

Troubleshooting in bedrijfsrelaties. Trends in de ontwikkeling van conflictmanagement in het bedrijfsleven¹

Manon A. Schonewille

Problemen in bedrijfsrelaties vragen speciale vaardigheden van de betrokken managers. In de praktijk is het spreekwoord 'Never trouble trouble untill trouble troubles you' vaak van toepassing. Meestal worden interne conflicten zo lang mogelijk genegeerd en externe geschillen *weggedelegeerd*.

Een aanzienlijk deel van de conflicten wordt door de desbetreffende managers in een (te) laat stadium aangepakt, waardoor conflicten onnodig escaleren en juridiseren. Daarnaast hebben betrokkenen zichzelf ten opzichte van hun achterban vaak vastgezet op van tevoren ingenomen standpunten, of hebben zij slechts een beperkt mandaat verkregen dat niet is gebaseerd op te bereiken doelstellingen, maar op standpunten.

Een bedrijf kan veel onnodige tijd en kosten besparen door managers praktisch toepasbare conflictmanagementvaardigheden bij te brengen. Geschillen kunnen dan meer als een managementtaak worden benaderd in plaats van als een (juridisch) probleem. Dit is niet alleen nodig om interne conflicten in arbeidsrelaties te kunnen begeleiden, maar ook om complexe geschillen tussen ondernemingen te kunnen managen.

Dispute wise ondernemen heeft aantrekkelijke economische aspecten. Daarvoor is het nodig dat managers en hun juridische adviseurs kennis hebben van EDR procedures (*Effective Dispute Resolution*),² zoals mediation. Geschillen kunnen proactief en zakelijk gemanaged worden door EDR toe te passen als onderdeel van *Corporate Governance*. Ook het invoeren van een *corporate EDR policy* of het opnemen van EDR clausules in overeenkomsten is een mogelijke benadering. Al met al is dit geen eenvoudige opgave voor het management. Paul Hawken³ weet deze uitdaging goed te omschrijven: 'Good management is the art of making pro-

1 De titel is geïnspireerd op het Toolkit interventiespel Troubleshooting in bedrijfsrelaties (te verschijnen eind 2007).

2 Ik spreek liever van *Effective Dispute Resolution* dan van *Alternative Dispute Resolution*. Conflictmanagement wil namelijk zeggen dat per geschil wordt bekeken wat de beste manier is om dit geschil tussen deze betrokkenen aan te pakken. Dat is een andere benadering dan het zoeken van een alternatief voor de 'gewone' (juridische) manier om conflicten op te lossen.

3 Amerikaanse schrijver, journalist, ondernemer en *environmentalist*. Bron: <<http://thinkexist.com>>.

blems so interesting and their solutions so constructive, that everyone wants to get to work and deal with them.’ Hoe maken we het managen van geschillen en het vinden van een oplossing voor conflicten zo interessant, dat managers én hun medewerkers ermee aan de slag willen?

Dit artikel is een vervolg op het in 1999 in dit tijdschrift verschenen artikel ‘Conflictmanagement – mediation als management-tool’.⁴ In dat artikel zijn effectieve conflictmanagementsystemen op organisatieniveau beschreven. In het onderhavige artikel wordt meer ingegaan op mediation als management-tool op een microniveau: waarom is kennis van mediationstechnieken van belang voor de dagelijkse managementpraktijk?

Troubles in bedrijfsrelaties, begripsafbakening en kenmerken

Conflicten horen nu eenmaal bij (samen)werken. Verschillende opvattingen binnen een organisatie kunnen waardevol zijn, mits zij goed gemanaged worden. Geëscaleerde conflicten daarentegen kunnen een organisatie veel geld kosten. Conflicten in bedrijfsrelaties betreffen interne conflicten in arbeidsrelaties en externe geschillen in een zakelijke relatie. De externe geschillen hebben te maken met: B2C⁵ (bedrijf en consument), B2G (bedrijf en overheid) en B2B (bedrijven onderling). In dit artikel gaat het over interne conflicten in arbeidsrelaties en commerciële geschillen tussen bedrijven onderling (B2B).

