



Het managen van **RELATIECONFLICTEN**

Teamwork van het topmanagement kan leiden tot betere beslissingen en grotere betrokkenheid van cruciale executives. Echter, veel seniorteams hebben moeite met teamwork. Vooral discussies over hot topics kunnen leiden tot relatieconflicten. Hoe kunnen managementteams tijdig de juiste beslissingen nemen wanneer de gemoederen verhit raken? Door toepassing van drie practices, zo blijkt uit ons onderzoek: jezelf managen, conversaties managen en relaties managen.

Amy Edmondson en Diana McLain Smith

In conflictsituaties zouden managementteams moeten focussen op de materie, de 'taak', en zich niet moeten branden aan relatie-issues. Taakconflicten, zo bepleiten sommige onderzoekers, kunnen worden opgelost door terug te vallen op feiten en logica, terwijl relatieconflicten ontaarden in niet-productieve persoonlijke aanvallen en emotionele confrontaties. Het advies om relatieconflicten te vermijden is voor *cool topics* haalbaar en verstandig; *hot topics* vragen echter om een andere aanpak. Hot topics in managementteams zijn onderwerpen waarbij:

- verschillende waarden, overtuigingen of belangen het standpunt van individuen vormen;
- onzekerheid rond het onderwerp of de beslissing niet kan worden teruggedrongen door te kijken naar beschikbare feiten;
- de belangen groot zijn.

Onder deze omstandigheden duiken relatieconflicten vaak ongevraagd op, ondanks inspanningen van managers om ze te voorkomen. Taakconflicten kunnen negatieve *attributies* (verklaringen, aannames) over de motieven, het karakter of de vaardigheden van de ander(en) oproepen. Geconfronteerd met de mogelijkheid deze attributies voor zich te houden of uit te spreken, kiezen de meeste managers voor het eerste. Echter, als gevolg van (uitgebreid gedocumenteerde) eigenschappen van menselijke cognitie is het niet mogelijk en niet wenselijk om het bespreken van relatie-issues te vermijden wanneer hot topics worden aangepakt. Wanneer de attributies worden verzwegen zullen ze, samen met het relatieconflict dat ze teweegbrengen, hoe dan ook in businessgesprekken doordringen, in de vorm van een geërgerde toon die het conflict versterkt en gekonkel achter de schermen om de 'foute' partijen te saboteren. Dit dilemma en de negatieve invloed ervan op teamperformance is onontkoom-

baar zolang relatieconflicten worden gezien als 'too hot to handle'. Daarom zouden managementteams relatieconflicten open moeten bespreken, maar alleen als ze dat kunnen op een manier waardoor ze afkoelen: managementteams zouden hot topics op een coole manier moeten bespreken. En dat is te leren.

Hot en cool

Wanneer executives discussiëren over hot topics duiken drie patronen op. Allereerst herhalen ze steeds opnieuw dezelfde argumenten en standpunten, waardoor al snel een impasse ontstaat. Ten tweede, zodra het team een impasse heeft bereikt, begint de discussie 'persoonlijk' te worden. Managers speculeren bijvoorbeeld (in zichzelf) over de motieven van de ander en dit leidt al snel tot stilzwijgende attributies over diens vaardigheden, karakter en motieven. De ander krijgt de schuld van de impasse. Ten derde, heeft een taakconflict eenmaal negatieve interpersoonlijke attributies opgewekt, dan nemen emoties de overhand en wordt geen vooruitgang meer geboekt; men geeft elkaar (soms openlijk) de schuld van het probleem.

De moeilijkheden ontstaan meestal niet door onwil of door een gebrek aan gegevens, maar doordat verschillende overtuigingssystemen ertoe leiden dat verschillende managers de nadruk leggen op verschillende gegevens, elkaars gegevens afdoen als minder relevant en heel verschillende conclusies verbinden aan dezelfde gegevens.

Wanneer gegevens relatief toegankelijk en eenduidig zijn, criteria en doelen grotendeels worden gedeeld en verschillen niet te diep zitten, zijn conflicten niet moeilijk op te lossen. Maar bij hot topics kunnen mensen het oneens zijn over welke gegevens relevant zijn. Ook de interpretatie van de gegevens kan zeer subjectief zijn. Subjectieve oordelen van managers wor-

Managementteams zouden hot topics op een coole manier moeten bespreken

den gevoed door hun overtuigingssysteem en gevormd door hun eerdere ervaringen, persoonlijke waarden, psychologische behoeften en politieke belangen. En wanneer overtuigingssystemen botsen kunnen conflicten vaak niet uitsluitend worden opgelost met feiten en logica. Hot topics wakkeren emotionele reacties aan, die een redelijke discussie bemoeilijken. Eenmaal opgeroepen emoties moeten echter wel worden aangepakt, omdat ze maar zelden vanzelf verdwijnen.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat mensen gebeurtenissen verwerken via twee verschillende cognitieve systemen: een *hotsysteem* en een *coolsysteem*. Het eerste systeem brengt ons ertoe emotioneel en snel op gebeurtenissen te reageren ('to go'); door het tweede kunnen we gas terugnemen en eerst nadenken ('to know'). Het coolsysteem is dan ook de basis voor zelfregulering en zelfcontrole.

