

Conflict op de werkvloer positief bekeken.

Wrijving geeft glans!

Inhoud

1. Inleiding	2
2. Types conflicten	3
3. De kost van conflicten voor de organisatie	6
3.1 Harde financiële kosten	8
3.2 Afgeleide kosten	8
4. Transformatief Conflict Management (TCM)	9
4.1 Hands-on TCM-richtlijnen	10
4.2 TCM gedachtengoed	12
4.3 Inherente karakteristieken van conflict	14
5. Besluit	16
6. Bibliografie	20

1. Inleiding

Conflicten op de werkvloer kunnen behoorlijk ingrijpende en negatieve gevolgen hebben, zeker wanneer ze langdurig aanslepen. De plannings raken overhoop, niet-betrokkenen moeten overuren doen, de werksfeer verzuurt, de kwaliteit en productiviteit van het werk daalt, men verliest klanten en aldus omzet, er wordt imagoschade geleden, er ontstaat conflictverzuim en langdurige afwezigheid van waardevolle medewerkers, en het leidt in extreme gevallen zelfs tot de beëindiging van arbeidscontracten.

Conflictverzuim komt trouwens vaker voor dan vele mensen denken, met name onder de vorm van ziekteverzuim door een conflict op de werkvloer. Een arbeidsconflict is op zich geen wettelijke reden voor een ziekmelding, aangezien er op het moment van het ziek melden eigenlijk geen sprake is van ziekte. Het ziek melden moet eerder gezien worden als een manier om (de confrontatie met) iemand of een situatie te vermijden. Een conflict kan weliswaar wel de oorzaak zijn van ziekte en zo toch leiden tot legitiem ziekteverzuim.

Arbeidsconflicten kunnen zich voordoen in alle geledingen en tussen alle actoren van een bedrijf of organisatie, en dit zowel in settings met of zonder vakbonden. Doorgaans vallen ze te herleiden tot conflicten tussen werkgever/leidinggevende(n) en werknemer, tussen collega's, of binnen en tussen (management)teams en afdelingen. Op het horizontale niveau spelen vaak territorium- en competentiekwesties, terwijl het op verticaal niveau vooral draait om macht en de constante spanningslijn tussen controle en autonomie. De aanleiding kan echter evengoed liggen bij een medewerker die in conflict ligt met zichzelf, niet tevreden is met zichzelf en weinig zelfrespect vertoont.

De redenen voor conflicten zijn veelvuldig, dus hierbij alvast een niet exhaustieve lijst: botsingen tussen persoonlijkheden en ego's, stress, hoge werkdruk, onvoldoende middelen, slecht leiderschap op het hoogste niveau, geen duidelijke communicatie, te weinig eerlijkheid, slecht lijnmanagement, onduidelijke invulling van de functies,

onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, botsing tussen verschillende normen en waarden, slechte samenstelling van de teams, misbruik van macht, taboe-onderwerpen zoals interne organisatie, slecht prestatie management, intimidatie en pesterijen, discriminatie... Zelfs een onschuldige gebeurtenis, zoals het niet ernstig nemen van feedback, kan al een aanleiding zijn. Daarbij komt ook nog dat een conflict vaak al ontstaat bij een louter vermoeden van één van bovenstaande redenen; het volstaat dat iemand een situatie of gedrag op een bepaalde manier interpreteert (zelfs zonder dat er concrete aanleiding is).

Conflicten op de werkvloer staan sinds halfweg de 20^e eeuw steeds meer in de belangstelling bij het bestuderen van organisaties. Ze maken intrinsiek deel uit van de dynamiek van organisaties, dus in die zin moet dit aspect mijns inziens centraal staan bij de analyse van arbeidsrelaties. In de huidige, moderne organisaties komen conflicten op de werkvloer dan ook steeds vaker voor. Er is meer diversiteit in alle geledingen, het talent wordt steeds mondiger, de arbeidsomstandigheden steeds flexibeler, er wordt projectmatig gewerkt en er ligt een sterke nadruk op individueel functioneren. Dit alles werkt nu eenmaal conflicten in de hand.

Ik ga door deze paper heen hier en daar quotes plaatsen die volgens mij passen binnen deze context, en die voor mij persoonlijk een inspirerend effect hebben. We beginnen met eentje van Einstein ...

