

Hè bah, een conflict

Conflicten kosten geld, maken ziek, belemmeren groei.



Sta er eens even bij stil hoe vaak je conflicten om je heen ziet. Variërend van acute, snel te blussen vlammetjes tot woekerende veenbranden en uitslaand, alles vernietigend vuur. In organisaties komen conflicten op elk niveau voor, van de werkvloer tot en met het niveau van de raad van bestuur. Conflicten zijn altijd duur: ze kosten bakken met tijd, geld en energie. De arbeidsproductiviteit neemt af en de ontevredenheid groeit. Volgens schattingen is 10 tot 20% van verzuim

op het werk het gevolg van een arbeidsconflict. Maar conflicten kunnen meer gevolgen hebben. Ze kunnen groei en innovatie in de weg staan. In het ergste geval kunnen ze projecten of bedrijven ten val brengen. Alle reden dus om heel veel aandacht te besteden aan conflicten en dan met name aan: hoe herken ik ze en hoe los ik ze op?


Moeten we het echt over conflicten hebben?

Ja! Ik merk dat mensen vaak moeite hebben met het woord *conflict*. Zodra je het woord conflict in je mond neemt, liggen de sussende opmerkingen al op de lippen. Dat is volgens mij een groot risico en zelfs een grote oorzaak van het voortbestaan van conflicten. Het is niet mijn bedoeling dingen groter te maken dan ze zijn, of futiliteiten aan te wakkeren en alles maar een conflict te noemen. Maar ik geloof dat we onszelf schade berokkenen door conflicten niet te herkennen, zichtbaar te maken en bij de kop te pakken. Als we doen alsof de conflicten er niet zijn, lopen we de kans dat we etterende

wonden maken die ineens niet meer te genezen zijn. Het is mijn ervaring dat veel conflicten kunnen ontstaan en blijven bestaan doordat we de evidente problemen mijden, we liever pappen en nathouden, en om de hete brij heendraaien.

Let wel: het bovenstaande is geen veroordeling. Kennelijk vinden wij het moeilijk om te praten over de dingen die niet goed gaan. Dat is niet erg: niets menselijks is ons vreemd. Wel is het de vraag hoe je hier als professional of leidinggevende mee wilt omgaan. Of misschien nog wel belangrijker: hoe je hier als persoon mee wilt omgaan.

Het bovenstaande is wel een pleidooi. Neem de ander en jezelf serieus en vooral ook de dingen die niet goed gaan in het werk. Durf met elkaar het gesprek aan te gaan over issues, de samenwerking, meningsverschillen, botsende karakters, de gedachtes en gevoelens die je hebt. Creëer met elkaar een sfeer van openheid en ervaar hoeveel dat oplevert. En hoeveel ellende dat voorkomt.



“De oorzaak
verschuilt zich vaak
in de spiegel.”

Wat is een conflict?

Je kunt **grosso modo** twee soorten conflicten onderscheiden:

1. Inhoudsconflicten

Deze conflicten gaan over het werk, de aanpak. Bijvoorbeeld: hoe sales georganiseerd moet worden, wie in het directieteam welke verantwoordelijkheden heeft, naar welke locatie het bedrijf gaat verhuizen.

2. Sociale of relatieconflicten

Deze conflicten gaan over wat mensen van elkaar vinden, hoe ze met elkaar samenwerken, of ze elkaar liggen of niet.

Als een conflict erger wordt (escaleert), zie je vaak dat beide conflicten samengaan: én op de inhoud én in de relatie botert het dan niet meer. Overal kun je dan de strijd over aangaan. Het is mijn ervaring dat inhoudsconflicten gemakkelijker zijn op te lossen dan relatieconflicten. Als de oplossing niet meer in de

inhoud te vinden is, ligt de oorzaak vaak in de relatie. En de oplossing dan dus ook.

Er zijn veel elementen die spelen bij conflicten. Dat kan conflicten en de aanpak ervan ook zo complex maken. Wat kan er allemaal spelen?

macht x emoties en gevoelens x botsende belangen x botsende karakters x verschillende conflictstijlen x oud zeer x verschil in betrokkenheid x tijdsdruk x buitenwacht die meekijkt x populariteit

Met name emoties en gevoelens bepalen een conflict in hoge mate, zeker naarmate het conflict escaleert.