Conflicten oplossen: drie practices

Hoe kunnen managementteams tijdige, verstandige beslissingen nemen bij verhitte conflicten? Ze kunnen zich drie practices eigen maken, om zowel taak- als relatieconflicten productief aan te pakken: jezelf managen, conversaties managen en relaties managen. Door te experimenteren met de acties en gedragingen die in deze drie practices besloten liggen, bouwen managementteams aan steeds sterkere coolsystemen, op het niveau van het individu, het team en de organisatie. Tabel 1 geeft een overzicht van de acties, gedragingen en effecten van de drie practices.

Practices	Acties	Gedragingen	Effecten
Jezelf managen	Reflecteer	<ul style="list-style-type: none"> • Observeer je emotionele reacties • Identificeer al jouw interpretaties van de situatie of van bedoelingen van anderen • Onderzoek wat die interpretaties over jou (en over anderen) zeggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bekoelt jouw emotionele reacties • Zorgt dat je jouw reacties kunt hebben, zonder dat deze jou (in hun greep) hebben • Vergroot je zelfbewustzijn
	Reframe	<ul style="list-style-type: none"> • Verzin alternatieve attributies (om uit te proberen) • Bedenk wat jij wellicht over het hoofd ziet, wat anderen misschien wél zien • Geef anderen dezelfde rechten die jij voor jezelf claimt 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt het mogelijk buiten het kader van huidige overtuigingen te denken • Stelt teamleden in staat vragen te formuleren die nieuwe gegevens opleveren • Bouwt je individuele coolingsysteem op
Conversaties managen	Verdiep je in onderwerpen die verdeeldheid opleveren	<ul style="list-style-type: none"> • Beschouw zorgen en belangen van mensen als legitieme gespreksonderwerpen • Maak je reacties kenbaar: verwoord de zorgen, belangen, overtuigingen en gegevens die jouw meningen vormen en vraag anderen hetzelfde te doen • Erken alle onduidelijkheden en dilemma's die je ervaart en vraag anderen ze te helpen aanpakken 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt onderwerpen die verdeeldheid opleveren bespreekbaar, zodat ze direct aangepakt kunnen worden • Vergroot het bewustzijn van teamleden van zichzelf en anderen • Verdiept het begrip van teamleden van elkaar en het betreffende onderwerp
	Onderzoek strijdige inzichten	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek strijdige overtuigingen. Ga daarbij uit van data die iedereen valide vindt (niet alleen jij) • Vraag anderen wat ze denken en voelen en hoe het komt dat ze zo denken/voelen • Onderzoek hoe de belangen van verschillende teamleden zich verhouden tot het teambelang 	<ul style="list-style-type: none"> • Genereert meer bruikbare data en een bredere reeks mogelijkheden • Creëert krachtiger oplossingen • Versterkt relaties in het team • Bouwt het coolingsysteem van het team op
Relaties managen	Bouw gefundeerd vertrouwen op	<ul style="list-style-type: none"> • Bouw gefundeerd vertrouwen op – vertrouwen gebaseerd op ieders plussen en minnen • Behoud je het recht voor om fouten te maken en geef anderen datzelfde recht • Neem de verantwoordelijkheid om te leren van fouten en help andere teamleden hetzelfde te doen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkleint de kans dat mensen zich verraden of teleurgesteld zullen voelen • Verbetert de beslissingseffectiviteit van het team • Versnelt leren voor individuele teamleden en voor het team als geheel
	Investeer in cruciale relaties	<ul style="list-style-type: none"> • Investeer in relaties die opereren langs de <i>organizational faultiness</i> (raakvlakken in bedrijven waar frictie kan ontstaan) • Breng interactiepatronen in kaart die het vermogen van het team om samen beslissingen te nemen beïnvloeden • Gebruik conflicten om de krachten te veranderen die de effectiviteit van het team ondermijnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt het makkelijker en sneller om crossfunctionele problemen op te lossen • Versnelt institutie-/organisatieleren • Bouwt het coolingsysteem van het bedrijf op

Tabel 1. Practices om hot topics te bespreken

Practice 1: jezelf managen

'Jezelf managen' verwijst naar de vaardigheid om gedachten en gevoelens die tijdens verhitte conflicten ons vermogen om kalm te blijven 'kapen', te onderzoeken en te transformeren. Managers kunnen leren hoe ze gedachten en gevoelens kunnen managen die bij het bespreken van hot topics opduiken. Niet door tot tien te tellen en emotionele reacties te onderdrukken, maar door na te denken over hun reacties (*reflectie*) en de situatie in een ander kader te plaatsen (*reframen*). Door te oefenen met reflecteren en reframen wordt het cooling-systeem complexer en kunnen emotionele 'kapingen' beter worden onderbroken, voordat ze de voortgang belemmeren.

