

# Het nieuwe conflict hanteren

Nieuwe generaties op de arbeidsmarkt en een nieuwe manier van werken leiden tot een nieuwe conflictdynamiek. Daar hoort volgens Nienke Wiersma ook een nieuwe manier van conflict hanteren bij. Een virtuele koffiehoeke bijvoorbeeld, waar conflicten in de dop kunnen worden beslecht.

Door Nienke Wiersma

**H**et nieuwe conflict hanteren? Bestaat er dan zoiets als het oude conflict hanteren? Volgens mij wel. En volgens mij is nu de tijd aangebroken om die oude manier eens goed onder de loep te nemen en – waar nodig – aan te passen aan de huidige tijd. De huidige tijd op de werkvloer. Een tijd waarin de afgelopen jaren veel is veranderd. Niet alleen hoe we werken, maar ook onze identiteit is veranderd. Nieuwe generaties betreden de arbeidsmarkt en nieuwe technologieën veranderen het werken.

Maar is de manier waarop we met arbeids- en samenwerkingsproblemen omgaan ook mee veranderd? Nee. En is het noodzakelijk dat er wat verandert? Ja!

Er ontstaat door de nieuwe manier van werken namelijk een nieuwe conflictdynamiek. En er ontstaan conflicten die om een andere aanpak vragen. Daarnaast ben ik ervan overtuigd dat door de nieuwe manier van werken er niet alleen minder zicht is op de aanwezigheid van conflicten, maar dat ook de kansen om conflicten succesvol aan te pakken en op te lossen, kleiner worden. Dat is niet alleen een risico, dat is ook een gemiste kans. Want conflicten kunnen, mits je ze tijdig en passend aanpakt, ook leiden tot vernieuwing en verbetering. Het is de kunst om in de nieuwe tijd deze kansen te zien en te benutten.

## Waar wringt de schoen?

Dat er veel is veranderd betekent niet dat er minder of geen conflicten meer zullen ontstaan. Integendeel. Conflicten in de werkomgeving zijn van alle tijden en dat zal ook zo blijven.

Maar hoe merken we dat er conflicten spelen als je elkaar veel minder ziet? En hoe kunnen we in die nieuwe tijd conflicten succesvol oplossen? Publicaties in diverse media en vakbladen richten zich veelal op (een gebrek aan) arbeidsvoorwaarden bij het nieuwe werken. Conflicten die niet zozeer met voorwaarden, maar meer met de uitvoering van het werk (taakgerelateerde en/of socialemotionele conflicten, conflicten rond leiderschap) samenhangen blijven onderbelicht.

Conflicthantering is gebaat bij elkaar zien en daar de tijd voor

nemen, in een omgeving waar mensen zich vrij voelen te spreken. Ook duidelijke organisatiestructuren en procedures dragen bij aan een goede conflictantering. Bovendien is het belangrijk om tijdig conflicten te (h)erkennen en er op een passende manier mee om te gaan.

Het nieuwe werken kenmerkt zich door:

- een tijd- en plaatsonafhankelijke werkomgeving en veelal verminderd direct contact met collega's/medewerkers;
- het gebruik van moderne communicatiemiddelen;
- een platte organisatiestructuur met veel eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers;
- het toegenomen belang van vertrouwen (tussen medewerker en leidinggevende, en tussen medewerkers onderling);
- sturing op output of resultaat; en
- verminderde structuren en procedures.

In deze nieuwe werkomgeving is er dus minder sprake van *face to face* en *ad hoc*, ongepland, informeel overleg. En daarmee samenhangend zijn er minder mogelijkheden leiding en feedback te geven en te ontvangen en is er minder mogelijkheid tot (bij)sturing. Aan de ene kant vergroot dit de kans op het ontstaan en de escalatie van conflicten, aan de andere kant is het minder waarschijnlijk dat eventuele conflicten tijdig en constructief worden gehanteerd.

Verder valt het op dat er bij het nieuwe werken heel makkelijk over 'vertrouwen' wordt gesproken. Vertrouwen van de werkgever richting werknemer, vertrouwen tussen medewerkers onderling en vertrouwen van de medewerker in de leidinggevende en de organisatie. Maar kan je er wel zo gemakkelijk van uitgaan dat dit vertrouwen er in voldoende mate is en ook in voldoende mate zal blijven?

Ik maak dagelijks mee dat het gebrek aan vertrouwen aan de basis staat van elk conflict, daar moet je niet te licht over denken. Hoe kan je als leidinggevende vertrouwen op je medewerkers als je ze niet ziet en geen idee hebt waar ze zijn of

wat ze aan het doen zijn? Hoe kan je als medewerker niet verstrikt raken in de onzekerheid dat ‘men vast denkt dat je thuis niets zit te doen’ en daardoor over je eigen grenzen heengaat? Hoe bewaak je de balans tussen werk en privé en hoe ga je om met het 24/7 bereikbaar zijn? Er wordt al gewaarschuwd dat bij onvoldoende zorg en aandacht voor deze situatie er veel (juridische) conflicten zullen ontstaan.

