproepen t.o.v. de behandelaar, omdat hij in de ogen van partijen de ernst van het conflict onderschat.

Daarnaast hangt de keuze van de strategie af van het doel dat de behandelaar wil bereiken: Streeft men alleen naar een inhoudelijke oplossing of ook naar een verbetering van de relaties tussen partijen? Gaat het alleen om verhoudingen tussen mensen of dienen ook meer structurele aspecten (object sfeer) zoals het beleid, de organisatiestructuur, procedures, enz. te worden aangepakt?

Ten slotte speelt ook de explosiviteit van het conflict een belangrijke rol voor de keuze van de interventiestrategie. Is het conflict heet en kan het elk moment verder escaleren dan is het dikwijls noodzakelijk snel interventies in de object sfeer te plegen die dit voorkomen. Bij voorbeeld: een bepaalde vergadering voorlopig niet laten doorgaan, partijen fysiek scheiden, tijdelijke schorsing van partijen, enz.

Interventies gericht op de drie dimensies van het conflict

In de syllabus over diagnose van conflicten werden drie dimensies van het conflict onderscheiden:

- de inhoudelijke dimensie;
- de relationele dimensie;
- de voortgangsdimensie.

Ook de mogelijke interventies zullen worden geordend naar deze drie dimensies. We onderscheiden derhalve:

- I Interventies gericht op de **inhoudelijke dimensie** van het conflict.
Het **doel** is hier partijen te helpen om tot een verheldering te komen van de zaak of zaken waar het conflict om gaat.
- II Interventies gericht op de **relationele dimensie** van het conflict.
Het **doel** is hier de wijze waarop partijen met elkaar omgaan zodanig te beïnvloeden dat een grotere effectiviteit wordt bereikt.
- III Interventies gericht op de **voortgangsdimensie** van het conflict.
Hierbij is het **doel** partijen in staat te stellen het conflictverloop effectief te beïnvloeden in een door hen gewenste richting.

I Interventies gericht op de inhoudelijke kant van het conflict

Naarmate een conflict verder escaleert neemt het aantal strijdpunten toe, met een gelijktijdig optredende fixatie op één of twee strijdpunten. Een beter zicht krijgen op eigen strijdpunten en op die van de andere partij; bewust worden welk belang men aan bepaalde strijdpunten hecht; weten welke de gemeenschappelijke strijdpunten zijn, enz.; daarom gaat het bij de interventies in de inhoudelijke dimensie. Hiervoor bestaan o.a. de volgende mogelijkheden:

1. **Inventariseren van de strijdpunten:** Indien de partijen onvoldoende zicht hebben op de strijdpunten van de tegenpartij, dan kan het zeer heilzaam zijn, met hen te inventariseren, wat hen als strijdpunten bezighoudt. De inventarisaties kunnen worden **uitgewisseld** en besproken. Dit kan gebeuren in afzonderlijke gesprekken, in gezamenlijke besprekingen door middel van brainstorming of het gebruiken van kleine kaartjes, enz.
Wanneer men zich met elkaars strijdpunten confronteert kan men over en weer meer begrip voor elkanders gedrag in het conflict krijgen.
2. **Consensus over de strijdpunten bereiken:** Indien elke partij alleen maar oog heeft voor zijn eigen strijdpunten kunnen de partijen gezamenlijk niet aan het bespreken en oplossen van hun problemen werken. Dus: over welke punten moeten wij het eigenlijk eens worden? Kunnen wij duidelijk zien, welke strijdpunten ons als partijen eigenlijk scheiden? Kunnen wij het eens worden over het feit, dat wij over bepaalde punten een verschil van mening en verschillende visies m.b.t. de oplossing hebben? Welke prioriteiten willen wij aan het bespreken van welke strijdpunten geven?
3. **Fractioneren van strijdpunten:** Grote, vage, zeer globale strijdpunten zijn moeilijk te bespreken. Men kan voortdurend wegvluchten in aspecten, die de tegenpartij niet ziet. Een bijzonder belangrijk hulpmiddel is het, grote punten op te splitsen in een aantal specifieke, concrete punten. En voor elk punt een probleemstelling formuleren, bespreken en afronden.
4. **Flexibiliseren van strijdpunten:** Bij de verharding van standpunten worden meestal extreme en radicale posities ingenomen. De standpunten lijken ver van elkaar verwijderd. Het is òf A of Z, maar er lijken geen tussenposities B t/m Y te bestaan. Het flexibiliseren is erop gericht tussen de extreme standpunten naar aanvaardbare

