

Conflicthantering voor leidinggevenden

Hoe ga je als leidinggevende om met conflicten in je team?

CONFLICT

Als minimaal twee collega's doelen nastreven of bepaalde belangen hebben of waarden hanteren die niet met elkaar verenigbaar zijn, dan is er sprake van een conflict. Dit kan zich uiten in pestgedrag, intimidatie, agressie, stress en verzuim.

CIJFERS

Volgens ArboNed had in 2018 bijna één op de drie werknemers in Nederland een conflict. Veelal met collega's (21,9%) of met de leidinggevende (14,0%).

39,5% van de managers ervaart conflicten in het werk.

Er is geen duidelijkheid over arbeidsconflicten die leiden tot verzuim. Wel is bij tenminste 2,7% van de verzuimmeldingen ook sprake van een conflict.



Inhoud

Conflictstijlen

Vermijden als basisstijl

Wat is mijn rol in het conflict?

Wat moet ik doen als de communicatie vastloopt?

Stappenplan

Conflictstijlen

Leidinggevenden hebben te maken met organisatiebelangen en met tegenstrijdige belangen, wensen en behoeftes van anderen. Er wordt van hen verwacht dat zij tijdig ingrijpen en de situatie niet verder laten escaleren tot een conflict. Eenmaal in een conflict, blijkt het lastig om dit op te lossen.

Thomas en Kilmann beschreven een aantal basisstijlen van conflicthantering:

1. Doordrukken: de relatie is minder belangrijk, het eigen belang staat voorop. Deze stijl kan bijvoorbeeld gezien worden bij crisismanagers.
2. Samenwerken: er is voldoende aandacht voor het eigen belang, maar er is ook ruimte voor de wensen van de ander. Er wordt gestreefd naar een win-winsituatie.
3. Compromissen sluiten: steeds op zoek zijn naar een gulden middenweg. Belangen worden hierbij niet op waarde geschat.
4. Vermijden: de relatie met de ander is belangrijker dan het eigen belang. Dit betreft vooral leidinggevenden die aardig gevonden willen worden.
5. Toegeven: de zakelijke kant van een conflict is niet belangrijk, het conflict zal niet snel escaleren.

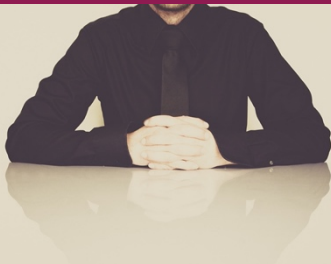
Een leidinggevende heeft de autoriteit en het mandaat om knopen door te hakken. Het geschil lijkt dan beslecht, maar legt de “verliezende” partij zich hierbij neer? Komt deze situatie weken, maanden of jaren later niet alsnog een keer ter sprake als gevoelskwestie.

Elke conflictstijl heeft zijn voor- en nadelen en een leidinggevende kan een stijl situationeel toepassen. Toch zal het herkenbaar zijn dat één van deze stijlen het meeste aanspreekt en het meest natuurlijk aanvoelt.

Vermijden als basisstijl

Veel leidinggevenden hanteren een vermijdende conflictstijl. Het is spannend om collega's aan te spreken en de relatie moet goed blijven. Er wordt immers verwacht dat de collega's na de confrontatie weer aan het werk gaan. Bovendien is de leidinggevende ook gebaat bij een leuke werkdag, zonder ruzies om zich heen.

Het gevaar wat hierin schuilt is dat het conflict niet wordt opgelost en later weer de kop opsteekt. Emoties zijn niet uitgesproken en onderhuids gaat de onenigheid tussen de collega's door, totdat het weer escaleert. De behoeftes en verwachtingen van een leider die de knoop doorhakt of op andere wijze het conflict oplost, worden niet waargemaakt.



Wat is mijn rol in het conflict?

Een leidinggevende wil dat collega's met elkaar door één deur kunnen, elkaar helpen, elkaar iets gunnen en iets voor elkaar over hebben. Een logische conflictstijl is om rekening te houden met alle belangen, waarbij ook de relatie goed blijft, ofwel samenwerken.

Het is te makkelijk gezegd om een neutrale en onafhankelijke houding aan te nemen. De leidinggevende heeft namelijk ook een eigen mening en een eigen belang en is dus allesbehalve belangeloos. Bewustwording hiervan is al een hele stap. Om collega's weer samen te laten werken moet er ruimte zijn voor ieders belang en emotie t.a.v. het conflict. Emoties zijn belangrijk omdat deze gezien kunnen worden als aanjager van conflicten, maar de neiging bestaat om de oplossing alleen op het zakelijke belang te richten (Prein, 2017). Belangen en emoties moeten naar elkaar uitgesproken worden, met als belangrijkste doel om elkaar weer te begrijpen. De leidinggevende kan dit stimuleren door goed samen te vatten, door te vragen naar hetgeen er nu echt speelt en de collega's weer met elkaar in gesprek te laten komen.