“Our current problems cannot be solved with the same level of thinking that created them.” – Albert Einstein

2. Types conflicten

Om conflicten te herkennen, te erkennen en er ook mee aan de slag te kunnen, vind ik het belangrijk om de types conflicten binnen werksituaties even te definiëren. De Nederlander Carsten de Dreu heeft het over twee soorten conflicten binnen werksituaties: taakconflicten en sociaal-emotionele conflicten. De Nederlandse

Professor Mastenbroek stelde in 1981 al een ander schema op dat erg lijkt op dat van Carsten De Dreu, maar nog meer is toegespitst op bedrijven en organisaties. Hij heeft het over instrumentele conflicten en sociaal-emotionele conflicten, die gelijk lopen met de opdeling bij Carsten de Dreu, en voegt er nog schaarsteconflicten en machtsconflicten aan toe. Deze toevoeging lijkt me onontbeerlijk in het kader van organisaties, daar ze belangrijke conflictbronnen binnen organisaties beschrijven. Hieronder een kort overzicht van de vier categorieën.

1. Taakgerelateerde of inhoudelijke conflicten

Dit soort conflicten gaat over de inhoud of organisatie van het werk, over hoe de verantwoordelijkheden en middelen worden verdeeld, over de manier waarop nieuwe vragen en problemen in het werk worden benaderd. Over het werk zelf en hoe dat wordt aangepakt dus. Daarbij kunnen we met elkaar van mening verschillen of andere opvattingen hebben; de betrokkenen hebben dus hetzelfde doel en vaak ook hetzelfde belang, maar zijn het niet eens over hoe die belangen het best gediend worden. Anderzijds kan er ook sprake zijn van belangentegenstelling op het vlak van de verdeling van middelen, beloning, tijd, status enzovoort.

2. Sociaal-emotionele of relationele conflicten

Deze conflicten gaan over hoe we met elkaar omgaan en elkaar waarderen. Het gaat hier dus niet zozeer over de inhoud van het werk, maar over de samenwerking zelf en het relationele aspect. Ook bij dit type conflicten kan er worden onderscheiden tussen meningsverschillen of belangentegenstellingen. Relationele conflicten neigen sneller te escaleren dan inhoudelijke conflicten, en de gevolgen ervan zijn vaak diepgaander.

3. Schaarsteconflicten

Bij dit type conflicten is er dispuut omtrent de distributie van geld, ruimte of tijd. Iemand die vindt dat hij/zij te weinig tijd krijgt voor een bepaalde taak, of te weinig budget krijgt voor bepaalde activiteiten.

4. Machtsconflicten

Machtsconflicten ontstaan door de kleine en grote machtsverschillen die ontstaan in de machtsverdeling binnen een organisatie. Dit kan bijvoorbeeld doordat mensen zich een bepaalde macht toeëigenen of door machtsverschuivingen die ontstaan in en door interacties met anderen. Zelfs bij machts-evenwicht is de kans op conflict niet uitgesloten. Het aspect 'macht' is een heel belangrijk bestanddeel van alle conflicten. Veel conflicten draaien intrinsiek om macht, andere conflicten draaien oorspronkelijk niet om macht, maar monden in een latere fase uit tot machtsconflicten. Conflicten waar de belangen groot zijn en te lang onopgelost blijven, groeien logischerwijs uit tot een machtsconflict, waar de partijen hun zin trachten door te drukken. Macht is eigenlijk voor een stuk immaterieel, het gaat namelijk om "de mogelijkheid om (het gedrag van) anderen te beïnvloeden" (De Dreu & Van Kleef 2004). Langs de andere kant geeft macht natuurlijk wel toegang tot materiële bronnen van ondersteuning.

Zoals hierboven beschreven vallen conflicten in vier types op te delen, maar ik wil toch even onderstrepen dat een groot deel van de conflicten eigenlijk 'gemengd' zijn. We zien hierbij een constante wisselwerking tussen de vier types conflicten, wat duidt op een sterke interdependentie. Hoe verder een conflict escaleert, des te meer het een mix wordt van alle vier de typen.