compromissen of een synthese te zoeken. Dit gebeurt o.a. door de conflictpartijen bij de reeds ingenomen standpunten nog veel extremere vormen te laten zoeken, of door na te gaan welke aspecten aan een standpunt te onderscheiden zijn en hoe nu elk aspect op zich zelf door de partijen wordt beoordeeld.

5. **Transponeren van strijdpunten:** De oude strijdpunten worden door nieuwe vervangen. Dit kan een afleidingsmanoeuvre zijn of het kan voortkomen uit het inzicht dat het oorspronkelijke probleem eigenlijk onoplosbaar is. Dan wordt er gezocht naar een vervanging van de oude conflicten: dit gebeurt, wanneer men een belangenconflict voorlegt aan een rechter, die alleen naar de juridische kanten kijkt. De partijen schikken zich in de uitspraak van de rechter.

Positieconflicten en strategische conflicten

Bij het diagnostiseren hebben wij onderscheid leren maken tussen wrijvingsconflicten, positieconflicten en strategische conflicten. Bij positieconflicten doet zich de moeilijkheid voor dat partijen moeilijk zullen toegeven dat het hier gaat om versterking of behoud van hun machtspositie. Er zijn dan eerst interventies nodig in de andere dimensies alvorens aan de eigenlijke strijdpunten gewerkt kan worden. Bij de interventies dient de behandelaar erop bedacht te zijn niets te doen of na te laten, waardoor hij de positie van de een begunstigt t.o.v. de ander.

Bij strategische conflicten zullen partijen niet bereid zijn om aan de oplossing van het conflict mee te werken. Pas indien er echt een patstelling is bereikt en beide partijen inzien dat ze hun doelstellingen door dóór te vechten niet zullen bereiken, is er wellicht met hen te werken. De behandelaar dient er echter rekening mee te houden, dat partijen hem/haar zullen willen inschakelen als onderdeel van hun strategie.

Uit deze kanttekeningen bij positieconflicten en strategische conflicten blijkt nogmaals, dat men niet kan volstaan met één interventie in één bepaalde dimensie, maar dat een reeks samenhangende interventies nodig is.

II Interventies in de relationele dimensie

Het doel van interventies in de relationele dimensie is te bewerkstelligen dat partijen tot een gezonder en effectiever omgaan komen met elkaar. Dat wil niet zeggen dat partijen door de interventies "liever" of "aardiger" worden t.o.v. elkaar, maar wel realistischer en met meer bewustzijn van de effecten van het eigen handelen op de andere partij.

Met deze dimensie bevinden we ons in het hart van het conflictgebeuren en in onze strategie zal deze dimensie over het algemeen centraal staan.

Bij de behandeling van de interventies, gericht op de relationele dimensie, moeten we een onderscheid maken tussen interventies gericht op de partijen afzonderlijk en interventies direct gericht op de relaties tussen partijen.

A. Interventies gericht op de afzonderlijke partijen.

1. Bij **koude conflicten** levert een directe confrontatie tussen partijen meestal niets op. Men ontkent zelfs dat men een conflict heeft. Partijen zijn niet bereid en in staat hun geschillen te bespreken.
Daarom moeten partijen in afzonderlijke gesprekken met de behandelaar eerst worden geholpen zich zelf te hervinden, zelfrespect en zelfvertrouwen te herwinnen; alvorens een ontmoeting met de andere partij aan te kunnen. Deze gesprekken met partijen afzonderlijk hebben veelal een therapeutisch karakter.
2. Als partijen **onderling erg verdeeld** zijn of als de interne verhoudingen ongezond zijn (b.v. door middel van psychologische dreiging een schijneenheid in stand houden) is het zaak dat de behandelaar zijn/haar aandacht eerst richt op die partijen afzonderlijk. Hij/zij zal dan met hen werken aan bij voorbeeld het leiding geven, de onderlinge samenwerking, interne besluitvormingsprocedures, enz. Als men in dergelijke gevallen nalaat om met de afzonderlijke partijen aan dit soort items te werken is de kans groot, dat de strijd naar buiten nodig blijft om de mensen intern bij elkaar te houden of om de onderlinge verdeeldheid te verdoezelen.
3. **Werken aan de grondhouding van partijen:** Vanaf het aller-eerste begin is het geboden om te werken aan de grondhouding van partijen met betrekking tot het conflict als geheel. Is het doel wat men met het conflict hoopt te bereiken reëel? Is de strategische calculatie realistisch? Op grond waarvan is men tot deze opstelling gekomen? De behandelaar kan eventuele andere mogelijkheden aanbieden en de daarvoor benodigde vaardigheden inoefenen.

