



**zonder wrijving
geen glans // platform
voor conflicthantering
in een nieuwe tijd**

Het nieuwe conflicthanteren.

Het nieuwe conflicthanteren? Bestaat er dan zoiets als het oude conflicthanteren? 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 waarin ook onze identiteit is veranderd. Waarin nieuwe generaties de arbeidsmarkt betreden en nieuwe technologieën het werken veranderen.

Maar is de manier waarop we met arbeids- en samenwerkingsproblemen omgaan ook mee veranderd? Nee. En is het noodzakelijk dat er wat veranderd? 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 er van 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. Daarom hierbij mijn oproep tot het nieuwe conflicthanteren!

Waar wringt de schoen?

Dat er veel is veranderd betekent niet dat 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?¹ 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 (taak-gerelateerde en/of sociaal emotionele 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 conflicthantering. 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 plaats onafhankelijke 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, 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

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.

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 er bij onvoldoende zorg en aandacht voor deze situatie er veel (juridische) conflicten zullen ontstaan.

Op basis van de informatie uit het onderzoek onder de titel 'Zonder wrijving, geen glans'² 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 bezighoudt³. 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

² Zonder wrijving, geen glans' (ZWGG) is ontwikkeld door mr. Nienke Wiersma, expert conflicthantering en partner bij Mediation Plus en dr. Cathy van Dyck, organisatiepsycholoog en Universitair Hoofddocent Faculteit Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam. Het project is mogelijk gemaakt door de NSvP/Kennisplatform InnovatiefinWerk. Voor meer informatie over dit onderzoek zie: www.zonderwrijvinggeenglans.nl.

³ Ik vroeg vertegenwoordigers afkomstig uit een mix van 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 conflicthantering, 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.

iets speelde werd meestal in de face-to-face contacten opgemerkt, bijvoorbeeld tijdens teamoverleg. Soms ook via de email, zoals bij emailcorrespondentie 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 met 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 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 plaats onafhankelijk werk dat je elkaar op hetzelfde moment bij de koffieautomaat treft? Waar is die koffieautomaat? Als sluimerende conflicten niet worden 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 teruggegrepen 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 beleefd wordt. Niet alleen de structuren in de huidige organisaties zijn immers vaak een stuk losser, men gaat ook op informele wijze met elkaar om en er is veel minder hiërarchie. In die omgeving verloopt de meeste onderlinge schriftelijke communicatie via email. En dan verandert plots de toon van de e-mails of er wordt een 'echte' brief verstuurd waarin wordt ge-vousvoyeerd. Schriftelijke communicatie waarin op de te volgen procedures wordt gewezen en waar posities worden

ingenomen. Er worden klachten- en/of geschillencommissies geïntroduceerd die vervolgens 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 hierboven genoemde uitgangspunten van het nieuwe werken. Het is bovendien ook een kostbare manier om met conflicten om te gaan, zowel wat betreft tijd, geld en 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 conflicthanteren

Hoe kan het anders? Hoe zou je het nieuwe conflicthanteren 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 om op vernieuwing, 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 inroepen. 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 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 tegemoet komt.

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 er van 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 er op 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 conflicthanteren is een oplossing- 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 treedt je conflictvaardig de toekomst tegemoet.

Over de auteur:

mr. Nienke Wiersma is NMI registermediator en partner bij Mediation Plus. Nienke heeft een eigen bedrijf voor conflictmanagement, conflicthantering en training en is als initiatiefnemer betrokken bij divers (wetenschappelijk) onderzoek naar conflicten en conflicthantering.

