

Mediation-inzichten verbeteren herontwerptrajecten

Veranderen blijft mensenwerk

Om als organisatie effectief doelstellingen te kunnen realiseren, is vaak verandering van de structuur en besturing noodzakelijk. Desondanks leiden de hieruit volgende herontwerp- en implementatietrajecten niet altijd vanzelfsprekend tot het gewenste resultaat. Sociaal-psychologische processen en conflicten spelen een verandering vaak parten. Daardoor kunnen draagvlak, eigenaarschap en empowerment om het écht anders te gaan doen, in de praktijk tekortschieten.

Hoe vergroot je de kans dat de organisatie wel gaat werken zoals wordt beoogd? Daarbij kunnen, beschrijven **Kim Grinwis, Susanne Overbeek** en **Judith Stuijt**, inzichten uit de mediationpraktijk behulpzaam zijn.

Kim Grinwis, Susanne Overbeek en Judith Stuijt

zijn organisatieadviseurs bij TEN HAVE Change Management.



Kim Grinwis adviseert middelgrote en grote organisaties over organisatieverandering, inrichtings- en ontwikkelvraagstukken.



Susanne Overbeek adviseert middelgrote en grote organisaties over organisatieverandering, gedrag en leiderschap in verandering.



Judith Stuijt adviseert middelgrote en grote organisaties over strategie-, verander-, organisatieinrichtings- en gedragsvraagstukken.

Iedere organisatie verandert eens in de zoveel jaren haar organisatiestructuur om organisatiedoelen effectiever te kunnen realiseren. Deze veelvoorkomende veranderingstrajecten vragen tijd, energie en aandacht van bestuurders, managers en niet te vergeten van medewerkers. Helaas resulteert een herontwerp op papier niet altijd in de gewenste verandering in de praktijk. Dit leidt – gezien de hoeveelheid inspanning die hier vaak voor is gevraagd en verricht – tot frustratie en ongeloof in de meerwaarde van dit type verandertrajecten of organisatiestructuren in algemene zin. Dat is problematisch, aangezien enerzijds een goed ingerichte structuur en besturing onontbeerlijk zijn voor het optimaal kunnen benutten van

schaarse kennis en kunde van medewerkers en middelen die nodig zijn om organisatiedoelen te bereiken. En anderzijds gezien het feit dat de omgeving en de organisatie continu in beweging zijn, waardoor het blijven aanpassen of veranderen van de structuur en besturing onvermijdelijk is (TEN HAVE Change Management, z.d.). Kortom, bestuurders en managers, die vaak initiator zijn, hebben de verantwoordelijkheid deze herontwerp- en implementatietrajecten tot een goed resultaat te brengen, zodat de energie die erin wordt gestoken rendeert en vertrouwen in het belang hiervan niet wordt geschaad.

Hoewel het maken van een technisch hoofd- en detailontwerp met implementatieplan de nodige kennis- en expertise vraagt, ervaren wij dat veel organisaties daar een eind in komen, of op zijn minst weten dat ze hierbij begeleid moeten worden. Wat naast deze meer maakbare aspecten nog onderbelicht is, zijn de zachtere aspecten of sociaal-psychologische behoeften die bij dit soort verandertrajecten een rol spelen (Fiske, 2004). De veranderingen in onderlinge verhoudingen, posities en bijkomende onzekerheden waarmee een herontwerp gepaard gaan, hebben effect op (sociale) behoeften van mensen. Het niet kennen of niet adresseren van die behoeften, in combinatie met de hoeveelheid afstemming die bij een herontwerp plaatsvindt, kan leiden tot een expliciet of impliciet conflict (Ten Have et al., 2018). Het is namelijk niet altijd zo dat een conflict zich expliciet manifesteert of openbaart. Iemand kan ervoor kiezen zich niet uit te spreken en/of de confrontatie uit de weg te gaan wanneer zijn/haar behoeften worden verstoord of verhinderd. Het conflict is daarmee nog steeds wel aanwezig.