B. Het direct werken aan de relaties tussen partijen:

Hierbij dienen we weer opnieuw een onderscheid te maken, nl. tussen het werken aan de formele relaties (object-sfeer) en de informele relaties (subjectsfeer).

1. **Formele relaties:** Aan de formele relaties tussen partijen werkt men in organisaties met behulp van taak- of functiebeschrijvingen, het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het opstellen van procedures en regelingen, het maken van formele afspraken, het formuleren van beleid enz. Het werken aan de formele relaties (dikwijls genoemd: de structurele aanpak) dient echter alleen te worden onderscheiden en niet te worden gescheiden van het werken aan de persoonlijke (informele) relaties.

Dikwijls zijn er nl. toch vertekende beelden ontstaan (b.v. van de verkoopleider t.o.v. de produktiemanager; van de verpleegkundige t.o.v. de arts) en is onderling wantrouwen gegroeid, dat door een structurele oplossing niet wordt weggenomen.

Uitsluitend interveniëren via de formele relaties leidt gemakkelijk tot een eindeloze scherpstijperij t.a.v. de regels en het toch weer telkens opnieuw ontduiken van de afspraken (wat dan wordt gegooid op interpretatieverschillen).

2. **Informele (persoonlijke) relaties:** Voor interventies gericht op de informele relaties tussen partijen bestaan o.a. de volgende mogelijkheden:

- a. **Werken aan de stereotype beelden** die de conflictpartijen van zich zelf en van de tegenpartij hebben. Het gaat erom deze beelden uit te spreken; ze uit te wisselen en met elkaar te bespreken hoe zij zijn ontstaan.

Het is belangrijk, dat iedere partij zicht krijgt op de vraag: "Wat is het in mijn gedrag waardoor de ander de indruk krijgt dat ik zus of zo ben?"

De behandelaar kan hieraan eerst met partijen afzonderlijk werken, waarbij hij bij de ene partij optreedt als woordvoerder van de andere partij. Hoe minder de conflicten echter geëscaleerd zijn des te eerder kunnen de partijen direct aan het zuiveren van de beelden over en weer beginnen.

- b. **Werken aan de houdingen, gevoelens, emoties, enz. van de partijen:** Behalve de traditionele manieren om de houding van de partijen te beïnvloeden (moreel beroep doen op de bereidheid tot....., dreiging, enz.), waarvan we de geringe werking in het voorafgaande reeds besproken hebben, is hier mogelijk:

- * Het zoeken naar gemeenschappelijke, overkoepelende doelen.
 Het gaat er hierbij om, om eerst uit het handelen van de partijen expliciet te maken voor welke doelen ieder van hen zich eigenlijk inspant. Vervolgens wordt hen gevraagd welk hoger doel zij met hun doel willen bereiken (eigen doel subdoel maken van een hoger doel). Ten slotte wordt nagegaan waar gemeenschappelijke doelen liggen en welke doelen beiden afkeuren.
- * Bezinning op de eigen houding, ambities, motieven, enz.
 De behandelaar helpt de partijen om tot een beter en dieper begrip van zich zelf te komen. Hij bevordert zelf kennis. Dit is een langdurig proces, maar het enige wat op den duur effect zal hebben.
 Dikwijls werkt de behandelaar hieraan door na afloop van een gezamenlijk gesprek met beide partijen samen, (over strijdpunten, vertekende beelden, enz.), met ieder van de partijen afzonderlijk terug te kijken op het gesprek en de motieven, emoties en houding die daarin een rol speelden.