3. De kost van conflicten voor de organisatie

Het is cruciaal om stil te staan bij het feit dat arbeidsconflicten kosten met zich meebrengen, vooral de slecht beheerde conflicten. Het verwondert me dan ook dat deze kosten maar weinig worden gespecificeerd en dat ze evenmin worden onderbouwd via empirisch onderzoek. Uit een eenvoudige persoonlijke rondvraag bij een aantal zowel grote als kleine ondernemingen in België (in de periode februari tot april 2020), blijken bedrijven weinig zicht te hebben op de financiële risico's van de conflicten op zich (2,67% van onze steekproef), en evenmin van de tijd die ermee gepaard gaat (5,33% van onze steekproef). Het blijkt dan weer wel dat 97,33% van de ondervraagden interesse hebben in een systeem dat zowel tijd als kosten van conflicten centraal bijhoudt, en dat diezelfde 97,33% de conflicten ook positief wil laten bijdragen tot de groei. Meer dan 81% zijn daartoe bereid een centraal systeem te overwegen van hoe conflicten binnen de organisatie moeten worden aangepakt. Het valt trouwens op – gezien de grote interesse in een meer systematische aanpak – dat er amper 7 op 75 (of minder dan 10%) reeds effectief een beroep deed op een bemiddelaar.

Het onderzoek werd uitgevoerd via telefoon en e-mail, waarbij 100 bedrijven werden gecontacteerd en een totaal van 75 een volledig antwoord terugstuurden. Ik heb hierbij de vragen gericht aan bedrijfsleiders, CEO's en HR-diensten van bedrijven die in mijn klantenportefeuille zitten. Hieronder de vragen en het aantal JA's verkregen op de vraag.

Heeft u een idee van het merendeel van de conflicten die escaleren binnen uw organisatie?

51 JA

Kijkt u positief naar conflicten?

17 JA

Heeft u een systeem/werkwijze om conflicten aan te pakken?

8 JA

Deed uw bedrijf reeds beroep op een bemiddelaar?

7 JA

Heeft u een idee van de kosten die conflicten met zich meebrengen (intern/extern betrokkenen, verzuim, werving, lagere motivatie en productiviteit ...)

2 JA

Heeft u een idee van de tijd die verloren gaat aan conflicten?

4 JA

Zou u een centraal systeem/werkwijze overwegen voor hoe conflicten moeten behandeld worden?

61 JA

Heeft u interesse om een voorstel te ontvangen dat zowel de tijd als kosten van conflicten centraal bijhoudt?

73 JA

Heeft u interesse om conflicten positief te laten bijdragen aan uw organisatie en ze een deel van de groei te laten zijn?

73 JA

Ik raad ten stelligste aan om de kost meetbaar te maken en conflictmanagement op de bestuursagenda te krijgen. Door de cijfers hard te maken, creëer je een betrouwbare methode om de financiële kosten inzake conflicten op de werkvloer in beeld te brengen en aldus ook te sturen. Ik zou trouwens voorstellen om deze post ook effectief op te nemen in de resultaatberekening door bijvoorbeeld een afzonderlijke rekening 64...¹ (andere bedrijfskosten) te creëren met als mogelijke omschrijving *Interne Conflicten*. Op deze manier kan er ook door het bestuur niet meer naast gekeken worden, en met behulp van deze verdere analytische detaillering kan de evolutie in de tijd ook gemonitord worden. Hierbij een niet exhaustief overzicht van het type kosten dat in rekening moet worden gebracht bij conflicten.

¹ Andere Bedrijfskosten volgens de Minimumindeling van het algemeen rekeningenstelsel (MAR) voor boekhoudplichtige ondernemingen andere dan verenigingen en stichtingen. (<https://www.cbn-cnc.be/nl>)

3.1 Harde financiële kosten

Een eerste groep zijn de harde financiële kosten die effectief berekenbaar zijn:

- tijd en kosten van de intern betrokkenen (conflicterende partijen, HR, juridische dienst, ...);
- tijd en kosten van de extern betrokkenen (bemiddelaars, advocaten, adviseurs, consultants...);
- de verzuimkosten;
- kosten verbonden aan tijdelijke en permanente vervanging van medewerkers;
- exitkosten en ontslagpremies;
- wervingskosten en het plaatsen van vacatures;
- scholing en training van nieuwe medewerkers;
- kosten van herstructurering;
- gedeerde inkomsten door verlies van klanten;
- publiciteitskosten om imagoschade te herstellen;
- ...

3.2 Afgeleide kosten

Naast de harde kosten zijn er nog tal van kostenposten die via bepaalde coëfficiënten moeten berekend en toegewezen worden. Denk hierbij ondermeer aan kosten:

- die voortvloeien uit minder goede beslissingen;
- bij diefstal, schade, etc.;
- bij verminderde motivatie en werkplezier van de medewerkers;
- bij lagere productiviteit medewerkers;
- ...

In een oogopslag wordt reeds duidelijk dat conflicten een hoge tol hebben op de financiële gezondheid van een bedrijf, dus het is sterk aan te raden om er op een analytische en doortastende wijze mee om te gaan.