Een conflict heeft effect op de mate waarin men draagvlak heeft voor het ontwerp, zich eigenaar en/of *empowered* voelt om zijn/haar bijdrage te kunnen leveren. Terwijl dat belangrijke randvoorwaarden zijn voor het daadwerkelijk kunnen ontwerpen en vooral ook werkend krijgen van een nieuwe organisatie-inrichting, dat in essentie toch gaat over een nieuw effectief samenspel dat medewerkers (inclusief leidinggevenden) in de praktijk zelf moeten realiseren. Wanneer we dit zachte of sociaal-psychologische perspectief integreren en die behoeften in het ontwerp- en implementatietraject met behulp van de benadering vanuit de faciliterende (en transformatieve) mediation (Prein et al., 2017) serieus nemen en onderliggende belangen of behoeften inzichtelijk blijven maken, is de kans op echte verandering in de praktijk vele malen groter.

Zichtbare kenmerken: inhoud en proces

Een organisatieontwerp- en implementatietraject heeft zichtbare, technische kenmerken, zowel op inhoud (de ‘wat’) als op het proces (de ‘hoe’).

- Inhoud (de ‘wat’)**
- Elementen van een organisatieontwerp*
- Een organisatieontwerp bestaat hoofdzakelijk uit twee elementen: de organisatiestructuur en (be)sturing.
- De structuur is de verdeling van mensen en activiteiten in organieke eenheden (bijvoorbeeld teams, afdelingen, directies, waardeketens, *chapters*) en de samenwerkingsverbanden tussen deze organieke eenheden.
 - Besturing is de wijze waarop het geheel van mensen, middelen en activiteiten wordt

Tabel 1: Fasen van een ontwerp- en implementatietraject

Fase	Wat moet er gebeuren?	Welke elementen moeten worden uitgewerkt c.q. welke stappen moeten worden ondernomen
Hoofdontwerp	Het maken van een hoofdontwerp dat de totale structuur en besturing (organisatie-inrichting) omvat	Uit te werken elementen: • Leidende principes en ontwerpcriteria • Een operationeel model (hoe structuur gaat werken) • Een vertaling van het operationeel model naar een top- en operationele structuur • Een besturingsmodel en sturingsprocessen
Detailontwerp	Het maken van een gedetailleerde uitwerking van het hoofdontwerp van één of alle afzonderlijke organisatie-eenheden	Uit te werken elementen: • De opgave en werkverdeling tot op teamniveau • De uitwerking in formatie, functie en rollen • De werkwijze en sturing (bijvoorbeeld agile, scrum et cetera)
Implementeren en werkend krijgen	Het opstellen van een plan om de bestaande organisatie-inrichting om te vormen naar het nieuwe ontwerp	Te ondernemen stappen: 1 Voorbereiding: de fase tussen besluitvorming en start 2 Startmoment: de livegang van de nieuwe organisatie-inrichting 3 Opstartfase: de periode direct na de start, waarbij leidinggevende en teams worden geëquipeerd en eerste ervaringen worden opgedaan met de nieuwe structuur en besturing in samenwerking met anderen

gecoördineerd om de *purpose* van de organisatie te realiseren (Ten Have, Ten Have & Janssen; 2009).

Fasen van een ontwerp- en implementatietraject

Een ontwerp- en implementatietraject bestaat in feite uit drie fasen, die in tabel 1 worden toegelicht.

In alle drie de fasen is sprake van verschuivende verhoudingen: tussen organisatieonderdelen/vakgebieden (hoofdontwerp), in werkwijze en rollen van teams en medewerkers (detailontwerp) én in de samenwerking tussen personen (implementeren en werkend krijgen).

Beoogde resultaten van het organisatieontwerp

Er is sprake van een goed organisatieontwerp als het ontwerp:

- Zowel het realiseren van de strategie en de *purpose* van de organisatie faciliteert als het realiseren van de beoogde of benodigde verandering in een organisatie;
- Naadloos aansluit bij de specifieke in- en externe context van de organisatie (het ontwerp is daardoor altijd maatwerk);
- Het mogelijk maakt dat organisaties wendbaar en flexibel kunnen reageren op ontwikkelingen;
- Bestaat uit een structuur en besturing die logisch en begrijpelijk op elkaar zijn afgestemd voor iedereen in de organisatie;
- Als *enabler* werkt voor het realiseren van het gewenste vakmanschap, leiderschap en gedrag.