Interne conflicten

Aanleidingen voor interne conflicten in een arbeidsrelatie zijn bijvoorbeeld problemen in de samenwerking tussen collega’s, disfunctioneren, ontslagzaken, problemen rond re-integratie, ongewenste omgangsvormen, onenigheid tussen verschillende afdelingen over de verdeling van een budget of de aanpak van werkzaamheden. Daniel Dana karakteriseerde de kosten van niet gemanagede interne conflicten als ‘[...] perhaps the largest reducible cost in organizations today – and probably the least recognized’.

Kenmerken van interne conflicten in arbeidsrelaties zijn:⁶

- Het conflict is geëscaleerd, vaak is er sprake van (extreem) vastgelopen situaties.
- Doorgaans is er sprake van een (relatief grote) machtsongelijkheid. Bijvoorbeeld in een *exit-mediation* of bij een conflict tussen medewerker en leidinggevende. Het hanteerbaar maken van dit machtsverschil speelt een belangrijke rol.

4 M.A. Schonewille, TMD 1999, jaargang 3, aflevering 3.

5 Afkortingen: B2C, Business to Consumer, B2G, Business to Government, B2B, Business to Business.

6 De hier genoemde kenmerken zijn een bewerking van een notitie van P. Walters (NMI) en M.A. Schonewille (ACBMediation) gemaakt in het kader van de werkgroep van mediationorganisaties die trachten te komen tot het vastleggen van een profiel van de business mediator.

- Af en toe wordt door juristen of overige specialisten (bijvoorbeeld P&O of een vakbond) bijstand verleend aan slechts één partij.
- Een conflict over werkzaamheden dat overgaat in een sociaal-emotioneel conflict, of omgekeerd, waarbij vanwege de complexiteit meerdere onderdelen tegelijkertijd om een oplossing vragen.

Externe commerciële geschillen

Commerciële geschillen kunnen bijvoorbeeld ontstaan als afspraken niet worden nagekomen of anders worden geïnterpreteerd: inbreuk van een concurrent op intellectuele eigendomsrechten, huurproblemen of een levering die misgaat.

Kenmerken van B2B-geschillen tussen ondernemingen:⁷

- Er is sprake van ervaren partijen: betrokkenen zijn op de hoogte van onderhandelingsstrategieën en -tactieken, inhoudelijk deskundig en er is sprake van een relatieve machtsgelijkheid.
- Complexiteit: de geschillen zijn veelal (mede) inhoudelijk van aard, met ingewikkelde juridische, financiële en/of internationale aspecten.
- In de regel is er over en weer een zakelijke afhankelijkheid, tegelijkertijd bestaat er minder emotionele afhankelijkheid (hetgeen overigens niet wil zeggen dat emoties geen belangrijke rol spelen in een zakelijk geschil).
- Een spanningsveld tussen de rechtspersoon en zijn vertegenwoordiger (de conflictpartij) met betrekking tot: doelstellingen, strategie, mandaat en achterbanproblematiek.
- Er zijn vaak meerdere personen betrokken bij het ontstaan van het geschil en de oplossing daarvan: meer partijen, meerdere vertegenwoordigers per partij, vrijwel altijd bijstand van een specialist (advocaat, jurist, fiscalist, accountant, enzovoort).

Interne conflicten negeren

Interne conflicten worden vaak ingedeeld in taakconflicten en relatieconflicten. Taakconflicten die gaan over werkzaamheden, doelen en procedures kunnen ook positieve gevolgen hebben: ze stimuleren creativiteit en vernieuwing, bevorderen dat collega's van elkaar leren, zorgen dat de samenwerking verbeterd wordt en scheppen duidelijkheid. Zodra de conflictpartijen gaan samenwerken en op een constructieve manier met elkaar in gesprek gaan, zijn dit soort conflicten meestal relatief eenvoudig door de betrokkenen zelf op te lossen. Taakconflicten over middelen zijn lastiger op te lossen, omdat er vaak wordt uitgegaan van een *fixed pie* die moet worden verdeeld (het achterliggende idee is: hoe meer jij krijgt, hoe minder er voor mij overblijft). Dit stimuleert competitief gedrag, waardoor het lastiger is de taart te vergroten en een gezamenlijke oplossing te vinden.