4. Transformatief Conflict Management (TCM)

“The aim of argument and of discussion, should not be victory, but progress.” – Joseph Joubert

Ondanks wat we in de voorgaande delen hebben besproken, hoeven conflicten op de werkvloer niet noodzakelijk problematisch te zijn of te leiden tot verzuim en extra kosten voor de organisatie. Het kan best ook anders! Goed omgaan met een (potentieel) arbeidsconflict, kan juist voordelen opleveren voor zowel het individu, het team als het bedrijf.

Om goed om te gaan met conflicten, zou elke bedrijfsleider alvast concreet moeten kunnen antwoorden op de drie onderstaande vragen inzake organisationele conflicten. De respons op de tweede en derde vraag is steevast sterk gecorreleerd aan die op de eerste allesbepalende vraag.

1. Hoe gaan jij, je organisatie en haar medewerkers om met conflicten?
2. Hoeveel bedragen de conflictkosten, met name wat is de kost van de niet (tijdig) opgeloste conflicten binnen je organisatie?
3. Wat levert het oplossen van conflicten de organisatie op, zowel materieel als immaterieel?

Als je in conflict bent met jezelf omdat je merkt dat de kosten van conflicten binnen je organisatie het EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, of kort gezegd winst vóór aftrek van rentekosten, afschrijving, belastingen

en afboekingen – doen kelderen, dan is het alvast dringend tijd om arbeidsconflicten binnen je organisatie anders aan te pakken. Arbeidsconflicten moeten als een functioneel instrument worden gezien voor de ontwikkeling en innovatie van de mensen en de organisatie. Het gaat erom conflict in een positief daglicht te stellen en een degelijk conflictbeleid uit te werken. Op die manier maak je winst in de ruime betekenis van het woord: je beperkt de kosten van conflicten, je verhoogt de productiviteit en je laat het werkplezier van de medewerkers primeren. Een gezond bedrijf vereist immers een gezond hart!

4.1 Hands-on TCM-richtlijnen

Vanuit mijn ervaring geef ik alvast graag deze hands-on richtlijnen voor een doeltreffend Transformatief Conflict Management voor de werkgevers en leidinggevenden.

Train uzelf in het herkennen van conflicten en pak deze zo snel mogelijk aan indien u iets opmerkt. Probeer zeker de signalen te herkennen voordat het arbeidsconflict escaleert. Dit kan gaan om een vreemde reactie van een werknemer op een mededeling, of om een personeelslid dat niet meer gemotiveerd lijkt of zich regelmatig ziek meldt. Als er groepsvorming ontstaat of mensen medestanders zoeken, dan betekent dit meestal dat het conflict aan het escaleren is. Ga in deze gevallen direct in gesprek met de personen in kwestie. Erken het conflict en ga er constructief mee om. Het is aan te raden om te starten vanuit het standpunt dat u nog niks weet over het conflict. Onderstreep dat de medewerkers, al zijn ze niet gelijk, wel gelijkwaardig zijn en vraag of je kan helpen door het proces te faciliteren. Een goed uitgangspunt is om de betrokkenen aan te sporen om zelf het probleem op te lossen. De betrokken partijen zullen hoogstwaarschijnlijk niet meteen alle kaarten op tafel leggen, dus het is van belang dat u openstaat voor de input die u ontvangt, en van daaruit het effectieve probleem en de daaraan verbonden belangen probeert te achterhalen. Vermijd een defensieve houding als blijkt dat u zelf betrokken partij bent, maar blijf vooral rustig en bedank de partijen voor hun mening.

Het doel moet zijn om de actoren zelf in actie te laten komen en aan een oplossing van het conflict te werken. Dit zorgt ervoor dat de standpunten niet stagneren en verharden, doordat de betrokkenen actief meewerken aan de conflicttransformatie. Een stappenplan opzetten is cruciaal, en de oplossing van het conflict moet verder gaan dan de loutere inhoud van het huidige conflict. Laat de actoren mee bepalen hoe er in de toekomst met conflicten wordt omgegaan, en maak afspraken over de gezamenlijk bekomen oplossing.

Ook al ziet de situatie er uitzichtloos uit, blijf vertrouwen houden in een positieve uitkomst die groei, ontwikkeling en constructieve verandering zal teweeg brengen voor zowel de medewerkers als de organisatie. Er schuilt altijd iets moois in een conflict dat correct gemanaged wordt. Volharden is de boodschap! Hervé Le Tellier heeft een quote die me hier altijd doorhelpt: "Geen enkele rups vermoedt dat ze ooit een vlinder zal zijn".

