



**Zonder wrijving geen glans.  
Het nieuwe conflicthanteren.**

### Een kennisplatform voor conflicthantering

Op 20 november jl. is [www.zonderwrijvinggeenglans.nl](http://www.zonderwrijvinggeenglans.nl) gelanceerd, een kennisplatform voor conflicthantering in de nieuwe tijd.

Het platform gaat diep in op vragen zoals:

- Wat is de invloed van tijd en plaats onafhankelijk werken op het ontstaan van conflicten?
- Hoe worden conflicten succesvol (h)erkend en gehanteerd als je elkaar minder vaak ziet?
- Is een positieve opbrengst uit conflicten zoals innovatie en creativiteit ook mogelijk?
- Wat vraagt het nieuwe werken van leidinggevenden en van medewerkers als het gaat om het (h)erkennen en hanteren van conflicten? Hoe wordt conflictescalatie voorkomen?
- Welke rol speelt vertrouwen in deze situatie?

Op het forum worden praktijkvoorbeelden afgewisseld met de resultaten van wetenschappelijk onderzoek, artikelen en tips & tricks van leidinggevenden van organisaties die het nieuwe werken toepassen. Een online zelfscan geeft direct inzicht in de eigen conflictvaardigheid en een ABC draagt bij aan het sneller (h)erkennen van (sluimerende) conflicten.

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.

### Waar wringt de schoen?

Passen organisaties nieuwe werkvormen toe, zoals tijd en plaats onafhankelijk werken, dan verandert de conflictdynamiek en het persoonlijke contact tussen mensen. Bij een verminderd persoonlijk (face-to-face) en informeel contact zijn er minder mogelijkheden om een vertrouwensrelatie op te bouwen en te onderhouden. Daarmee samenhangend zijn er minder mogelijkheden om leiding en feedback te geven en te ontvangen, en is er een verminderde mogelijkheid tot (bij)sturing. Ook is het minder waarschijnlijk dat eventuele conflicten tijdig en constructief worden (h)erkend en gehanteerd. Dit alles vergroot de kans op het ontstaan en het escaleren van conflicten. Een risico en een onbedoeld gevolg van tijd en plaats onafhankelijk werken!

### Formeel juridische aanpak is uit

Als sluimerende conflicten niet worden opgemerkt en niet op tijd worden aangepakt, is de kans groot dat de situatie escaleert. Dan wordt meestal teruggegrepen op wat 'er in de regels staat' of op wat de structuur in een organisatie voorschrijft. De verbazing over de omslag in de bejegening – van informeel naar juridisch formeel - zorgt voor boosheid en onbegrip. In de praktijk leidt dit veelal tot verharding en escalatie. Een conflict wordt hierbij gezien als onwenselijk, zelfs bedreigend. Dit leidt tot een situatie waarin mensen angstig worden, zich onveilig voelen en onder hun niveau zullen gaan werken. Een oplossing wordt afgedwongen en er is een winnaar en een verliezer. Niet prettig en ook niet in overeenstemming met de uitgangspunten van het nieuwe werken. Het is bovendien een kostbare manier om met conflicten om te gaan. Ook mis je door een dergelijk formele aanpak de kans om conflicten te zien



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

als een mogelijkheid om - gezamenlijk en in overeenstemming - verandering en verbetering te realiseren.

### Het nieuwe conflicthanteren: conflict als proces

Het kan anders. Door op een vroegtijdige en precompetitieve manier met conflicten om te gaan, voorkom je escalatie en is de kans op vernieuwing en verandering het grootst. Zorg voor een conflictcultuur waarin je erop kunt vertrouwen dat het niet erg is als je een conflict hebt met elkaar.

Dat je het zelf kunt oplossen. Het zorgt voor vertrouwen, in elkaar en in de organisatie. Daarmee treed je conflictvaardig de toekomst tegemoet. Zonder wrijving geen glans wil als kennisforum bijdragen aan een positieve omgang met conflicten.

