



Aut viam inveniam, aut faciam

Conflictbemiddeling op de werkvloer

Elke organisatie krijgt vroeg of laat te maken met conflicten. Waar mensen samenwerken, ontstaan verschillen in meningen, belangen, normen, waarden en persoonlijkheden. Hoewel conflicten vaak als negatief worden ervaren, kunnen zij juist bijdragen aan verbetering en innovatie wanneer zij op een professionele manier worden aangepakt. Het negeren van conflicten kan daarentegen leiden tot verminderde motivatie, slechtere samenwerking, ziekteverzuim en zelfs het vertrek van waardevolle medewerkers.

Conflictbemiddeling is daarom een belangrijk onderdeel van modern leiderschap en Human Resource Management (HRM). Door conflicten tijdig te signaleren en op een constructieve manier op te lossen, kunnen organisaties een gezonde werksfeer behouden en de samenwerking tussen medewerkers verbeteren. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de oorzaken van conflicten, verschillende conflictstijlen, de rol van de leidinggevende, de inzet van mediation en praktische methoden om conflicten effectief op te lossen.

Wat is een conflict?

Een conflict is een situatie waarin twee of meer personen of groepen ervaren dat hun belangen, doelen of waarden met elkaar botsen. Een conflict hoeft niet altijd openlijk zichtbaar te zijn. Soms uit het zich in irritaties, vermijdingsgedrag, verminderde communicatie of een afname van de productiviteit.

Conflicten kunnen worden onderverdeeld in verschillende categorieën:

Taakconflicten

Deze ontstaan door verschillen van mening over de inhoud van het werk, prioriteiten of de manier waarop werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Taakconflicten kunnen positief zijn wanneer zij leiden tot betere besluitvorming.

Relatieconflicten

Deze ontstaan door persoonlijke irritaties, botsende karakters of gebrek aan vertrouwen. Dit type conflict heeft vaak een negatieve invloed op de samenwerking.

Procesconflicten

Hierbij ontstaat onenigheid over verantwoordelijkheden, bevoegdheden, planning of werkverdeling. Vooral bij projecten komen procesconflicten regelmatig voor.

Waardenconflicten

Deze ontstaan wanneer medewerkers verschillende normen, overtuigingen of ethische opvattingen hebben.

Voor managers is het belangrijk om het type conflict te herkennen, omdat iedere conflictvorm een andere aanpak vereist.



Oorzaken van conflicten

Conflicten ontstaan zelden spontaan. Vaak zijn er meerdere factoren die elkaar versterken.

Veel voorkomende oorzaken zijn:

- Slechte of onduidelijke communicatie.
- Onduidelijke taakverdeling.
- Gebrek aan leiderschap.
- Hoge werkdruk.
- Verschillende persoonlijkheden.
- Onvoldoende waardering.
- Concurrentie tussen collega's.
- Organisatieveranderingen.
- Cultuurverschillen.
- Verschillende verwachtingen.

Bij reorganisaties nemen conflicten vaak toe. Onzekerheid over functies en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat medewerkers gevoeliger worden voor spanningen.

Escalatie van conflicten

Wanneer conflicten niet tijdig worden opgelost, kunnen zij escaleren. De Oostenrijkse conflictwetenschapper Friedrich Glasl ontwikkelde hiervoor een bekend escalatiemodel.

Volgens Glasl verloopt een conflict in negen fasen die zijn onderverdeeld in drie niveaus.

Niveau 1: Win-win

In de eerste fasen is samenwerking nog mogelijk. Partijen zijn bereid naar elkaar te luisteren en gezamenlijk oplossingen te zoeken.

Niveau 2: Win-verlies

Tijdens de volgende fasen neemt de emotionele spanning toe. Men probeert de ander te overtuigen of zelfs te beschadigen. Vertrouwen neemt sterk af.

Niveau 3: Verlies-verlies

In de laatste fasen is het oorspronkelijke probleem nauwelijks nog relevant. Het conflict draait vooral om het beschadigen van de tegenpartij. Professionele mediation of juridische ondersteuning is dan vaak noodzakelijk.

Hoe eerder een conflict wordt herkend, hoe groter de kans op een succesvolle oplossing.



Aut viam inveniam, aut faciam

Conflictstijlen volgens Thomas en Kilmann

Een veelgebruikte theorie binnen conflictmanagement is het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), ontwikkeld door Kenneth Thomas en Ralph Kilmann. Zij onderscheiden vijf conflictstijlen.