7 De hier genoemde kenmerken zijn een bewerking van een notitie van J.A.Th.M. de Waart (NVMMA), gemaakt in het kader van de werkgroep van mediationorganisaties die trachten te komen tot het vastleggen van een profiel van de business mediator.

Relatieconflicten zijn het lastigst op te lossen. Het gaat vaak over normen en waarden, communicatie en eigen interpretatie. Daarnaast blijken relationele conflicten op het werk in veel gevallen een negatieve invloed te hebben op de psychische en lichamelijke gezondheid van werknemers.

Niet alle conflicten zijn evident. Vaak is er sprake van asymmetrie: de ene partij ziet iets als een probleem, terwijl de ander zich daar (vrijwel) niet van bewust is of geen probleem ziet. Het conflict wordt dan niet (openlijk) aangegaan en is daarmee per definitie niet productief en vaak ongezond.

In de praktijk blijken interne conflicten in arbeidsrelaties vaak onvoldoende productief te worden gemanaged.

Managers lossen niet alle conflicten op, omdat ze deze niet altijd tijdig (h)erkennen, ze soms laten voortslipen, of ook wel eens laten zitten om 'commerciële' redenen. Daarnaast beschikken niet alle managers over voldoende vaardigheden om een conflict adequaat te managen. In het promotieonderzoek 'Manager en conflict'⁸ van sociologe Renee de Reuver wordt aangetoond dat 'vermijden' een veelgebruikte managementbenadering is om met conflicten om te gaan. Volgens De Reuver zijn 'vermijders' minder in staat hun gedrag aan te passen al naar gelang de vereisten van de situatie en de wederpartij. Een in mei 2006 gepubliceerd onderzoek naar de kosten van bedrijfsmatige conflicten van de Engelse *mediationprovider* CEDR en het advocatenkantoor CMS Cameron McKenna⁹ toont aan dat 63% van de ruim zeshonderd ondervraagde managers zelf vindt over onvoldoende kennis en vaardigheden te beschikken om conflicten te kunnen managen. Mede daardoor gaan zij conflicten uit de weg en soms gaat dit ver. In het CEDR-onderzoek kregen managers de keuze of ze performanceproblemen binnen het team zouden aanspreken of liever ...:

- voor het eerst uit een vliegtuig springen (35%) (met parachute);
- zich laten kaalscheren voor een goed doel (27%);
- een week lang insecten eten (8%).

Gevraagd naar de keuze of ze tegen een cliënt zouden zeggen waar het op staat of liever ...:

- naar een bijeenkomst gaan waar hij/zij niemand kent (49%).

Gesteld voor het dilemma om de eigen baas aan te spreken op matig functioneren of liever ...:

- in een restaurant een fles wijn terugsturen (69%).

8 R.S.M. de Reuver, *Manager en conflict*. De constructie en evaluatie van de test voor het hanteren van alledaagse organisatieconflicten, Universiteit van Tilburg, Amsterdam: Dutch University Press januari 2003.

9 <http://www.cedr.co.uk/index.php?location=/news/archive/20060525_77.htm¶m=releases&display=print>.

Externe geschillen delegeren of juridiseren

Niet alle ondernemingen voeren een expliciet beleid dat zich bezighoudt met de vraag hoe externe geschillen gemanaged moeten worden en hoe de risico's die voortdurende conflicten met zich meebrengen kunnen worden beperkt.