Indien nodig, schakel dan de hulp in van een extern erkende bemiddelaar in sociale zaken, maar vraag de betrokken partijen voordien of ze hiermee akkoord zijn. Eenmaal een gezamenlijke oplossing bereikt wordt, laat deze dan ook schriftelijk vastleggen. Na een bepaalde tijd is het aan te raden om de partijen te vragen om (al dan niet in aanwezigheid van de bemiddelaar) terug in gesprek te gaan om te zien hoe de oplossing in de praktijk werkt.

Als het voorgenoemde proces in al zijn stadia systematisch moet herhaald worden binnen een bedrijf, dan moet men erkennen dat de organisatie (en de mensen) niet conflictbestendig zijn. Stelselmatig moeten ingrijpen en branden blussen kan nu eenmaal niet de bedoeling zijn. Indien dit het geval is dan is het hoog tijd om een open communicatie en conflictbestendige cultuur te stimuleren binnen de organisatie, en deze om te vormen tot een plaats waar conflicten toegelaten zijn en de constructieve benadering ervan wordt gepromoot.

Het doet er niet toe of uw onderneming groot of klein is, een helder en transformatief conflictbeleid ontwikkelen is essentieel (vooral binnen familiebedrijven) om er ervoor te

zorgen dat geschillen methodisch en structureel aangepakt worden. Dit is voor mij een cruciaal punt, en de vraag: "Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met conflicten?" moet centraal worden gesteld, samen met de missie, visie en waarden van de organisatie.

Investeer dus in transformatief conflictmanagement en werk op die manier aan de conflictvaardigheid van uw medewerkers (bijvoorbeeld door regelmatig workshops en opleidingen aan te bieden over conflicthantering). Ondersteun de medewerkers vooral bij het zelf oplossen van een conflict. Het moet in het DNA van uw organisatie en haar medewerkers zitten dat conflicten op zich geen probleem zijn, want het feit dat conflicten zich voordoen is volstrekt normaal. Afhankelijk van de grootte van uw bedrijf kan dit op verschillende manieren uitgewerkt worden: van eenvoudige A4tjes die overal worden opgehangen tot het installeren van een integraal en transformatief conflictbeleid met conflictmanagers en -teams.

4.2 TCM gedachtengoed

Hoedanook zou elk conflictbeleid en het daarop gebaseerde transformatief conflict management op zijn minst het volgende gedachtengoed moeten eren inzake conflicten:

- Waar mensen samenwerken, dan nog vaak onder druk, zullen er conflicten zijn. Veel verschillende mensen, veel verschillende meningen. Mensen zijn nu éénmaal verschillend en willen graag deze verschillen inzetten om bij te dragen tot een goed product of een kwalitatieve dienstverlening.

"Where all think alike, no one thinks very much." – Walter Lippmann

- Een conflict is geen vaststaande situatie op zich, maar een proces. Het kan beginnen bij een eenvoudig verschil van mening en eindigen in destructief gedrag tegenover elkaar. Tussen deze twee uitersten ligt een enorm spectrum, en afhankelijk van de fase waarin het conflict zich bevindt, zijn er talloze interventiemogelijkheden.

- Een conflict draait vaak om spaakgelopen communicatie.
- Een conflict op zich is niet goed of slecht, maar het is van vitaal belang dat het adequaat wordt gemanaged. Op die manier is conflict eerder een kans dan een bedreiging.
- Conflict heeft als functie om groei en ontwikkeling te bevorderen. Niet alleen op persoonlijk niveau, maar ook inhoudelijk en op organisatieniveau. De mindset moet dan wel zijn dat men er voor openstaat, want als men zich ervoor afsluit gaat het je overheersen.
- Het echte probleem is conflictvermijding. Conflicten kunnen niet worden voorkomen, en hoeven ook niet voorkomen te worden aangezien ze hoe dan ook altijd belangrijke informatie met zich mee brengen. Doen alsof er geen conflict is, conflictvermijding dus, zorgt voor gevaar. Deze aanpak duwt het conflict onder de waterlijn en laat het escaleren. Het conflict kan bitsig, ijskoud, sluimerend en onderhuids worden. Conflict vermijden creëert enkel maar brandhaarden die bijzonder moeilijk of zelfs helemaal niet te blussen vallen. Om het met de woorden van professor Martin Euwema, hoogleraar organisatiepsychologie aan de K.U. Leuven, uit te drukken: “Van conflictmijdend naar conflictminnend.”.