- c. **Werken aan gedragsveranderingen van conflictpartijen:**
 In conflicten kan men proberen om het gedrag van de partijen weer in geordende banen te leiden. Dit gebeurt b.v. door een algemene **gedragsregel**, spelregel, procedure, enz., of door een bijzondere afspraak, die uitsluitend voor de conflictpartijen geldt. Een dergelijke regeling kan door de baas of een derde worden voorgesteld of opgelegd. De conflictpartijen kunnen echter ook proberen, onderling afspraken te maken die op een gedragsverandering doelen. Een bijzonder goede methode hiervoor is de **rolonderhandeling**. Twee of meer personen wisselen met elkaar lijsten uit waarop ze over en weer aangeven, welk gedrag ze van de andere partij(en) wensen: wat méér of vaker moet worden gedaan, wat minder en wat onveranderd moet worden gelaten. Na de uitwisseling van deze lijsten wordt er op basis van gelijkheid over al deze wensen onderhandeld. Het is een proces van geven en nemen. Ten slotte worden toetsbare afspraken gemaakt. Alle afspraken moeten concreet waarneembaar gedrag omschrijven.

III Interventies in de voortgangsdimensie

Algemene doelstelling voor de interventies gericht op deze dimensie is partijen in staat te stellen het conflictverloop effectief te beïnvloeden in de door hen gewenste richting. Deze doelstelling zal op het eerste gezicht misschien vreemd aandoen, omdat men denkt: "Partijen zullen het conflict zo willen laten verlopen, dat zij zelf winnen en de tegenpartij verliest." In de praktijk blijken partijen het conflictverloop echter allerm minst in de hand te hebben. Er ontstaan over en weer dikwijls allerlei ongewilde effecten en naarmate het conflict escaleert zien partijen hun eigen handelingsvrijheid steeds meer beperkt ("....er bleef ons niets anders over dan....").

Het gaat er dus bij de interventies gericht op deze dimensie om, om de partijen een zodanig inzicht te geven in de dynamiek van hun conflict dat zij beter in staat zijn te sturen en ongewilde neveneffecten te voorkomen.

Wij wezen er reeds op, dat de escalatiegraad van een conflict op zich zelf al een belangrijke aanwijzing is voor de te kiezen interventiestrategie.

In de voortgangsdimensie bestaan o.a. de volgende interventiemogelijkheden.

1. Analyseren van cruciale momenten in de conflicthistorie:

Er worden enkele keerpunten in het conflict gekozen die door alle partijen als momenten van ontsporing en als wezenlijke verslechtering worden erkend. Nu wordt nader geanalyseerd welke mensen er concreet bij betrokken waren; welke kijk op de situatie en de problemen dezen hebben gehad; hoe dit hun keuzen en hun beslissingen heeft bepaald; welke mogelijkheden men toen zag om de situatie onder controle te krijgen, enz. Er wordt zo concreet mogelijk geanalyseerd en aan feiten getoetst. Het verhelderen van de verschillende zienswijzen is op zich zelf reeds heilzaam.

De behandelaar dient er echter op te letten, dat deze interventie door partijen niet gebruikt wordt om alsnog "hun gelijk in de wacht te slepen". Het gaat er daadwerkelijk om, inzicht te krijgen in escalerende factoren, zodat men die in de toekomst beter kan hanteren.

2. Evalueren van "hier en nu" werkende escalerende mechanismen:

Terwijl de partijen diverse aspecten van het conflict bespreken kan een geschoolde helper wijzen op het optreden van psycho-sociale mechanismen die tot vertekende beelden leiden, die wantrouwen oproepen, die het gedrag laten verstarren, enz. Door de mechanismen te leren begrijpen kan men hun onbewuste werking beïnvloeden.

3. **Verkennen van de escalatie-mogelijkheden voor de toekomst:** Aan de conflictpartijen kan worden getoond hoe bepaalde tendensen van de bestaande escalatie tot mogelijke verslechtering van het conflict zouden kunnen leiden. Daarbij kan de werking van de escalerende mechanismen worden verduidelijkt. Bovendien kunnen de conflictpartijen worden geconfronteerd met de vraag of ze zich voor een dergelijke ontwikkeling verantwoordelijk zouden willen stellen. Het onder ogen zien van de toekomstig mogelijke escalatie kan de aanleiding zijn tot een ingrijpende bezinning op de eigen strategische calculatie.