In een in 2004 doorgevoerd marktonderzoek¹⁰ zocht aanbieder van EDR services ACBMediation naar een antwoord op de vraag waarom mediation in het grote bedrijfsleven niet vaker wordt ingezet voor commerciële geschillen. De voordelen zijn evident, het bespaart tijd en vaak ook kosten, het kan zelfs nieuwe deals opleveren en je krijgt dus echte business-oplossingen. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Er is veelal geen bedrijfsmatige benadering van conflicten. Geschiloplossing wordt vaak eerder gezien als een juridisch probleem dan als een managementvraagstuk. Het gevolg is dat de verantwoordelijkheid voor het oplossen van een geschil in de regel wordt overgedragen aan de bedrijfsjuridische afdeling of een externe advocaat.
- In een conflict is de keuzevrijheid hoe je een geschil wilt aanpakken beperkt. Met de opponent moeten hierover afspraken worden gemaakt en de betrokken juristen en andere adviseurs zijn niet altijd enthousiast om een 'alternatief' te proberen. Over mediation wordt vaak gezegd 'it takes two to tango'. Ofwel je kunt niemand dwingen om te mediaten. De Amerikaanse actrice Mae West zag de relativiteit hiervan in toen ze zei: 'It takes two to get in trouble.' Echter, als je samen een geschil kunt veroorzaken, kun je er theoretisch ook weer samen uitkomen.
- Omdat door de meeste bedrijven hierover geen statistieken worden bijgehouden, is niet bekend wat conflicten het Nederlandse bedrijfsleven jaarlijks kosten in termen van tijd en geld. Volgens het CEDR-onderzoek kosten conflicten het Britse bedrijfsleven jaarlijks bijna € 50 miljard¹¹ en een geschil met een hoog financieel belang¹² vraagt gemiddeld meer dan drie jaar aan managementtijd. Met een klein geschil is ruim twee maanden aan werktijd gemoeid. Hiermee is bedoeld het aantal dagen dat managers bezig zijn met het conflict en dus geen andere werkzaamheden verrichten. Zelfs een fractie hiervan is omgerekend voor het Nederlandse bedrijfsleven een aanzienlijke kostenpost.
- Bedrijven hebben zelden concrete richtlijnen hoe met conflicten moet worden omgegaan. Wanneer laat je een geschil zitten en wanneer wordt juridische bijstand of ondersteuning van P&O of een accountant ingeschakeld? Hoe kun je ingrijpen in een conflict dat snel escaleert en wat zijn de indicaties daarvoor?

10 M.A. Schonewille, Winst maken bij het oplossen van geschillen, mediation en conflictmanagement in het Nederlandse bedrijfsleven, Den Haag, ACBMediation mei 2004. Een samenvatting is te downloaden van: <www.acbmediation.nl>.

11 Dat is £ 33 miljard. Voor degenen die denken dat deze kosten vooral zijn te herleiden tot de dure Engelse advocatenkantoren: slechts € 9 miljard (£ 6 miljard) van dit bedrag ging op aan kosten voor juridische bijstand.

12 Bijna € 1,5 miljard of £ 1 miljard.

Wanneer kies je voor onderhandelen, mediation of een andere EDR-procedure. In de praktijk komt het er vaak op neer dat een manager uiteindelijk zelf moet zien uit te vinden hoe een conflict het beste te behandelen is.

Gereedschap en verwachtingen managen

De bekende Amerikaanse filosoof en psycholoog Abraham Maslow observeerde: 'It is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail.' Het is belangrijk om voldoende tools ter beschikking te hebben om conflicten te managen. Met een hamer kun je niet zagen, om een plankje recht op te hangen heb je een waterpas nodig en meestal is het beter om een spijker er uit te halen met een nijptang.¹³ Als een werkwijze in een bepaalde situatie heeft gewerkt, is de verleiding echter groot om dit standaard toe te passen. Daardoor worden conflicten vaak op dezelfde manier benaderd: negeren, delegeren of juridiseren. Om met de Amerikaanse managementgoeroe Peter F. Drucker te spreken: 'There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all.'