“The more we run from conflict, the more it masters us; the more we try to avoid it, the more it controls us; the less we fear conflict, the less it confuses us; the less we deny our differences, the less they divide us.” – David Augsburger

- Conflicten op zich moeten niet worden vermeden, maar de escalatie ervan moet wel worden vermeden, of op zijn minst geanticipeerd.
- “Conflict is a window to the drama of organizational life” (Tjosvold, 1991). Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie een geheel is, en dat een conflict tussen bijvoorbeeld

2 personen van de 1500 niet kan worden geïsoleerd. Het is geen losstaand fenomeen en je moet het opentrekken en reflecteren op je ganse organisatie. Je moet ook de hele organisatie betrekken in de transformatie van het conflict.

- Elk conflict heeft 3 fases: de winstfase, de strijdfase en de verliesfase. Als de medewerkers geschoold zijn in conflicten, en de leidinggevenden in transformatief conflictmanagement, dan stopt de escalatie van conflicten en wordt de strijd- en verliesfase vermeden. Indien dit toch gebeurt dan kan een gepaste en doortastende aanpak leiden tot een gezamenlijk gedragen oplossing, wat op zijn beurt organisationele groei bevordert.

- Conflicten zijn niet per sé slecht voor een organisatie. De verschillen tussen de actoren en stakeholders binnen de organisatie kunnen net een drijvende kracht zijn voor verandering en ontwikkeling. Conflict is veelal nodig voor innovatie en groei, wat natuurlijk niet wil zeggen dat conflicten moeten uitgelokt worden. Dit geeft echter wel aan dat er moet worden gezocht naar een positieve houding tegenover conflicten.

- Elk conflict dat correct wordt gemanaged en constructief wordt getransformeerd, maakt de partijen, en aldus de organisatie, sterker.

- Een conflictproces is een leerproces van hoe met conflicten om te gaan in de toekomst.

4.3 Inherente karakteristieken van conflict

Dat conflict op zich niet slecht is, wordt ondersteund door de volgende observatie: een conflict op zich, zij het werkgerelateerd of in de privésfeer, heeft hoe dan ook al inherent positieve karakteristieken. Hieronder volgt een opsomming.

1. Waardevol en informatief

Een conflict werkt verhelderend; het maakt reële problemen bespreekbaar en legt onopgemerkte knelpunten bloot, zoals daar zijn (te) hoge werkdruk, burn-out, stress, pesten etc. Dit zijn trouwens stuk voor stuk symptomen dat verandering noodzakelijk is.

2. Schept prioriteiten

Binnen een organisatie moeten er altijd bepaalde acties of beslissingen worden genomen, maar niet alle zaken komen bovenaan de agenda te staan. Een conflict rond een bepaalde materie kan er voor zorgen dat dit stijgt op de agenda en schept aldus prioriteiten. Zo dragen ze ook vaak bij tot een betere kwaliteit van besluitvorming.

3. Lucht op

Uitschreeuwen wat er op je lever ligt, verwoorden wat er in je hoofd om gaat ... dit kan ontzettend opluchten, zeker al het conflict al een tijd aan de gang is.

4. Toont grenzen aan

De disputanten leren de grenzen kennen, van zichzelf en van elkaar, want een conflict is veelal een teken dat er een grens is overschreden, al-dan-niet terecht.

5. Duwt belangen naar boven

De echte belangen, standpunten en ongenoegens, die al een tijd opgekropt zitten, komen boven wanneer beide partijen het achterste van hun tong laten zien. Dit kan leiden tot een beter onderling begrip, wat op zijn beurt de variëteit en creativiteit van de gezamenlijk gedragen langetermijnoplossingen bevordert.

"The most important thing in communication is hearing what isn't being said. The art of reading between the lines is a lifelong quest of the wise." – Shannon L. Alder

6. Vernieuwt dynamiek

Conflicten hebben een vernieuwend effect op een relatie. De partijen focussen zich weer op de eigen belangen, en als de tegenstellingen niet leiden tot een gezamenlijke oplossing, kan vernieuwing ook het einde van een conflict betekenen.