Proces (de ‘hoe’)

Procesmatige kenmerken van het ontwerp- en implementatietraject

Naast de inhoud is ook de wijze waarop een ontwerp- en implementatietraject wordt uitgevoerd van groot belang voor het daadwerkelijk slagen ervan. In de praktijk zijn de volgende zaken veelal kenmerkend voor het verloop van het ontwerp- en implementatietraject:

- Men neemt relatief veel tijd voor het maken van een hoofdontwerp en juist minder voor de uitwerking, waardoor de uitwerking van de onderdelen door leidinggevend en teams vaak onder hoge tijdsdruk komt te staan. Hierdoor is er weinig ruimte om aandacht te geven aan individuele behoeften;
- Men besteedt veel tijd en aandacht aan het opstellen van het ontwerp (het ‘op papier krijgen’), wat vaak ten koste gaat van het voeren van de dialoog over de bedoeling van het ontwerp c.q. ‘wat vinden medewerkers belangrijk in het ontwerp, waar zou het ontwerp volgens hen aan bij moeten dragen?’;
- Het belang van de organisatie/het collectief staat voorop, individuele behoeften zijn ondergeschikt (‘we bouwen de structuur niet om de mensen heen’);
- Medewerkers worden bij de implementatie soms (te) snel losgelaten, waardoor het onduidelijk is wat er van hen wordt verwacht en onzekerheden optreden.

Deze kenmerken, waarbij het op papier krijgen van het ontwerp en het collectief de boventoon voeren boven het werkend krijgen en het individu, vergroten de kans dat voorbij wordt gegaan aan de persoonlijke behoeften. Maar juist deze behoeften zijn van grote invloed op het verloop van het ontwerpproces en de uiteindelijke resultaten ervan.

Onzichtbare invloed sociaal-psychologische behoeften en biases

Een organisatieontwerp- en implementatietraject is in de praktijk niet enkel een rationeel en lineair proces. Het raakt mensen doordat onderlinge verhoudingen verschuiven, posities onder druk komen te staan of ruimte krijgen en het nog onduidelijk is hoe het precies gaat werken. Hiermee is het aannemelijk dat medewerkers (inclusief leidinggevend) die betrok-

ken zijn bij het opstellen van het ontwerp en implementatieplan, evenals medewerkers die in de nieuwe structuur moeten gaan werken, in hun denken en handelen worden beïnvloed door hun eigen behoeften die tijdens het ontwerpproces in de knel komen.

Desondanks is het betrekken van leidinggevend en medewerkers in veel gevallen toch noodzakelijk omdat het benutten van kennis en ervaring over een organisatie (onderdeel) tevens een belangrijke voorwaarde is voor een goed ontwerp. Kortom, we hebben het ermee te doen: werken aan een ontwerp met leidinggevend en medewerkers omwille van hun kennis en ervaring en tegelijkertijd moeten dealen met hun individuele behoeften die hun gedrag en inbreng kleuren.

De veronderstelling dat mensen uit de organisatie gedurende een ontwerpproces persoonlijke behoeften kunnen scheiden van de taak (herontwerp en implementatieplan) wanneer ze er zelf onderdeel van willen/blijven uitmaken is niet aannemelijk. Het is een voorstelbare wens, maar een overschatting van ons rationeel vermogen. Deze overschatting komt voort vanuit het mensbeeld van de *homo economicus*, dat veronderstelt dat het gedrag van mensen puur rationeel is. Vaak gaan mensen nog onterecht van dit mensbeeld uit, maar ons denken is niet louter rationeel, maar wordt sterk beïnvloed door sociale behoeften die wij als mensen hebben (Fiske, 2004).

Sociaal-psycholoog Susan Fiske (2004) onderscheidt vijf factoren die samen de sociale behoeften en daarmee (deels) onderliggende drijfveren van menselijk gedrag beschrijven. De eerste, en volgens Fiske een van de sterkste menselijke drijfveren, is *belonging*: de wens en het gevoel erbij te horen. Deze drijfveer zorgt ervoor dat men zich aanpast aan de groep, omdat hij of zij anders niet geaccepteerd zal worden. De tweede is *understanding*, de behoefte om betekenis te geven aan de wereld om je heen. De derde is *enhancing self*, de behoefte om jezelf te blijven

'Als kernbehoeften onder druk komen te staan, gaat emotie vaak de boventoon voeren boven rationaliteit en reflectie'

verbeteren. De vierde is *trusting*, de behoefte om de mensen en de wereld om je heen te vertrouwen. De vijfde en laatste is *controlling*, de behoefte om controle te hebben over bepaalde uitkomsten/gevolgen.