Een goede eerste stap is managers meer tools te geven om conflicten vroegtijdig te signaleren en op een goede manier te managen. Echter, niet met het oogmerk om conflicten te voorkomen. Een goed gemanaged conflict is de basis voor groei. Sterker nog, als er geen problemen zijn, loert het gevaar van stilstand of achteruitgang. Sophocles, de Griekse wijsgeer, vatte dit treffend samen: 'Als er geen problemen zijn, pas dan op voor gevaar.' Conflicten moeten niet als een negatieve onderbreking van 'het echte werk' van een manager worden gezien, maar als een *business opportunity*. Een kans om van moeilijkheden en het vinden van een bruikbare oplossing een uitdaging te maken die zo interessant is dat iedereen eraan wil bijdragen. Uiteindelijk zal dit leiden tot groei en winst voor de gehele onderneming en iedereen die daarbij is betrokken. Om dit inzicht in de praktijk toe te passen is een cultuurverandering in het bedrijfsleven nodig. Op een andere manier tegen conflicten aankijken, is belangrijk, want 'We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them' (Einstein) en 'The way we see the problem is the problem' (Stephen R. Covey).

In de praktijk van ACB blijkt dat het overgrote deel van de geschillen is ontstaan door: onduidelijkheid, miscommunicatie, andere verwachtingen, verschillend perspectief en uitgaan van andere informatie. Ongewenste bijeffecten van conflicten zijn dus te voorkomen door in elke zakelijke relatie, bij het afsluiten van een overeenkomst of het aangaan van een samenwerkingsverband, expliciet aan verwachtingenmanagement te doen.

13 Vergelijk de introductie van P. Walters in de NMI Congreseditie (november 2005) van de Toolkit Mediation voor de mediator en onderhandelaar, Den Haag: Boom Juridische uitgevers 2007.

Mediation en corporate governance¹⁴

Uit het eerder genoemde ACB-onderzoek volgt dat ondernemingen er goed aan doen meer structuur aan te brengen in de wijze waarop zij hun geschillen behandelen, een vorm van *risk management* en daarmee één van de hoekstenen van *Corporate Governance*. De koppeling tussen Corporate Governance en mediation ligt in het belang van het zelf *in control* zijn. Goede Corporate Governance vereist een duidelijke controle over de bedrijfsactiviteiten. Bedrijven brengen in het kader van *risk management* in kaart wat de risicofactoren zijn en hoe daarmee omgegaan moet worden. Een slecht gemanaged conflict is een risicofactor en kan grote gevolgen hebben voor de onderneming: financiële gevolgen, schade aan het imago, juridische consequenties, onrust bij het personeel, en uiteindelijk een lager bedrijfsresultaat. Efficiënt conflictmanagement is dan ook één van de bouwstenen van risicomanagement. Met mediation behoudt een bedrijf zelf de controle over het managen van een conflict en geeft de verantwoordelijkheid niet uit handen aan derden, zoals een arbiter, rechter, bedrijfsjurist of een advocaat. Corporate governance-overwegingen versterken de noodzaak voor een integrale managementverantwoordelijkheid van leidinggevenden op uiteenlopende gebieden en risicobeheersing. Naast veiligheidsbeleid, milieubeleid, donatiebeleid, gelijke rechtenbeleid, hr-beleid, enzovoort, zijn ook duidelijk geformuleerde beleidsuitgangspunten van de onderneming en de daarbij te gebruiken instrumenten op het gebied van conflictmanagement nodig. Veel gebruikte instrumenten zijn bijvoorbeeld budgetteringsregels, interne managementrapportage, *internal audit*. Om risico's te beheersen vanuit een integraal managementconcept zou dit ook voor conflictmanagement moeten gelden. Daarnaast is een uitgebalanceerd pakket *management tools* gericht op die risicobeheersing noodzakelijk.

Dispute-wise ondernemen

Het is interessant om in dit verband te wijzen op een studie die in 2003 door de American Arbitration Association (AAA) is gedaan naar de kenmerken van bedrijven die een bewust beleid op het gebied van conflictmanagement voeren; in het onderzoek worden zij aangeduid als '*dispute-wise companies*'.¹⁵ Er blijkt een nauwe relatie te bestaan tussen dispute-wise management en economische aspecten. Naast de besparing op de kosten in een concreet geschil zijn economische voordelen voor de gehele organisatie te realiseren door geschillen bedrijfsmatig te benaderen. Een bedrijfsmatige benadering wil zeggen dat per zaak wordt bekeken wat

14 Bronnen: M.A. Schonewille, Winst maken bij het oplossen van conflicten, VM magazine januari 2005. A.J.A.J. Eijsbouts & M.A. Schonewille, Zakelijke mediation, in: A.F.M. Brenninkmeijer, H.J. Bonenkamp, K. van Oyen, H.C.M. Prein & P. Walters (red.), Handboek mediation, derde geheel herziene druk, Den Haag: Sdu Uitgevers 2005, p. 343-351. De presentatie 'mediation en ondernemen' van E.J. van den Bergh voor ACBMediation.