En de emoties en gevoelens kunnen talrijk zijn:

woede x rancune x haat x verdriet x angst x pessimisme x optimisme x wrok x onzekerheid x miskenning

Hoe kun je op het werk merken dat er een conflict is? Er zijn meerdere signalen (ik leg ze uit aan de hand van een afdeling met: Aziz, Anneke, Erik, Pieter, Sara en hun leidinggevende Frans):

Er ontstaan eilandjes, coalities, bondjes en eenlingen

Aziz en Anneke gaan tijdens de lunch samen wandelen en klagen over Erik (“Weet je wat hij nu weer deed?!”). Erik houdt de moed erin (“Ik doe toch mijn best, het is zo onterecht wat ze doen.”). Pieter trekt zich steeds vaker terug op zijn kamer en doet de deur dicht (“Gek word ik van ze, ik wil kunnen werken.”). Frans, de leidinggevende, doet verwoede pogingen iedereen met elkaar te laten samenwerken (“Wat een kleuters, ze moeten gewoon met elkaar aan het werk, ik ben toch geen schoolmeester?”).

De uitwisseling van informatie en ervaringen stopt

Aziz en Anneke vertellen Erik niks meer (“Voor je het weet, ligt het weer bij Frans op het bureau.”). Pieter vindt

de sfeer zo competitief worden dat hij de informatie die hij hoort voor zichzelf houdt (“Ik ben wel gek om dit met anderen te delen.”). Erik durft niets meer te bespreken met Aziz en Anneke (“Ik bespreek het wel met Pieter, die doet tenminste nog normaal tegen me.”). Frans heeft het gevoel niks meer te horen (“Niemand loopt meer bij me binnen om een praatje te maken en te vertellen hoe het gaat.”).

Je hoort minder reflecteren op het eigen handelen, wel ‘wijzen’ naar anderen

Aziz kijkt niet naar zijn eigen rol, heeft steeds commentaar op Erik (“Die Erik spoort echt niet, wat een eikel.”). Erik vindt de anderen gemeen en oneerlijk, maar onderzoekt niet waarom ze zo tegen hem doen (“Waar zijn ze toch mee bezig? Ik begrijp er niks van.”).

“Iedereen wil graag leuke collega’s, jôuw collega’s willen dat ook.”

Je hoort geklaag

Anneke klaagt steen en been over de reorganisatie, hoe er met mensen wordt omgegaan (“schandalig”), de gebrekkige communicatie vanuit de directie (“Het gaat hier echt bergafwaarts en Erik probeert er een slaatje uit te slaan.”). Pieter klaagt over het gedoe op de afdeling (“Kan er nou eens niet gewoon gewerkt worden?”). Frans klaagt tegen zijn MT-leden over zijn afdeling (“Ik ben geen manager geworden om een kleuterklas in het gareel te houden.”).

Je ziet slachtoffergedrag: "ik kan er niks aan doen"

Anneke vindt dat zij haar best doet, maar dat anderen haar tegenwerken (“Aan mij ligt het niet, ik doe als altijd mijn werk goed, maar ze maken het me echt onmogelijk, vooral Erik.”). Erik vindt dat iedereen zich tegen hem keert (“Ze willen me er gewoon uitwerken.”). Pieter maakt zich klein (“Ik wil dat ze stoppen, maar naar mij luisteren ze niet.”). Frans gooit de handdoek in de ring (“Ze doen niet wat ik zeg.”)

Onderonsjes ontstaan met onderlinge afspraken

Aziz en Anneke spreken af om buiten Erik om een extra wekelijks commercieel overleg te hebben (“We zien elkaar elke dinsdagochtend om 9 uur buiten kantoor.”). Aziz en Simon bellen veel met elkaar (“Laten wij afspreken dat wij elkaar van alles op de hoogte houden.”).

Roddelen en achterklap groeit in de wandelgangen

Aziz en Anneke roddelen over Erik (“Hij kwam weer te laat.”). Erik probeert met Pieter te roddelen (“Weet je wel wat er allemaal gebeurt?”).

Je ziet of hoort gesloten deuren, plotselinge stiltes, stemverheffingen

Pieter gooit zijn deur dicht (“Ik kom hier om te werken.”). Frans roept Aziz bij zich en begint te schreeuwen (“Dit kan toch gewoon niet.”). Aziz en Anneke vallen stil als Erik ook bij het koffieapparaat komt staan (“...”).

Je hoort humor 'op de man'

In het afdelingsoverleg maakt Aziz 'grappen' tegen Erik ("Dat is wat voor jou Erik, jij bent toch zo goed in timemanagement? Haha!").

Mensen melden zich ziek

Sarah zit al twee maanden in de ziektewet ("Ik kon niet meer tegen de slechte sfeer op de afdeling, ik werd er letterlijk ziek van.").

Het gevaarlijke is dat mensen wennen aan conflictsituaties. Dat ze een conflict niet meer zien als iets wat je moet aanpakken. Nee, het conflict wordt een 'normaal' onderdeel van het werk. Voor je het weet, zit je met zijn allen vast in een conflict en duurt deze situatie weken, maanden of zelfs jaren voordat iemand de moed heeft om er iets aan te gaan doen. Terwijl het conflict in de kiem aanpakken, voordat het escaleert of zich vastzet, echt het beste resultaat garandeert.