Deze vijf kernbehoeften kunnen in een ontwerpproces sterk onder druk komen te staan. Neem het volgende voorbeeld: een medewerker werkt al jaren in hetzelfde team en voelt zich hier in sterke mate onderdeel van. Echter, als gevolg van het nieuwe ontwerp zal hij naar een ander team worden overgeplaatst. Daardoor verliest deze medewerker in zekere zin zijn gevoel ergens bij te horen (*belonging*). Voor een medewerkster in dezelfde organisatie komt haar behoefte om controle te hebben (*controlling*) onder druk te staan wanneer het voor haar onduidelijk is wat haar nieuwe plek wordt in de toekomstige organisatie.

Als kernbehoeften onder druk komen te staan, gaat emotie vaak de boventoon voeren boven rationaliteit en reflectie. En deze irrationaliteit vergroot de kans dat zich *biases* (stelselmatige vertekeningen die ons menselijk denken en gedrag kenmerken) bij medewerkers manifesteren, die hun denken en gedrag beïnvloeden (Vernooij et al., 2022). Vier voorbeelden van relevante biases die parten kunnen spelen bij het proces van herontwerpen:

- 1 **Negativity bias** – dit is de menselijke neiging om méér te focussen op het negatieve dan op het positieve. Vaak is men meer bezig met de potentiële negatieve uitkomsten die het ontwerp voor hen teweeg kan brengen dan

met de positieve uitkomsten. Betrokkenen zijn er tijdens een ontwerpproces dan ook vaak op gericht om potentiële negatieve uitkomsten voor henzelf te voorkomen c.q. vermijden.

- 2 **Egocentric bias** – deze bias is de neiging om zaken vanuit het eigen perspectief te bezien en het eigen belang voorop te stellen. Vanuit deze bias hebben betrokkenen in een ontwerpproces vaak méér aandacht voor wat het nieuwe ontwerp voor henzelf gaat betekenen dan voor de ander. Dit kan ertoe leiden dat men 'blind' raakt voor de consequenties van het eigen handelen en genomen besluiten voor de ander.
- 3 **Status quo bias** – dit betreft de menselijke neiging om de status quo te willen behouden in plaats van te veranderen. Wanneer er in het ontwerpproces gesleuteld wordt aan deze status quo, kan dit dan ook automatisch weerstand oproepen bij betrokkenen. Deze bias verklaart mede waarom weerstand tijdens veranderprocessen dikwijls aanwezig is.
- 4 **Social desirability bias** – deze bias is de menselijke neiging om sociaal wenselijk gedrag te vertonen, zodat men niet afwijkt van de groep (-snorm). Deze neiging kan ertoe leiden dat betrokkenen tijdens het ontwerpproces hun zorgen, angsten of afwijkende meningen niet (expliciet) uitspreken. Dit met het mogelijke risico dat zij zich niet (volledig) committeren aan de gemaakte afspraken en hier later (vaak in het implementatieproces) alsnog op terugkomen ('Ik ben het eigenlijk nooit eens geweest met dit besluit').

Kortom: om beter te begrijpen hoe mensen acteren en wat hen primair drijft in dit type veranderprocessen, kunnen we veel leren van de sociale psychologie. Mensen zijn immers sociale dieren, met (sociale) behoeften waarin zij continu – vaak onbewust – proberen te voorzien en die voor een groot deel bepalen hoe we ons gedragen (Aronson, 2012). Het is dan ook van belang te

onderkennen dat deze sociale behoeften (en de biases die hieruit voortkomen) er zijn, deze te begrijpen en herkennen en in acht te nemen dat deze behoeften het proces en resultaat kunnen ondersteunen of juist in de weg kunnen staan. Om de succeskans van je nieuwe organisatieontwerp te vergroten is het dus cruciaal om de mensen en groepen met wie je te maken hebt, inclusief hun onderliggende behoeften, te leren kennen.