15 Dispute-Wise Management, improving economic and non-economic outcomes in managing business conflicts, American Arbitration Association (AAA) 2003.

de beste manier is om het geschil op te lossen, waarbij de volgende aspecten een rol spelen:¹⁶

- Een holistische benadering: zakelijke conflicten hebben te maken met business issues én menselijke interacties; het is geen op zich zelfstaand juridisch probleem.
- Samenwerking tussen het management en de bedrijfsjuridische afdeling (en waar nodig P&O). Om bij het kiezen van de juiste oplossing rekening te kunnen houden met de bedrijfsdoelstelling, is een intensieve samenwerking tussen de juridische afdeling en het management noodzakelijk. Waarop moet de nadruk worden gelegd? Op winstmaximalisatie, op omzetgroei, op het juiste imago, of op groei van het *human capital* en goede relaties met de aandeelhouders?
- Er is sprake van een integraal managementconcept voor conflictmanagement; bij de pioniers vormt dit tevens onderdeel van *corporate governance*.
- Zelfs als procederen een grote kans van slagen heeft, wordt zo snel mogelijk geprobeerd het geschil te schikken of EDR toe te passen. Het belang daarbij is tijdsbesparing en zelf de controle te behouden vanwege de mogelijke risico's en kosten.
- Er wordt een multistep conflictmanagementsysteem toegepast. In eerste instantie wordt getracht het geschil door onderhandelen op te lossen (integratief/belangengericht). Indien onderhandelen niet lukt, wordt mediation overwogen, zo nodig in de context van arbitrage of procederen, of wordt een hybride procedure (combinatie) als Med-Arb of Arb-Med toegepast.
- Bij omvangrijke geschillen is het oprichten van een *conflict resolution strategy team* onder leiding van een senior business manager het overwogen waard.
- Na afloop volgt een *post mortem* analyse om de richtlijnen te kunnen aanscherpen en leerpunten voor een volgend geschil te kunnen identificeren.

Een eenvoudige eerste stap in de richting van *dispute wise* ondernemen, is het opnemen van een mediationclausule in alle contracten en het vastleggen van een *corporate policy* dat EDR de te verkiezen wijze is om met geschillen om te gaan.

Economische voordelen van *dispute-wise* ondernemen

Dispute wise-organisaties blijken in de AAA-studie betere relaties te hebben met klanten en zakenrelaties evenals een hoge tevredenheid onder hun werknemers. Deze kenmerken – die niet exact in geld zijn uit te drukken – leveren samen met de incidentele besparing op de (juridische) kosten voor een concreet geschil echter wel meetbare economische voordelen op voor de gehele organisatie. Dit komt tot uiting in de *Price/Earnings*-verhouding (P/E) van een onderneming, een maatlat voor de waarde van een onderneming. Uit het genoemde onderzoek bleek dat de

16 Bron: een presentatie van A.J.A.J. Eijssbouts, AKZO Nobels corporate policy, 2005 en het AAA-onderzoek *Dispute-Wise Management* (zie noot 15).

P/E-ratio van een 'dispute wise'-organisatie in de praktijk 28% hoger ligt dan die van een gemiddelde beursgenoteerde Amerikaanse onderneming en 68% hoger dan de P/E-ratio van organisaties die in de bovengenoemde studie als 'minst dispute wise' zijn gekarakteriseerd. Organisaties uit dit onderzoek die EDR structureel toepassen zijn dus meer waard.