Reflectie. Nadenken over de eigen reacties kan opgeroepen emoties bekoelen, door de 'go'-respons om te zetten in een meer afgewogen 'know'-respons. Door reflectie worden managers zich bewust van hun eigen attributies en de emotionele reacties die ze oproepen. Een vraag die managers zich hier kunnen stellen is 'Hoe *interpret*eer ik de situatie waardoor ik op deze wijze reageer?' Doel is dat de manager zijn impliciete beeld van de situatie (*framing*) omzet in expliciet bewustzijn.

Reframen. Effectieve benaderingen van 'jezelf managen' wanneer een hot topic emotionele reacties oproept, zijn gebaseerd op twee bewuste frames: 'door onze verschillende overtuigingen zien we elk ding die de ander mist' en 'we zijn verantwoordelijk voor het bespreken van onze verschillende meningen, zodat ieder van ons kan leren wat we wellicht missen'. Een manager kan een situatie bijvoorbeeld reframen van 'ik heb gelijk, jij ziet het verkeerd' naar 'misschien zie ik iets belangrijks over het hoofd'. Hierdoor wordt oprecht informeren en doorvragen gestimuleerd. Zo kunnen managers met hun verschillen werken en samen mogelijkheden creëren die ieder voor zich niet had kunnen bedenken. En dat is waar teamwork om draait.

Practice 2: Conversaties managen

Een tweede practice om conflicten in een coolere zone te houden, is teamgesprekken managen. Dat kan, zonodig met externe begeleiding, op verschillende manieren:

- onderzoeken van de verschillende overtuigingen, waardoor het mogelijk wordt nieuwe mogelijkheden te zien en te overwegen;
- openlijk onderkennen van de emotionele reacties en het onderzoeken van aanleidingen daarvoor;
- identificeren van wezenlijke conflicten en relatieconflicten en deze bespreken.

Mettertijd wordt door beter gemanagede conversaties een collectief coolingsysteem voor het team opgebouwd, omdat teams inzien dat ze door taak- en relatie-issues open en hardop te bespreken de zaak kunnen afkoelen.

Zo wordt voorkomen dat het aantal 'undiscussables' (taboeonderwerpen) groeit en onenigheid de discussie en besluitvorming lamlegt. Door meer begrip voor elkaar, de issues en de onderliggende dynamische processen wordt uiteindelijk het besluitvormingsproces verbeterd.

Practice 3: Relaties managen

De eerste twee practices helpen teamrelaties opbouwen die een tijdelijke aanval door onenigheid kunnen weerstaan. Om het proces van relaties opbouwen te versnellen kan daarbij op drie terreinen worden gewerkt:

- opbouwen van gefundeerd (dus niet blind) vertrouwen, op basis van ervaringen en door elkaar (elkaars doelen, zorgen, motieven etc.) te leren kennen en begrijpen;
- investeren in specifieke relaties die cruciaal zijn voor het succes van de firma omdat ze zich uitstrekken over belangrijke gebieden van wederzijdse afhankelijkheid (zoals tussen R&D en productie);

- ontwikkelen van het vermogen van teamleden om interactiepatronen die relatieconflicten 'too hot to handle' maken te zien, in kaart te brengen en te veranderen.

Managers die leren de dynamiek van relaties in kaart te brengen, helpen elkaar om gedragingen die leiden tot onbeheersbare conflicten te vermijden. Dit komt omdat de systematische aard van relatieconflicten zichtbaar wordt: hoe mensen bijdragen aan het creëren of verergeren van problemen die ze nou juist willen oplossen.

Conclusie

Om productief te discussiëren gaan managers taakconflicten aan, maar worden relatieconflicten vermeden. Echter, wanneer hot topics worden behandeld (onderwerpen waar sprake is van concurrerende waarden, onzekerheid en grote belangen) is het vermijden van relatie-issues onmogelijk en onwenselijk. Onderdrukte attributies dringen hoe dan ook in businessgesprekken door en een negatieve invloed op teamperformance is onontkoombaar wanneer relatieconflicten worden gezien als 'too hot to handle'. Managementteams moeten relatieconflicten open en direct bespreken, maar alleen als ze daardoor worden bekoeld. En dat vereist dat hot topics op een coole manier worden besproken: door jezelf, conversaties en relaties bewust te managen, zodat wordt gebouwd aan stevige coolingsystemen op individueel, team- en organisatieniveau.

Amy C. Edmondson is Novartis Professor of Leadership and Management aan Harvard Business School en onderzoekt de effecten van leiderschap en teamprocessen op organisatieleren en innovatie.

Diana McLain Smith is oprichter/partner van Action Design(r) en partner bij The Monitor Group, met de leerstoel Human Dynamics and Change in Organizations.

California Management Review, Fall 2006

Titel: Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict

Samenvatting: Heiny Kranen-van den Ham