Op basis van de informatie uit het onderzoek *Zonder wrijving, geen glans*<sup>2</sup> en mijn eigen ervaringen, blijkt echter dat de omgang met conflicten niet een onderwerp is waarmee men zich bij (de invoering van) het nieuwe werken bezighoudt.<sup>3</sup> Er is bovendien nog maar weinig kennis en informatie beschikbaar over hoe op een constructieve wijze met conflicten kan worden omgegaan in die nieuwe werkomgeving. Dat er bovendien risico's zijn dat er nieuwe (soorten) conflicten zullen ontstaan door de het nieuwe werken en dat mogelijkheden om conflicten te hanteren verminderen, is iets waar organisaties die het nieuwe werken (willen) toepassen zich vaak niet bewust van zijn. De wijze waarop conflicten worden gehanteerd (c.q. het conflictmanagement) wordt niet aangepast aan de veranderingen op de werkvloer. Maar dat is wel nodig.

#### Waar is de koffieautomaat?

Waar gaat het mis? In de gesprekken die ik in het kader van het onderzoek heb gevoerd, vroeg ik hoe men conflicten opmerkt en hoe men gewend was conflicten op te lossen. Dat er iets speelde werd meestal in de face-to-facecontacten opgemerkt, bijvoorbeeld tijdens teamoverleg. Soms ook via de e-mail, zoals bij e-mailcorrespondentie tussen twee personen die plots door een van beiden ook ‘in cc’ aan de leidinggevende werd gestuurd. Dan escaleerde de situatie en werd het conflict zichtbaar voor anderen.

Als antwoord op de vraag hoe men de conflicten oploste, werd regelmatig ‘de koffieautomaat’ genoemd als laagdrempelig podium om conflicten vroegtijdig op te lossen. Tijdens de onderonsjes bij de koffieautomaat besprak men de kwestie en vaak werd daar direct een en ander opgelost. Een fantastische manier om conflicten te hanteren naar mijn mening. Op zo'n informele manier in een vroeg stadium conflicten kunnen oplossen geeft de mensen moed. Het is niet erg om conflicten te hebben en men kan ze ook prima zelf oplossen!

Lukte het niet, of niet voldoende, om een oplossing bij de koffieautomaat te vinden, dan was dat voor de geïnterviewde reden om ‘samen te gaan zitten’ en op die manier te proberen een oplossing voor het conflict te vinden. Ook heel goed! Apart en in dialoog, samen naar een oplossing zoeken.

Maar kom je elkaar nog wel tegen bij de koffieautomaat? Hoe groot is de kans bij tijd- en plaatsafhankelijk werk dat je elkaar op hetzelfde moment bij de koffieautomaat treft? Waar is die koffieautomaat? Als sluimerende conflicten niet worden

#### Negen tips voor het nieuwe conflicthanteren

1. Erken dat er een conflict dreigt te ontstaan. Laat het niet sluimeren, maar erken en benoem wat er wringt. Neem zelf de verantwoordelijkheid om conflicten op te lossen.
2. Leer het moment herkennen waarop je het conflict niet zelf meer kunt oplossen. Durf dan ook hulp van een ander te vragen.
3. Zorg er als organisatie voor dat het duidelijk is voor de werknemers wat zij kunnen doen als ze er onderling niet uitkomen en tot wie zij zich dan kunnen wenden.
4. Zoek het conflict op! Kom er achter waar mogelijke tegengestelde belangen met elkaar botsen en waar de kans op wrijving ligt. Ga daar vervolgens mee aan de slag. Inventariseer de belangen en wees creatief bij het zoeken naar een oplossing die aan die belangen tegemoetkomt.
5. Gebruik de reglementen en bepalingen van de organisatie als leidraad in plaats van als dwangbuis. En als het toepassen van de regels niet leidt tot het gewenste effect, richt je dan op de bedoeling van de regels en niet op de regels zelf.
6. Stap bij conflicten in de werkomgeving liever niet naar een advocaat of naar de rechter. De beste oplossingen voor conflicten in de werkomgeving zijn die oplossingen waarbij de mensen het (onder begeleiding) samen oplossen.
7. Gebruik wet- en regelgeving als objectieve criteria en wijk er van af als dat kan en wenselijk is. Onderhandel met elkaar, dan kom je verder.
8. Houd rekening met de dynamiek die de nieuwe technologieën en communicatiemiddelen hebben op de onderlinge communicatie. Zorg er ook voor dat je online conflictvaardiger wordt. Lukt het online niet om iets uit de wereld te helpen, zoek elkaar dan op.
9. Ontmoet elkaar. Zorg voor contact als het niet helemaal lekker loopt, ontmoet elkaar in levende lijve of bouw een virtuele koffiehoeke waar je elkaar in beslotenheid kunt ontmoeten. Koffie drinken kan immers overal.

opgemerkt en dus ook niet op tijd worden aangepakt, zal de situatie automatisch escaleren. En wat dan?