Trouble als *business opportunity*

Een manager kan zeggen: 'The problem with troubleshooting is that trouble shoots back.' Een mediator zal daarop zeggen: 'Ja en ... wat als ..., wat heb je nodig om ..., stel dat ...'

Verschillen zijn goed voor een organisatie. Ze zijn de bron van groei, creativiteit en productiviteit. *Multi-mixed* teams van mensen met verschillende werkstijlen, achtergrond en expertise, aanvullende sterktes en zwaktes, mannen en vrouwen, verschillende generaties, diverse culturen, enzovoort zijn waardevol voor een organisatie. Samenwerking met een andere organisatie die aanvullende diensten of producten heeft, een strategische alliantie met een partner die zaken kan completeren waar de eigen organisatie minder sterk in is, is eveneens waardevol. Verschillen moeten de ruimte krijgen en tegelijkertijd goed worden begeleid. Een kortstondig conflict kan de lucht klaren en dingen duidelijk maken. Een voortspendend of sluimerend conflict houdt juist groei tegen, smoort creativiteit en de productiviteit neemt af. Conflicten zijn dus goed, maar zorg dat iedereen er op een constructieve manier mee omgaat en de problemen als een kans ziet. Wees daarom alert op relationele conflicten en intervenieer direct; zorg voor samenwerking tussen de betrokkenen bij taakconflicten over werkzaamheden; en verhoog de taart bij taakconflicten over middelen. Om dit in de praktijk te realiseren heeft een manager wel het juiste gereedschap nodig.

Samenvattend: tools, het spel en de spelregels

Hoe kun je conflicten goed managen? Einstein's advies is: 'You have to learn the rules of the game. And then you have to play better than anyone else.' Professionele onderhandelaars als Fisher en Ury gaan nog een stap verder en adviseren om het spel en de spelregels te wijzigen naar een spel dat jij wilt spelen. Ook daarvoor zijn tools nodig.

Een belangrijk kenmerk van goed managen is adequaat te reageren op wisselende omstandigheden zonder daarbij te vervallen in oude patronen. Door conflicten actief te managen kan bij de oplossing rekening worden gehouden met de doelstellingen van de onderneming. Waar ligt bijvoorbeeld de nadruk op: winstmaximalisatie, minimalisatie van verlies of op innovatie? Hoe belangrijk zijn zakelijke relaties voor een bedrijf? Wanneer kun je een reële claim uit commerciële redenen laten zitten. Met welke methoden kun je een conflict oplossen zonder een zakelijke relatie onnodig te beschadigen? Wat zijn de pro's en con's van de verschillende methoden?

In de praktijk blijkt dat interne conflicten in arbeidrelaties vaak genegeerd worden en externe geschillen dikwijls worden weggedelegeerd. Een bedrijf kan veel tijd en kosten besparen door managers praktisch toepasbare conflictmanagementvaardigheden bij te brengen. Geschillen kunnen proactief worden gemanaged door EDR toe te passen als onderdeel van Corporate Governance, het invoeren van een corporate EDR policy, of het opnemen van EDR clauses in alle contracten.

Een effectieve manager heeft een uitgebreide management toolbox tot zijn beschikking, waarin ook mediationstechnieken zitten. Hij doet aan verwachtingenmanagement, (h)erkent conflicten in een vroegtijdig stadium en beheerst de kunst om een geschil en de oplossing daarvan interessant te maken voor de betrokkenen, zodat ze er constructief mee aan de slag gaan. Daarbij is hij in staat grenzen te verleggen en 'out of the box'-mogelijkheden te ontdekken. Dus indien de volgende keer *trouble shoots back*: weet hoe het spel wordt gespeeld, hou de oplossing in eigen hand, speel beter dan de andere partij en verander zo nodig het spel en de spelregels. Daarvoor is het nodig om niet alleen een hamer te gebruiken, maar zoek in een goed gevulde gereedschapskist naar de beste methode en mediationstechnieken, want vergeet niet 'In the middle of difficulty lies opportunity'.¹⁷

17 Quote van Einstein. Voor de quotes is geraadpleegd: <<http://thinkexist.com>>.