5. Besluit

"No pressure, no diamonds." – Mary Case

Wanneer een organisatie in staat is om conflicten te aanvaarden en via een transformatief conflictmanagement te gebruiken als katalysator voor groei, ontwikkeling en verandering, dan zal dit ook weerspiegeld worden in een positieve sfeer, grotere tevredenheid en betere prestaties van de werknemers, en hogere kwaliteit van producten en/of diensten. Men zal ook merken dat er veel minder verzuim is door conflict, burn-out en stress als alle medewerkers conflictvaardig zijn en meningsverschillen kunnen transformeren in leermomenten en versterking van de werkrelaties. De tevredenheid onder de werknemers zal exponentieel stijgen, aangezien het voorgaand beschreven model ruimte laat voor de medewerkers. De verschillen worden aanvaard, en dit laat hen toe een persoonlijke bijdrage te leveren aan het bedrijf, en dit op elk niveau en in elk departement. Werknemers die veel contact hebben met klanten zullen een betere service geven en dit zal op zijn beurt ook een positief effect hebben op de klanten zelf. Naar mijn bescheiden mening bekom je op deze manier de absolute symbiose van het duurzaam sociaal ondernemen die zowel het welzijn van de medewerkers als de winstgevendheid van het bedrijf gezamenlijk laten zegevieren. Vandaar dat ik nogmaals wil onderstrepen dat conflictbeleid en transformatief conflictmanagement een van de funderingen van uw organisatie zou moeten zijn.

Om te besluiten zou ik Transformatief Conflict Management (TCM) als volgt definiëren:

“Het methodisch benaderen van conflicten, waarbij regels worden ontwikkeld om deze structureel te herkennen en te erkennen, om onnodige escalatie te voorkomen, en om ze te benutten door ze te transformeren in gezamenlijke positieve of constructieve uitkomsten voor zowel het individu als de ganse organisatie, en dit alles met inbegrip van de handvaten om toekomstige conflicten aan te pakken. TCM bepaalt in sterke mate de organisatorische ontwikkeling tot een open, communicatieve en kwalitatieve organisatie.”

Het lijkt me dan ook een logische stap om een procedure in te bouwen die ervoor zorgt dat er in geval van een conflict op de werkvloer automatisch een beroep wordt gedaan op een professionele bemiddelaar bij arbeidsgeschillen, ook wel sociaal bemiddelaar genoemd. Dit zorgt ervoor dat alle cases bij de bemiddelaar raken, en niet enkel de reeds te ver geëscaleerde. Sinds 2005 is bemiddeling bij arbeidsconflicten in België trouwens bij wet geregeld. Dat garandeert aan de betrokkenen dat alle informatie die zij geven, vertrouwelijk blijft.

Ik kan niet genoeg onderstrepen dat er trouwens geen enkele reden bestaat om een conflict binnenshuis te houden, maar eerder integendeel. Conflicten binnen een organisatie zijn niet negatief (zoals hierboven werd verduidelijkt), de organisatie verliest haar invloed niet als er een derde wordt ingeschakeld, en de aanpak door HR of vakbondsvertegenwoordigers is nu éénmaal niet onafhankelijk. Vooral de laatstgenoemde gaan steeds de neiging hebben om de problemen zelf aan te pakken, zonder de conflicterende partijen verantwoordelijk te maken voor de oplossing, en bij bemiddeling is het oplossen van een conflict net de verantwoordelijkheid van de conflicterende partijen. Het zijn zij die streven naar een gezamenlijk gedragen uitkomst en een alternatieve, creatieve oplossing om zo een win-win situatie te bekomen. Zo breken ze aldus met de machtsverhoudingen die vaak in werkrelaties aanwezig zijn.

De opdracht hierbij is niet meteen de uitschakeling van het conflict, maar het begrijpen van de mechanismen ervan en het ontwikkelen van psychologische en sociale structuren die het conflict in staat stellen om positieve veranderingen te genereren die bijdragen tot open communicatie en aldus algehele kwaliteit van de organisatie.

Bedrijfsleiders en CEO's kunnen op dit vlak, als verantwoordelijke voor de bedrijfscultuur, een voorbeeld nemen aan de organisatie binnen een bijenkolonie. De bijenkoningin regelt met feromonen de sfeer die ervoor zorgt dat elke werkbij een gevoel voor verantwoordelijkheid en ownership heeft. De correcte strategieën moeten worden aangewend om het personeel te managen, en dit moet zich vertalen in het feit dat elke schakel binnen de organisatie zich betrokken en verantwoordelijk voelt. Sterk leiderschap is dus nodig, maar het is niet alles. Het gaat hierbij niet om scherpe controle, maar eerder om mentoring. Sterke leiders verkiezen visie boven perfectie. Op dat vlak kan de bedrijfswereld nog heel wat leren van de organisationele efficiëntie van honingbijen. Als imker heb ik me in dit thema verdiept, en ik kom hier zeker in meer detail op terug in een boek dat ik aan het schrijven ben. Hierin komt ook het volgende aan bod: de werking van de bijenkolonie toont sterke gelijkenissen met de evolutionair-cybernetische organisaties zoals beschreven door Frederic Laloux, en het zijn net die organisaties die perfect weten om te gaan met conflict. Het gaat hierbij niet om regeren met een ijzeren vuist, maar eerder om een aanvoelen van de sfeer en organisatie. Hieronder als inspiratie nog even de grondslagen van dit soort organisatie.