#### Formeel-juridische aanpak is uit

Als conflicten escaleren wordt meestal teruggerepen op wat ‘er in de regels staat’ of op wat de structuur in een organisatie voorschrijft. Als je het mij vraagt is die ‘oude’ formeel-juridische manier om conflicten in de werkomgeving op te lossen, niet meer van deze tijd. Mensen ervaren het als een klap in het gezicht wanneer ze plots op een formele (juridische) manier worden benaderd. Het past niet bij hoe de werkomgeving

### ABC van het nieuwe conflicthanteren

Met dit ABC-darium kunt u eenvoudig conflictvaardiger worden in de nieuwe tijd. Klik op de letters en leer het alfabet van het nieuwe conflicthanteren!



Figuur 1. ABC van het nieuwe conflicthanteren

beleefd wordt. Niet alleen de structuren in de huidige organisaties zijn immers vaak een stuk losser, men gaat ook op meer informele wijze met elkaar om en er is veel minder hiërarchie. In die omgeving verloopt de meeste onderlinge schriftelijke communicatie via e-mail. En dan verandert plots de toon van de e-mails of er wordt een 'echte' brief verstuurd waarin wordt gevousovoeerd. Schriftelijke communicatie waarin op de te volgen procedures wordt gewezen en waar posities worden ingenomen. Er worden klachten- en/of geschillencommissies geïntroduceerd die met strikte reglementen en vaste procedures werken.

Ik zie dat dit in de praktijk leidt tot verharding en escalatie. Vooral de verbazing dat de bejegening zo is veranderd en de situatie juridiseert, zorgt voor veel boosheid en onbegrip. Op die manier ontstaan offensieve of defensieve conflictculturen. Men gaat bij conflictsituaties kijken naar het verleden. Wie heeft wat op welk moment gedaan? Wie is als verantwoordelijke aan te wijzen en hoe valt te bewijzen dat de fout voor de ontstane situatie bij een ander ligt? Dit zijn conflictculturen waarbij het hebben van een conflict als onwenselijk of zelfs bedreigend wordt ervaren. Als je het mij vraagt leidt dat tot de situatie waarin mensen angstig worden, zich onveilig voelen en onder hun niveau zullen gaan werken. Het hebben van een

conflict wordt gezien als negatief en mogelijk gevaarlijk. Een oplossing wordt afgedwongen en er is een winnaar en een verliezer.

Niet prettig dus en mijn inziens ook niet in overeenstemming met de eerder genoemde uitgangspunten van het nieuwe werken. Het is bovendien ook een kostbare manier om met conflicten om te gaan, zowel wat betreft tijd, geld als energie. En daarnaast is het doodzonde, want door zo'n formele aanpak mis je de kans om conflicten te zien als een mogelijkheid om – gezamenlijk en in overeenstemming – verandering en verbetering te realiseren. Het is verstandig om voor een andere aanpak te kiezen.

### Het nieuwe conflict hanteren

Hoe kan het anders? Hoe zou je het nieuwe conflict hanteren kunnen definiëren? Het is in ieder geval heel belangrijk om een conflict als een proces te zien. Een proces waarbij iedereen de mogelijkheid heeft om al in een vroeg stadium het conflict aan te pakken en op te lossen. Door op een vroegtijdige, pre-competitieve manier met conflicten om te gaan, zorg je dat de escalatie in de hand blijft en dat de kans op vernieuwing en verandering het grootst is.

Leer allemaal conflictvaardig te zijn, door bijvoorbeeld te (h)erkennen dat er een conflict dreigt te ontstaan. Door een eigen verantwoordelijkheid te ontwikkelen om het conflict op te lossen. Door het niet te laten sluimeren. Leer ook het moment te herkennen waarop je het conflict niet zelf meer kunt oplossen en hulp van een ander moet invoeren. Zorg er als organisatie voor dat het in die gevallen duidelijk is hoe 'de lijnen' lopen. Wat kun je doen als je er samen niet uitkomt, tot wie kan je dan wenden?

Zoek het conflict op! Waar zijn mogelijke tegengestelde belangen, waar is kans op wrijving? Ga daarmee aan de slag: inventariseer de belangen en wees creatief bij het zoeken naar een oplossing die aan die belangen tegemoetkomt. Gebruik de reglementen en bepalingen als leidraad, niet als dwangbuis. En als het toepassen van de regels niet leidt tot het gewenste effect, richt je dan op de bedoeling van de regel en niet op de regel zelf.