Als de leidinggevende een te groot belang of een te sterke mening heeft, dan kan het verstandig zijn om een meer onafhankelijk persoon (HR-adviseur, vertrouwenspersoon, mediator, etc...) bij het conflict te betrekken als bemiddelaar.

Wat moet ik doen als de communicatie vastloopt?

Het kan voorkomen dat de collega's weerstand blijven hebben waardoor er een patstelling ontstaat. De leidinggevende kan ervoor kiezen om een andere conflictstijl te hanteren, bijvoorbeeld door zelf een beslissing te nemen (doordrukken) of door een tussenoplossing te kiezen (compromissen sluiten). Dit lost het conflict slechts beperkt of helemaal niet op.



Het uitgangspunt is dat collega's het conflict ook opgelost willen hebben, net zoals de leidinggevende dat wil. De tegenstrijdigheden en emoties liggen er alleen zo bovenop, dat zij hier zelf niet meer uitkomen. Om het toch voor elkaar te krijgen dat collega's weer gaan samenwerken is het noodzakelijk om niet primair te richten op het veranderen van gedrag van de collega's, maar op de communicatiepatronen tussen de collega's (Bush & Folger, 2005). Metacommunicatie (communicatie over de communicatie) is hier het sleutelwoord. De leidinggevende kan het gesprek bijvoorbeeld richten op de wijze waarop de collega's met elkaar communiceren en of dit voor hen een wenselijke vorm is. Hoe zien zij de communicatie idealiter voor zich? Een andere manier is om de positieve ervaringen te benadrukken, bijvoorbeeld door te richten op de periode dat de samenwerking nog wel goed ging (Prein, 2017).

"If you can't explain it
simply, you don't
understand it well enough"

Albert Einstein



Stap 1:

Verkenning van het conflict



Stap 2:

Belangen achterhalen



Stap 3:

Oplossingen bepalen en afspraken maken



Stap 4:

Afronding

Stappenplan

Dit stappenplan geeft handvatten voor leidinggevenden om met (dreigende) conflictsituaties om te gaan, waarbij de relatie met de collega's behouden blijft en er gestreefd kan worden naar een win-win-win situatie.

Stap 1: Verkenning van het conflict

Zorg voor een rustige en (mogelijk) onafhankelijke locatie. Neem de tijd om het conflict aan te pakken. Laat alle partijen eerst hun eigen visie op de situatie uitspreken en zorg ervoor dat er naar elkaar geluisterd wordt. Het belangrijkste is om met behulp van verschillende soorten vragen te zorgen dat niet het conflict, maar de onderliggende boodschap boven water komt en onderwerp van gesprek wordt.

Stap 2: Belangen achterhalen

De verkenning en manier van vragen stellen heeft als doel om te achterhalen wat er nu daadwerkelijk speelt. Het gaat hierbij niet zozeer om de gedragingen die waargenomen worden in het conflict. Bij een conflict gaat het er bijvoorbeeld niet om dat een collega altijd zijn zin doordrijft of een ander altijd in de reden valt. Het gaat om andere zaken als erkenning, waardering en (gebrek aan) respect t.o.v. de opvattingen en waarden van een ander. Zowel de wederzijdse belangen als de belangen die de collega's verdeeld houden, zijn relevant.

Stap 3: Oplossingen bepalen en afspraken maken

Als voor alle partijen duidelijk is geworden wat ieders belangen zijn, kan samen toegewerkt worden naar de oplossingen die nodig zijn om tegemoet te komen aan deze belangen. Collega's moeten hier en daar wat water bij de wijn doen om tot oplossingen te komen. Waar moet nog onderhandeld worden over de oplossingen en waar kunnen deze al zonder meer afgesproken worden? Welke stappen zijn er nog nodig, welke personen of instanties zijn daarvoor nodig en wie onderneemt welke actie? Maak de afspraken zo concreet mogelijk, zodat er later geen discussie over kan ontstaan. Het kan hierbij helpen om de oplossingen en de bijbehorende actiepunten in één overzicht te noteren en voor iedereen visueel te maken. Dit helpt het ordenen van de gedachtegang.

Stap 4: Afronding

Leg de afspraken vast, spreek af wanneer deze geëvalueerd worden en wat er moet gebeuren als een collega zich toch niet aan de gemaakte afspraken houdt. Bespreek ook hoe je omgaat met deze afspraken, of deze in het dossier worden opgenomen en welke communicatie er eventueel nodig is richting andere collega's. Desgewenst kan het nodig zijn om de afspraken te laten controleren door een juridisch adviseur.

Neem contact op voor meer informatie:

Martijn Hoogstraten (MfN-registermediator)

T: 06 48 66 40 80

M: info@memediation.nl