Conflicteffecten voor draagvlak, eigenaarschap en empowerment

Gezien het feit dat sociaal-psychologische behoeften in herontwerptrajecten extra opspelen of getriggerd worden en er ten tijde van het ontwerp, maar zeker ook bij het werkend krijgen veel interactie en afstemming is tussen mensen die verschillende behoeften hebben, is de kans op onbegrip, langs elkaar heen praten, en daarmee conflicten groot. Vaak uit zich dit in een zogenaamd operationeel conflict (Euwema & Giebels, 2006), waarin verschil van mening heerst over strategieën waarmee men doelen wil bereiken, over de gewenste werkwijzen, manieren van organiseren en procedures. Maar in realiteit gaat het hier over de verschillende belangen en hierbij horende onderliggende behoeften die mensen hebben en waaraan geen of te weinig gehoor wordt gegeven. Dit laatste sluit aan bij het psychodynamisch perspectief op conflicten (Euwema & Giebels, 2006). In dit perspectief kijkt men naar soms onbewuste drijfveren en motieven achter het conflictgedrag en hoe partijen elkaar beïnvloeden. In tegenstelling tot een operationeel conflict omvat dit ook irrationele aspecten.

Wanneer een conflict ontstaat, is dat in veel gevallen overkomelijk als het productief wordt gemaakt, sterker nog: dan komt men verder dan gedacht. Volgens Pruitt, Rubin & Kim (2003) kunnen belangentegenstellingen op construc-

tieve probleemoplossende wijze gehanteerd worden. Middels constructieve uitwisseling van informatie en creatieve probleemoplossing worden belangenconflicten gereguleerd via integratieve win-win oplossingen. Zulke win-win oplossingen maken optimaal gebruik van de aanwezige middelen en geven beide partijen economisch voordeel. Zij versterken ook de interpersoonlijke relatie en geven partijen een gevoel van competentie en zelfredzaamheid. Bovendien blijken deze oplossingen de kans op toekomstig conflicten of herhaling van het conflict aanzienlijk te verminderen.

Helaas worden conflicten nog vaak als negatief gezien, waardoor mensen het impliciet uitvechten of snel proberen op te lossen zonder recht te doen aan de onderliggende behoeften die er zijn. In het geval dat er een conflict ontstaat en blijft bestaan tijdens het ontwerptraject of bij de implementatie ervan, wordt geen recht gedaan aan behoeften van individuen/groepen. Dit kan ten koste gaan van *draagvlak* voor het ontwerp, *eigenaarschap* voor het ontwerp en de implementatie, en *empowerment* waardoor medewerkers hun nieuwe rol niet weten/durven in te nemen en/of niet kunnen komen tot gewenst samenspel. Met het ontbreken van deze randvoorwaarden is de kans op slagen van het nieuwe organisatieontwerp in het geding.

Onze duiding van deze randvoorwaarden in relatie tot herontwerp:

- Draagvlak is de steun voor de aanleiding/doel van het herontwerp en de beweging die de organisatie met het herontwerp wil maken (Van Dale, z.d.).
- Eigenaarschap heeft te maken heeft met het nemen van verantwoordelijkheid en een bijdrage leveren aan het herontwerp van de organisatie (Motivaction, z.d.).
- Empowerment is het resultaat van een proces waarin iemand gestimuleerd is zelfstandig te beslissen en te handelen en voor zichzelf op te komen. Een individu ervaart hierdoor grip en

invloed op zijn of haar situatie en/of omgeving waardoor hij/zij met vertrouwen invulling kan en wil geven aan het nieuwe ontwerp in de praktijk (Wikipedia, z.d.).

Kortom, gezien het feit dat conflict in impliciete of expliciete vorm onvermijdelijk is bij herontwerp van organisaties waarin verhoudingen verschuiven en verschillende behoeften van verschillende individuen worden geraakt, is het kunnen omgaan met conflict belangrijk. Wij pleiten er zelfs voor dit in het voordeel van het herontwerp en de implementatie te laten werken. Hierbij laten wij ons inspireren door de inzichten en werkwijzen vanuit de faciliterende school van mediation.