Stap bij conflicten in de werkomgeving liever niet naar een advocaat of naar de rechter. De beste oplossingen voor conflicten in de werkomgeving zijn die oplossingen waarbij de mensen het (onder begeleiding) samen hebben opgelost. Door te onderhandelen, wet- en regelgeving als objectieve criteria te gebruiken en ervan af te wijken als dat kan en wenselijk is. Hou rekening met de dynamiek die de nieuwe technologieën en communicatiemiddelen hebben op de communicatie, word ook online conflictvaardiger. Lukt het online niet om iets uit de wereld te helpen, zoek elkaar dan op. Zorg voor contact als het niet helemaal lekker loopt, ontmoet elkaar in levende lijve

of bouw een virtuele koffiehoek waar je elkaar in beslotenheid kunt 'ontmoeten'. Koffie drinken kan immers overal. Dit alles zorgt voor een conflictcultuur waarin je erop kunt vertrouwen dat je een conflict kunt hebben met elkaar en dat je het ook zelf kunt oplossen. Het zorgt voor vertrouwen in elkaar en in de organisatie.

Met andere woorden: het nieuwe conflict hanteren is een oplossings- en toekomstgerichte aanpak. Met aandacht voor eigen verantwoordelijkheid van partijen om zelf mee te denken en te beslissen over een eventuele oplossing. Een aanpak die om creativiteit vraagt en bijdraagt aan een positieve (conflict-) cultuur die gericht is op opbrengst en vernieuwing. En waarin alle betrokkenen een eigen verantwoordelijkheid hebben. Daarmee treed je conflictvaardig de toekomst tegemoet.

#### Noten

- 1 Conflicten die ontstaan doordat er in de nieuwe werkomgeving niet meer in aparte 'eigen' kamers wordt gewerkt, maar op flexibele open plekken waarbij je

juist wordt geconfronteerd met collega's met wie je in conflict (kunt) komen, laat ik hier buiten beschouwing.

- 2 *Zonder wrijving, geen glans* is ontwikkeld door dr. Cathy van Dyck, organisatiepsycholoog en universitair hoofddocent faculteit sociale wetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam en mijzelf. Het project is mogelijk gemaakt door de NSvP/Kennisplatform InnovatiefinWerk. Voor meer informatie over dit onderzoek zie [www.zonderwrijvinggeenglans.nl](http://www.zonderwrijvinggeenglans.nl).
- 3 Ik vroeg vertegenwoordigers afkomstig uit diverse bedrijfstakken en organisaties die zich in verschillende stadia van de invoering van het nieuwe werken bevinden naar hun praktijkervaringen met conflictsituaties. In die gesprekken is ook naar de verschillen met 'het oude werken' gekeken, zowel wat betreft de wijze van conflict hantering, als wat betreft de soorten conflicten en de manier waarop deze conflicten werden beleefd. Ook heb ik een aantal experts op het gebied van het nieuwe werken geïnterviewd.

#### Over de auteur



Nienke Wiersma is MfN-registermediator en partner bij BosnakBender en Mediation Plus. Zij is spreker en trainer op het gebied van conflictmanagement en conflict hantering. Tevens is ze als initiatiefnemer betrokken bij divers (wetenschappelijk) onderzoek naar conflicten en conflict hantering.

#### Advertentie

## OPLEIDING NALATENSCHAPSMEDIATION

Lossere familiebanden, echtscheidingen, tweede huwelijken en steeds grotere vermogens leiden in toenemende mate tot familieconflicten als de erfenis moet worden verdeeld. Ook het ontbreken van een testament – en anderzijds de trend van het steeds complexere testament met vele keuzemogelijkheden – maken de afwikkeling van een nalatenschap niet gemakkelijk. De nalatenschapsmediator kan hierbij een centrale positie innemen.

Wilt u als mediator meegroeien met deze ontwikkelingen en zich verder specialiseren? Schrijf u dan nu in!

#### Docenten:

mr. Annette M. van Riemsdijk  
 drs. George Smits  
 Else Marie van den Eerenbeemt  
 mr. Jacques de Waart  
 dr. mr. Fred Schonewille.

#### Locatie:

Kasteel de Vanenburg in Putten

#### Voor wie?

Notarissen, advocaten en andere professionals met een mediatio-  
 onopleiding en kennis van het  
 erfrecht.

#### Data:

19 en 20 september 2016  
 8 en 9 november 2016  
 17 en 18 januari 2017

#### Voor meer informatie en/of de brochure:

Iris Ydema  
 020 - 205 02 51  
[opleidingen@resultadr.com](mailto:opleidingen@resultadr.com)  
[www.resultadr.com/NI](http://www.resultadr.com/NI)

**Opleidingspunten PE**  
 MfN 45, KNB 45, VMN 39.  
 Voor andere beroepsgroepen zie  
 onze website.