Bovenstaand artikel is een ingekorte versie van een artikel dat is geschreven door mr. Nienke Wiersma en gepubliceerd op: [www.zonderwrijvinggeenglans.nl/nl/artikelen](http://www.zonderwrijvinggeenglans.nl/nl/artikelen).

Vertegenwoordigers afkomstig uit een mix van diverse bedrijfstakken en organisaties die zich in verschillende stadia van de invoering van het nieuwe werken bevinden, werden bevroegd op 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 zijn een aantal experts op het gebied van het nieuwe werken geïnterviewd.

### Citaten van leiders (gekozen vanuit een verwantschap met 'servant leadership'):

"Gaan we het nieuwe werken toepassen dan moeten we opnieuw structuur leren aanbrengen. We moeten leren om conflicten te (h)erkennen en de confrontatie aan durven gaan en dit zien als iets positiefs." Roland Hameete-man, CEO E-office en auteur van het Klein receptenboek voor het nieuwe werken.

"Helder en duidelijk communiceren, veel praten in een open dialoog. Dingen van boven uitzetten en van binnen inkleuren. Eigen verantwoordelijkheid en voorbeeldgedrag tonen." Lizette Engelen, projectmanager HNW, UMC Radboud Nijmegen.

"Zoek de verbinding. Stem verwachtingen goed af. Conflicten ontstaan doordat je te lang wacht met afstemmen. Benader elkaar vanuit respect, gelijkwaardigheid en professionaliteit." Fokke Wijnstra, Finext.

"Dingen uitspreken die voorheen werden ingeslikt. Aangeven wat het met je doet zonder verwijten naar de ander of de situatie. In dialoog gaan en transparant zijn." Caroline Rijnbeek, innovatie-adviseur Syntens.

## Even voorstellen...

# Sonia Sjollema, directeur van de NSvP

Sonia Sjollema is arbeids- en organisatiepsycholoog en directeur van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en kenniscentrum [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl). De NSvP wil bereiken dat mensen in hun werk hun capaciteiten optimaal kunnen benutten en ontwikkelen. Kennis -ontwikkeling en kennisuitwisseling zijn belangrijke speerpunten, waarbij de aandacht specifiek is gericht op het ondersteunen van onderzoek en projecten op het gebied van diversiteit, innovatie en duurzame inzet-

baarheid. Een goed voorbeeld van een dergelijk project is het kennisplatform Zonder wrijving geen glans (ZWGG). Dit platform stimuleert een andere omgang met conflicten die het gevolg zijn van nieuwe werkvormen.

**Wat was voor NSvP de belangrijkste reden om ZWGG te ondersteunen?**

"ZWGG biedt een veel bredere kijk op de gevolgen van het nieuwe werken dan de 'bits & bricks'-vraag. Het richt



zich op gedrag en op wat er op je afkomt als je als organisatie, leidinggevende of medewerker nieuwe flexibele werkvormen gaat toepassen. Wat vraagt dit van mensen? Wat vraagt dit van leidinggevenden als het gaat om vertrouwen en van medewerkers als het gaat om het nemen van een grotere eigen verantwoordelijkheid? ZWGG gaat dieper in op de positieve gevolgen van 'wrijving'. In een tijd waarin je mensen vraagt om mee te denken met vernieuwing en eigen verantwoordelijkheid te nemen, kun je er niet omheen dat ook het aantal perspectieven toeneemt en dat dit wrijving veroorzaakt. Deze wrijving moet op een goede manier worden gehanteerd. ZWGG biedt als online kennisplatform een groot aantal instrumenten aan om (sluimerende) conflicten beter te (h)erkennen en er op een constructieve manier mee om te gaan.”

### **Oproep**

Ook het komende jaar wil de NSvP vernieuwende projecten ondersteunen. De NSvP heeft een oproep geplaatst en gaat actief op zoek naar goede praktijkvoorbeelden waarbij mensen experimenteerruimte krijgen om ervaring op te doen met nieuwe taken en functies.

Zie voor meer informatie en het aanvragen van subsidie: [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)