Toegevoegde waarde faciliterende mediation

Het vakgebied van mediation kent meerdere benaderingen, te weten de evaluatieve, faciliterende, transformatieve en narratieve benadering. Voor het effectiever maken van herontwerpprocessen is faciliterende mediation interessant, aangezien het zich in het bijzonder richt op de onderliggende belangen van partijen en het verbeteren van onderlinge communicatie, waardoor ze beter kunnen overleggen, onderhandelen en besluiten nemen (Prein et al., 2017). Het Harvard onderhandelingsmodel is een belangrijke bron van inspiratie voor faciliterende mediation.

Naast de faciliterende mediation biedt de transformatieve mediation ook een tweetal interessante dimensies die in deze benadering centraal staan, te weten *recognition* en *empowerment* (Folger & Bush, 1996). In deze benadering streeft men ernaar dat partijen zich competent en besluitvaardiger gaan voelen (empowerment) en dat zij belangstellender en ontvankelijker kunnen zijn voor de ander waarna zij het conflict achter zich kunnen laten (Prein et al., 2017). Deze

invalshoek heeft ook een duidelijke relatie met de sociale psychologie. Gezien het feit dat deze dimensies aansluiten bij de basisgedachte van onder andere faciliterende mediation en deze transformatieve benadering zich minder richt op het oplossen van een conflict zelf, wat in herontwerp van organisaties aan de orde is, lichten we alleen deze twee begrippen uit en richten we ons hier primair op faciliterende mediation.

Overtuigingen en kenmerken (vrij vertaald uit Prein et al., 2017):

- Het mediationproces is gericht op het verbeteren van de onderlinge communicatie zodat constructief overleg kan plaatsvinden.
- Mediation is gericht op het inzichtelijk krijgen van onderliggende belangen/behoefte. Zonder inzicht in (onderliggende) belangen ontstaat er geen ruimte voor het vinden van oplossingen van het conflict.
- Mediation is gericht op gemeenschappelijkheid (integratief/win-win versus distributief/win-lose) en harmonie.
- Mediation is oplossings- en toekomstgericht en concentreert zich niet op een exacte reconstructie van feiten uit het verleden.
- De mediator heeft een begeleidende rol (geen inhoudelijke) in het herstellen van verhoudingen via de inhoud van de kwestie, alsmede via het verbeteren van de communicatie. De mediator kijkt oordeelsvrij naar de inbreng van beide partijen, de ingebrachte oplossingen en de uitkomst van het proces.
- Partijen zijn zelf verantwoordelijk voor het mediationproces (inclusief de uitkomst) en zijn in staat vanuit het kennen van belangen zelf oplossingen te vinden voor ervaren problemen.

Werkwijze faciliterende mediation

Tijdens een faciliterend mediationproces wordt in verschillende fasen toegewerkt naar een uitkomst. Dit is geen lineair proces, maar de regel is wel dat voorliggende fasen moeten zijn

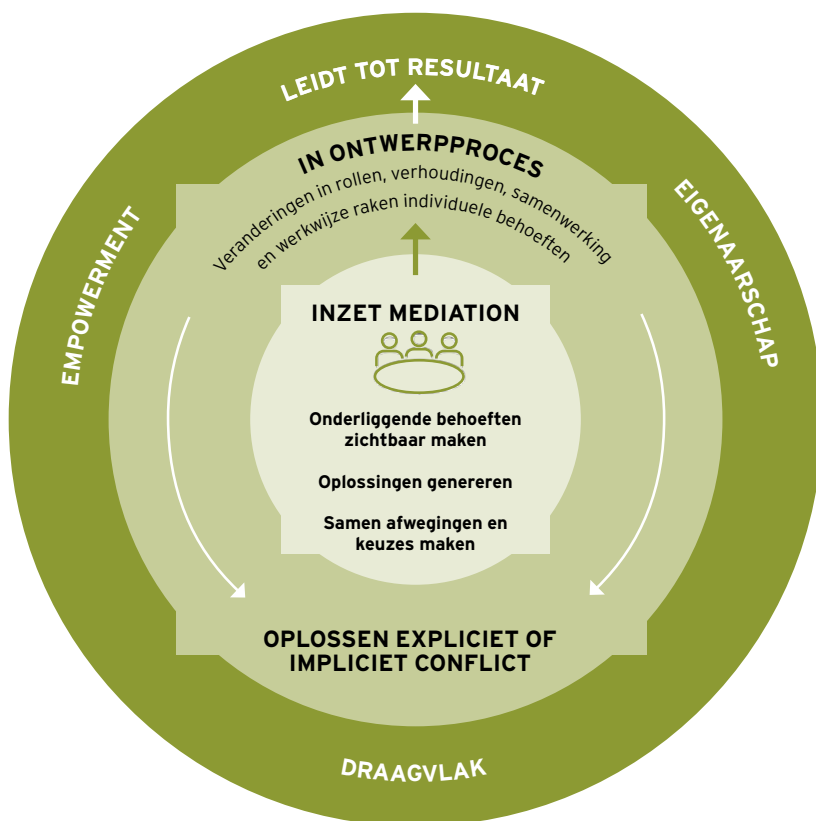
afgesloten alvorens naar een nieuwe fase over te gaan. Het mediationproces ziet er als volgt uit:

