Summary in Dutch

Interpersoonlijke conflicten zijn een onvermijdelijk onderdeel van de menselijke interactie. Bijna dagelijks worden mensen geconfronteerd met anderen die conflicterende doelen nastreven of tegengestelde standpunten hebben die uiteindelijk tot een conflict kunnen leiden. Soms kunnen mensen deze geschillen met succes zelfstandig oplossen, maar voor sommige geschillen kan de tussenkomst van een onpartijdige derde nodig zijn. Door middel van zorgvuldig gekozen strategieën kan een bemiddelaar mensen die een geschil met elkaar hebben helpen de onderhandelingsfase te doorlopen, hun doelstellingen over te brengen en tot een voor beide partijen voordelige oplossing te komen. Tot nu toe worden in de literatuur over conflictbeheersing vooral de traditionele bemiddelingsstrategieën onderzocht, die meestal gericht zijn op het oplossen van conflicten over middelen (d.w.z. conflicten over materiële kwesties zoals geld). Echter, recent wordt in onderhandelingsstudies steeds vaker een bijzonder uitdagend soort conflict onderzocht, te weten het waardenconflict (d.w.z. een conflict over niet-materiële kwesties zoals overtuigingen of principes). Deze studies toonden aan dat twistende partijen bij waardenconflicten, in vergelijking met twistende partijen bij conflicten over materiële kwesties, een meer competitieve houding laten zien (Hinds & Mortensen, 2005), een hogere mate van afstandelijkheid (Skitka et al., 2005), intolerantie en egocentrisme (Wright et al., 2008), minder raakvlakken zien (Kouzakova et al., 2012), minder aangemoedigd worden om te zoeken naar win-win mogelijkheden (Harinck et al., 2000), eerder 'nul-somuitkomsten' verwachten (Rapoport, 1964) en klassieke conflictoplossingen zoals compromissen als bijzonder onaanvaardbaar beschouwen (Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004).

Hoewel veel van dit onderzoek ons begrip heeft vergroot van hoe terughoudend partijen bij een conflict zijn om te onderhandelen zodra hun hoog in het vaandel staande waarden op het spel staan zijn er maar weinig studies die de effecten van de strategieën van de bemiddelaar bij het interveniëren in waardenconflicten in overweging hebben genomen. Het kan inderdaad mogelijk niet lukken om zulke koppige partijen om hun waarden op tafel te leggen en traditionele technieken toe te passen die gericht zijn op 50-50 compromissen.

Deze dissertatie was gericht op het onderzoeken van effectieve manieren om te interveniëren in waardenconflicten door middel van twee strategische stappen. Ten eerste heb ik getracht de strategieën te identificeren die momenteel door professionele bemiddelaars worden gebruikt om te bemiddelen bij waardenconflicten. Ten tweede heb ik onderzoek verricht naar de effecten van een mogelijk contraproductieve kosten-risicostrategie (d.w.z. dreigen met rechtsprocedures) en een controversiële strategie (d.w.z. het uiten van boosheid), die momenteel beide in de praktijk worden gebruikt om te interveniëren in waardenconflicten.

In **Hoofdstuk 2** doe ik verslag van de resultaten van een verkennend onderzoek dat bestaat uit diepte-interviews met professionele bemiddelaars uit de praktijk. Dit onderzoek heeft een eerste inzicht gegeven in de kenmerken van bemiddelingstechnieken die gericht zijn op het oplossen van waardenconflicten. Er werden verschillende stellingen geformuleerd, waarvan er één stelling suggereert dat traditionele bemiddelingstechnieken, zoals het innemen van perspectief, het identificeren en de transformatieve en narratieve bemiddelingsstijlen, patsstellingen kunnen bevorderen doordat ze de uiteenlopende waarden te opvallend maken. Bovendien kunnen klassieke intensiveringstechnieken zoals paradoxale interventie, het aanmoedigen van escalatie en confrontatie ook schadelijk zijn, omdat deze technieken de

neiging hebben om inherent intense waardenconflictsituaties nog verder te intensiveren. Dit onderzoek heeft ook een uitgebreide inventarisatie opgeleverd van een verscheidenheid aan bemiddelingsstrategieën die momenteel worden toegepast bij het bemiddelen in waardenconflicten. De effecten van de meeste van deze strategieën op waardenconflicten zijn niet eerder onderzocht. Daarom heb ik twee specifieke strategieën geselecteerd voor verder empirisch onderzoek: het dreigen met rechtsprocedures (Hoofdstuk 3) en het uiten van boosheid (Hoofdstuk 4).

In **Hoofdstuk 3** schets ik de doeltreffendheid van dreigende rechtsprocedures zodra deze bij waardenconflicten worden toegepast. Deze techniek werd geselecteerd voor empirisch onderzoek aangezien mensen met morele verontwaardiging reageren op de gedachte een afweging te moeten maken tussen hun waarden voor monetaire doeleinden (Tetlock et al., 2000). Aangezien bemiddelaars die dreigen met rechtsprocedure, partijen kunnen waarschuwen voor de hogere kosten waarmee zij geconfronteerd zullen worden door het geschil in de rechtbank te beslechten in plaats van aan de bemiddelingstafel, kan deze techniek niet succesvol blijken wanneer het om persoonlijke waarden gaat. Als zodanig werd de hypothese gesteld dat het framen van de dreiging van een rechtszaak als een verlies van controle over de uitkomst, meer succes zou kunnen hebben dan het framen van de dreiging van een rechtszaak als het aangaan van hogere kosten. De resultaten hebben aangetoond dat het framen van het dreigen met rechtsprocedures als een vorm van het verliezen van de controle over de uitkomst, de motivatie van partijen om de bemiddelingssessie voort te zetten eerder zal verhogen dan geen dreiging.