1. Zelfmanagement vervangt de hiërarchie

Hierbij gaat het om een werkwijze gebaseerd op collegiale relaties, waarbij de structuren en methodes autonomie en verantwoordelijkheid bieden om onder elkaar te coördineren. De macht licht meer bij de organisatie zelf, dan bij de paar specifieke topposities. Dit leidt tot efficiënt werken.

2. Heelheid

Mensen worden aangespoord om hun echte kleuren te laten zien, en daar wordt de passende omgeving voor gecreëerd. Op die manier laten mensen onvoorwaardelijk hun passie, energie en creativiteit los op hun werk.

3. Ontwikkeldoelstelling

De strategie is gebaseerd op wat de wereld van deze organisaties vraagt. Men voelt aan wat er nodig is en reageert snel op veranderingen. De rigide systemen worden achterwege gelaten: mechanische planningen, budgetten, doelstellingen en beloningsmodellen primere niet langer. Eigenlijk is het tegenstrijdig, maar net door minder te focussen op winst en waarde voor aandeelhouders, worden net resultaten behaald die beter zijn dan de gemiddelde markt.

Elk conflict dat kan worden opgelost volgens de bovengenoemde TCM spelregels maakt de organisatie sterker! Wrijving geeft glans!

“Personally I am drawn to conflict, crisis and change, as all three create the ground zero needed for growth opportunities” – Alain Tijtgat

6. Bibliografie

- Afzalur Rahim, M., *Managing Conflict in Organizations*, Praeger, 2000, 312p.
- Afzalur Rahim, M., *Theory and Research in Conflict Management*, Abc-Clio, 1990, 264p.
- Boonstra, J., *Verandermanagement in 28 lessen*, Business Contact, 2013, 153p.
- Cloke, K. & Goldsmith, J., *Resolving Conflicts at Work: Ten Strategies for Everyone on the Job*, Jossey-Bass, 2011, 400p.
- De Dreu, C., *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*, Koninklijke van Gorcum B.V., 2005, 132p.
- De Dreu, C., *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications Inc., 1997, 240p.
- Fisher, R. & Ury, W., *Getting to Yes: Negotiating An Agreement Without Giving In*, Random House Business, 2012, 204p.
- Glasl, F., *Help! Conflicten: heb ik een conflict of heeft het conflict mij?*, Uitgeverij Christofoor, 167p.
- Homan, T., *Organisatiedynamica: theorie en praktijk van organisatieverandering*, Uitgeverij Boom.
- Huguenin, P., *Conflicthantering en onderhandelen effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen*, Bohn Stafleu van Loghum, 2004, 314p.
- Laloux, F. & Wilber, K., *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker, 2014, 382p.
- Lederach, J. P., *The Journey Toward Reconciliation*, Herald Press, 1999, 208p.
- Lenski, T., *The Conflict Pivot: Turning Conflict into Peace of Mind*, MyriaccordMedia, 2014, 208p.
- Mastenbroek, *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, Wolters Kluwer Nederland B.V., 1991, 237p.
- McGuigan, R. J. & Popp, N., *Integral Conflict: The New Science of Conflict*, State University of New York Press, 2017, 334p.
- Prein, H., Van Oyen, K., Bonenkamp, D. & Brenninkmeijer, A., *Handboek mediation*, SDU Uitgevers, 2017, 532p.

Reijerkerk, L., Apol, G., Kalff, S. & Uitslag, M., *Conflicthantering en mediation*, Uitgeverij Coutinho, 2018.

Schonewille, M.A., *Toolkit mediation: resultaat bereiken als manager, mediator en onderhandelaar*, Boom Lemma Uitgevers, 2012, 450p.

Taleb, N., *De zwarte zwaan: de impact van het hoogst onwaarschijnlijke*, Nieuwezijds, 2012, 479p.