1. **Intakefase:** in deze fase verbinden partijen en mediator zich middels voorwaarden en spelregels aan elkaar.
2. **Exploratiefase:** aan iedere partij wordt gevraagd wat hen volgens hem/haar verdeeld houdt in de kwestie. Het doel van deze fase is om de partijen middels het zogenaamde 'schillen' te bevragen op ingenomen standpunten waardoor onderliggende belangen en behoeften zichtbaar worden. Tegelijkertijd wordt getracht communicatie tussen partijen effectiever te maken. Aan het einde van deze fase is een overzicht van overeenkomstige en verschillende belangen het resultaat.
3. **Onderhandelingsfase:** aan de start van deze fase worden beide partijen uitgenodigd om vanuit het overzicht van overeenkomstige en verschillende belangen oplossingen te genereren. Hierin wordt vrij denken gestimuleerd; later in deze fase volgt het daadwerkelijk onderhandelen en afwegen van opties.
4. **Afrondingsfase:** in deze fase worden afspraken gemaakt (overeenkomst) en wordt het conflict afgesloten, desgewenst met een door de partijen zelf ingebracht ritueel.

Belangrijke inzichten voor herontwerpen organisaties

Wanneer we de overtuigingen, kenmerken en werkwijze van faciliterende mediation beschouwen, wordt duidelijk hoe onderliggende behoeften en belangen die aan de orde zijn tijdens herontwerp van organisaties een plek kunnen krijgen en hoe conflicten productief kunnen worden gemaakt met draagvlak, eigenaarschap en empowerment als gevolg. De volgende inzichten voor het herontwerpen van organisaties zijn van belang:

1. Faciliterende mediation (en transformatieve mediation) laat zien hoe belangrijk het is (voor erkenning en het vinden van integra-



tieve oplossingen) op standpunten te verdiepen en **onderliggende belangen/ behoeften zichtbaar te maken** en dus beter van elkaar te begrijpen hoe men zich ergens toe verhoudt en wat men daarin verdeelt. Zorgvuldige en aandachtige communicatie hierover zou meer tijd en ruimte moeten krijgen gedurende een herontwerpproces.

2. Faciliterende mediation gaat uit van het eigenstandig vermogen van betrokkenen om ergens met elkaar uit te komen. Tijdens het proces wordt ruimte gemaakt voor het **stimuleren en benutten van creativiteit** van betrokkenen door hen vanuit het gezamenlijk verkregen zicht op de verschillende belangen en behoeften oplossingsmogelijkheden te laten genereren (empowerment). In een herontwerpproces zou vanuit het zicht op

verschillende zienswijzen en behoeften veel meer aandacht moeten zijn voor het genereren van creatieve integratieve (win-win) oplossingen door betrokkenen zelf.

3. Faciliterende mediation laat betrokkenen **samen afwegingen en keuzes maken** die voor hen werkbaar zijn. In een ontwerpproces moet het organisatiebelang geborgd blijven, maar wanneer dit is geborgd ontstaat er ruimte voor betrokkenen om de aard en mate van uitwerking die zij nodig hebben om de bedoeling van het ontwerp te realiseren zelf te definiëren.