Praktische wenken

Ter afronding van deze syllabus geven we nog een aantal praktische tips voor het interveniëren.

1. **Maak uw eigen doel, rol en aanpak duidelijk aan de conflictpartijen.**
Hoe moeten zij u zien; als helper, beoordelaar, scheidsrechter, onderzoeker, enz.? Wat doet u met de informatie die u ontvangt? Aan wie rapporteert u? Hoe is uw verhouding t.o.v. de formele opdrachtgever, c.q. betalende instantie?
2. **Laat uw interventies voorafgaan door een diagnose,** waarbij u in elk geval beide partijen hebt gehoord. Wacht u ervoor om al onmiddellijk maatregelen te nemen op grond van eenzijdige of gekleurde informatie.
3. **Laat uw diagnose volgen door een interventie.**
Het doorgaan met diagnostiseren tot u alle details kent en alle oorzaken bloot liggen is dikwijls onmogelijk, onvruchtbaar en veelal een vlucht om verantwoordelijkheid op zich te nemen om in te grijpen. Net zoals de brandweer een snelle diagnose moet maken om te weten waar en waarmee gespoten moet worden; zo moet de behandelaar geen wetenschappelijk onderzoek gaat doen naar de uiteindelijke bron van het conflict maar snel diagnostiseren om te kunnen interveniëren.
4. **Vraag u tijdig af of u qua positie en/of deskundigheid de juiste behandelaar bent voor dit conflict.**
Hoe verder geëscaleerd, hoe moeilijker de behandeling van een conflict is. Het is mogelijk dat u vanuit uw positie niet aan de behandeling moet beginnen, b.v. omdat u, deel uitmakend van de leiding van de organisatie, door één van de conflictpartijen als partij wordt gezien.

Maar ook de (deskundige) buitenstaander moet zich afvragen of hij/zij dit conflict wel aankan. Als de behandelaar zelf niet opgewassen is tegen de krachten die in geëscaleerde conflicten spelen, zullen niet alleen de conflictpartijen maar ook hij/zij zelf daaronder erg te lijden hebben.

5. **Uitsluitend structurele maatregelen voldoen bijna nooit.**
Laat veranderingen in de organisatie, de taakverdeling, enz. daarom ook steeds vergezeld gaan van interventies op het gebied van de persoonlijke relaties tussen partijen. Worden structurele maatregelen niet tevoren voorbereid met conflictpartijen of worden ze gehanteerd (of door partijen beleefd) als strafmaatregelen dan kan daardoor een verhevigde escalatie ontstaan.
6. **Pas op voor uw eigen sym- en antipathieën jegens de conflictpartijen.**
U zult als behandelaar altijd sym- en antipathiegevoelens hebben t.o.v. de conflictpartijen. Tracht deze bij uzelf bewust te worden en ze zodanig te beheersen, dat ze uw gedrag naar partijen zo min mogelijk beïnvloeden.
7. **Pas op voor het "zondeboksyndroom".**
Conflicten spelen zich altijd af **tussen** mensen en er is zelden of nooit één schuldige, één hoofdpersoon aan te wijzen. Toch zijn wij allen ertoe geneigd zo'n hoofdschuldige te zoeken. Behalve onrechtvaardig is het in vele gevallen ook onvruchtbaar. Het leidt af van de werkelijke oorzaken.
8. **Laat u niet ontmoedigen.**
Het behandelen van conflicten vraagt veel geduld en veel inspanning. Dikwijls zijn de resultaten van uw inspanningen niet zichtbaar, ja soms lijkt het zelfs allemaal erger te worden. Twijfel aan u zelf als behandelaar zal ongetwijfeld optreden. Daarom is het belangrijk dat u bij het behandelen van conflicten steeds met z'n tweeën optreedt; dan wel een vertrouwde partner in de organisatie hebt, die de situatie kent en met wie u uw twijfels e.d. kunt bespreken.