Bovendien, het framen van de dreiging als het aangaan van hogere kosten zal waarschijnlijk het vermijdingsgedrag verminderen. Wanneer twistende partijen vermijdingsgedrag

vertonen, onthouden zij zich van het communiceren van hun doelstellingen in een poging om confrontatie te vermijden. Door hun doelstellingen niet over te brengen, weerhouden partijen bij een conflict de bemiddelaars er echter van om met succes een diagnose van het conflict te stellen en mogelijke effectieve activiteiten, zoals 'logrolling', aan te moedigen. Als zodanig kan bij conflicten over materiële kwesties zoals middelen, een verminderd vermijdingsgedrag productief zijn, omdat het de partijen in staat stelt hun doelstellingen te benadrukken en de bemiddelaar op zijn beurt passende strategieën kan toepassen. Bij waardenconflicten daarentegen, waar het om persoonlijke overtuigingen gaat, is het raadzaam om niet te veel de uiteenlopende waarden te benadrukken (Hoofdstuk 2). Als men bedenkt dat verminderd vermijdingsgedrag ertoe leidt dat partijen hun verschillen ernstiger doen lijken, wat weer kan leiden tot confrontaties, kan dit gedrag ongunstig uitpakken. Aangezien de resultaten laten zien dat het framen van het dreigen met rechtsprocedures als het aangaan van hogere kosten het vermijdingsgedrag kan verminderen, kan deze techniek niet succesvol blijken te zijn wanneer deze wordt toegepast bij waardenconflicten.

In **Hoofdstuk 4** werd de effectiviteit van door de bemiddelaar uitgesproken boosheid onderzocht. Het uiten van boosheid werd geselecteerd omdat het niet wordt aangetroffen onder de bemiddelingsstrategieën die door bemiddelaars worden gebruikt. Hoewel boosheid een welomschreven onderhandelingstactiek is die door de onderhandelaars zelf wordt gebruikt (Van Kleef et al., 2008), zijn de bemiddelaars daarentegen opgeleid om te handelen als kalme en neutrale derden. Aangezien onderhandelingsliteratuur laat zien dat boosheid die door een onderhandelaar wordt geuit, leidt tot hetzij vergelding hetzij het doen van concessies, gebaseerd op de macht van de onderhandelaar (Lelieveld et al., 2012), heb ik onderzocht of de macht van de bemiddelaar ook van

invloed is op de effectiviteit van boosheid, als deze door de bemiddelaar wordt geuit. De resultaten tonen aan dat, hoewel boze bemiddelaars met zowel veel als met weinig macht ongunstig werden beoordeeld door de conflictpartijen, bemiddelaars met veel macht een productiever conflicthanteringsgedrag ontlokten dan bemiddelaars met weinig macht, ongeacht hun boosheid. Dit komt overeen met bevindingen van onderhandelingsonderzoek, waaruit is gebleken dat onderhandelaars met veel macht die boosheid tonen meer concessies van hun tegenstanders ervaren dan onderhandelaars met weinig macht die boosheid tonen (Lelieveld et al., 2012).

Met betrekking tot zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethodologieën, wordt door de studies die in deze dissertatie worden gepresenteerd ons begrip van de ontwikkeling, escalatie en oplossing van op waarden gebaseerde geschillen vergroot. Ondanks het feit dat ze geconfronteerd worden met conflicten die herhaaldelijk als moeilijk, zo niet onmogelijk op te lossen zijn aangeduid, benaderen bemiddelaars momenteel waardenconflicten met de bedoeling om tot duurzame oplossingen te komen (Hoofdstuk 2). Daarbij dienen bemiddelaars zich echter bewust zijn van technieken die—hoewel nuttig bij het bemiddelen in geschillen over kwesties zoals schaarse middelen—niet succesvol kunnen zijn bij toepassing in geschillen over hoog gekoesterde waarden van mensen. Concreet kan een dreigende rechtszaak het best worden geframed als een verlies van controle over de uitkomst in plaats van het maken van hogere kosten, aangezien het eerste onverzettelijke partijen kan motiveren om de bemiddelingssessie voort te zetten, terwijl het laatste het vermijdingsgedrag kan verminderen (Hoofdstuk 3). Bovendien moeten bemiddelaars die uitingen van boosheid gebruiken als strategie om een impasse te doorbreken of productief conflictbeheersingsgedrag te

bevorderen, dit alleen overwegen als zij een machtspositie innemen en prioriteit geven aan de oplossing van het geschil boven de beoordeling van zowel de bemiddelaar als het bemiddelingsproces door de conflicterende partijen (Hoofdstuk 4).

Tot slot kan deze dissertatie, waarin verslag wordt uitgebracht over de huidige stand van zaken wat betreft de bemiddeling bij waardenconflicten en waarin empirisch onderzoek wordt gedaan naar bevindingen die in de praktijk zijn waargenomen, helpen bij het uitbreiden van de strategieën van de bemiddelaar om beter te kunnen bemiddelen bij deze hardnekkige geschillen.