Deze inzichten voor het herontwerpen van organisaties vragen iets extra's van een begeleider. Naast het neerzetten van een technisch ontwerpproces en het in het oog houden van het

organisatiebelang, moet de begeleider aandacht hebben voor communicatie, ruimte maken voor het onderzoeken van individuele belangen/behoefte en het benutten van de creativiteit van betrokkenen zelf.

Faciliterende mediation biedt inzichten

In ontwerpprocessen worden de zachtere aspecten of sociaal-psychologische behoeften die bij dit soort verandertrajecten een grote rol spelen nog dikwijls onderbelicht. Veranderingen in onderlinge verhoudingen, posities en bijkomende onzekerheden hebben effect op (sociale) behoeften van mensen, en het niet kennen of niet adresseren van die behoeften in combinatie met de hoeveelheid afstemming die met herontwerp gepaard gaat, kan leiden tot een expliciet of impliciet conflict (Ten Have et al., 2018). Het niet adresseren van behoeften en eventueel zelfs conflicten heeft een negatieve invloed op drie belangrijke randvoorwaarden voor het daadwerkelijk kunnen ontwerpen en werkend krijgen van een nieuwe organisatie-inrichting: de mate waarin men draagvlak heeft voor het ontwerp, zich eigenaar en/of empowerd voelt om zijn bijdrage te kunnen leveren. De faciliterende mediation levert belangrijke inzichten voor het verbeteren van de onderlinge communicatie, het inzichtelijk krijgen van onderliggende belangen en het oplossingsgericht werken met partijen, en kan daarmee een grote bijdrage leveren in het vergroten van het succes van een herontwerp van een organisatie. Wij veronderstellen dat het gebruik van deze inzichten bijdraagt aan draagvlak en eigenaarschap voor het ontwerp en de daarin gemaakte keuzes, en bovendien leidt tot empowerment van betrokkenen om het ontwerp in de praktijk werkend te krijgen. «

Literatuur

- Aronson, E. (2012). *The social animal*. New York, Worth publishers.
- Brenninkmeijer, A., Bonenkamp, D., Van Oyen, K., Prein, H. (2017). *Handboek Mediation*. Den Haag: SDU Uitgevers.
- Pruitt, D., Rubin, J.Z. & Kim, S.H. (2003) *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Euwema, M., & Giebels, E. (2006). *Conflictmanagement: Analyse, diagnostiek en interventie*.
- Fiske, S. (2004). *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*. John Wiley & Sons.
- Folger, J.P., Bush, R.A.B. (1996), 'Transformative mediation and third party intervention: Ten hallmarks of transformative practice'. *Mediation quarterly* 13(4), pp. 263-278.
- Motivaction. (z.d.). *De 8 factoren van eigenaarschap*. Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://www.motivaction.nl/kennisplatform/nieuws-en-persberichten/de-8-factoren-van-eigenaarschap>
- Ten Have, S., Rijsman, J., ten Have, W., & Westhof, J. (2018). *The Social Psychology of Change Management: Theories and an Evidence-based Perspective on Social and Organizational Beings*. Routledge.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., & Janssen, B. (2009). *Het veranderboek, 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., & Van der Eng, N. (2011). *Veranderkracht: Vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering*. *Holland / Belgium Management Review* 135, pp. 16-24.
- Ten Have, S., Ten Have, W. D., Huijsmans, A. B., & Van der Eng, N. (forthcoming 2015). *Change Competence: Implementing effective change*. New York, NY: Routledge.
- TEN HAVE. (z.d.). *Organisatiestructuur en (be)sturing*. Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://www.tenhavetcm.com/expertise/organisatiestructuur-en-besturing/>
- Van Dale. (z.d.). *Draagvlak*. Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/draagvlak#.Y5BmsnbMJyw>
- Vernooij, C., Stuijt, J., Hendriks, M., ten Have, W., & ten Have, S. (2022). *Organizational Behaviour and Change Management: The Impact of Cognitive and Social Bias*. Taylor & Francis.
- Wikipedia (z.d.). *Empowerment*. Geraadpleegd op 7 december 2022, van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Empowerment>