Doordrukken (Forcing)

De eigen belangen staan centraal. Deze stijl is effectief wanneer snel beslissingen moeten worden genomen, maar kan weerstand oproepen.

Vermijden (Avoiding)

Het conflict wordt uit de weg gegaan. Dit kan verstandig zijn bij kleine meningsverschillen, maar langdurig vermijden zorgt vaak voor grotere problemen.

Toegeven (Accommodating)

De relatie krijgt voorrang boven het eigen belang. Dit bevordert de samenwerking, maar kan leiden tot ontevredenheid wanneer iemand voortdurend toegeeft.

Compromis sluiten (Compromising)

Beide partijen doen concessies. Deze stijl biedt vaak een snelle oplossing, hoewel niemand volledig tevreden is.

Samenwerken (Collaborating)

Deze stijl richt zich op een oplossing waarbij beide partijen zoveel mogelijk profiteren. Hoewel deze aanpak meer tijd kost, leidt zij vaak tot duurzame resultaten.

Voor moderne organisaties wordt samenwerken meestal gezien als de meest effectieve conflictstijl.

Wat is conflictbemiddeling?

Conflictbemiddeling is een gestructureerd proces waarbij een onafhankelijke derde partij de betrokken medewerkers ondersteunt bij het oplossen van een conflict. De bemiddelaar neemt geen beslissingen, maar begeleidt het gesprek en stimuleert beide partijen om gezamenlijk oplossingen te vinden.

Belangrijke uitgangspunten zijn:

- vrijwillige deelname;
- vertrouwelijkheid;
- neutraliteit;
- wederzijds respect;
- focus op belangen in plaats van standpunten.



Aut viam inveniam, aut faciam

Door deze uitgangspunten ontstaat ruimte voor open communicatie en herstel van de werkrelatie.

Het bemiddelingsproces

Een professioneel bemiddelingstraject bestaat meestal uit de volgende stappen.

1. Intake

De mediator spreekt afzonderlijk met beide partijen om inzicht te krijgen in de situatie.

2. Analyse

De oorzaken van het conflict worden onderzocht. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen feiten, emoties en aannames.

3. Gezamenlijk gesprek

Onder begeleiding van de mediator bespreken beide partijen hun ervaringen. Actief luisteren speelt hierbij een belangrijke rol.

4. Onderliggende belangen

Vaak blijkt dat achter standpunten diepere belangen schuilgaan, zoals behoefte aan erkenning, autonomie of duidelijkheid.

5. Oplossingen ontwikkelen

Partijen bedenken gezamenlijk mogelijke oplossingen. Hierdoor ontstaat meer draagvlak voor de gemaakte afspraken.

6. Vastleggen van afspraken

De afspraken worden schriftelijk vastgelegd en later geëvalueerd.

De Harvard-onderhandelingsmethode

Een methode die veel wordt toegepast tijdens conflictbemiddeling is de Harvard-onderhandelingsmethode. Deze methode is gebaseerd op vier uitgangspunten:

- Scheid de personen van het probleem.
- Richt je op belangen en niet op standpunten.
- Zoek naar oplossingen die voor beide partijen voordelen opleveren.
- Gebruik objectieve criteria bij besluitvorming.

Door deze methode ontstaat minder ruimte voor emotionele discussies en meer aandacht voor gezamenlijke belangen.



Aut viam inveniam, aut faciam

De rol van de leidinggevende

Leidinggevendens spelen een cruciale rol bij conflictpreventie. Zij zijn vaak de eersten die signalen herkennen, zoals:

- toenemende irritaties;
- slechtere samenwerking;
- verminderde motivatie;
- meer fouten;
- hoger ziekteverzuim;
- roddelvorming.

Een effectieve leidinggevende wacht niet totdat een conflict escaleert, maar gaat vroegtijdig in gesprek met de betrokken medewerkers.

Belangrijke vaardigheden zijn:

- actief luisteren;
- empathisch vermogen;
- objectiviteit;
- doorvragen;
- duidelijke communicatie;
- besluitvaardigheid.

Wanneer de leidinggevende zelf onderdeel is van het conflict, is het verstandig een HR-adviseur of externe mediator in te schakelen.

Praktijkvoorbeeld

Binnen een bouwbedrijf ontstaan spanningen tussen een projectleider en een werkvoorbereider. De projectleider vindt dat planningen regelmatig niet worden gehaald. De werkvoorbereider ervaart juist dat hij onvoldoende informatie ontvangt om zijn werkzaamheden goed uit te voeren.

Na meerdere discussies verslechtert de samenwerking. Deadlines worden niet gehaald en de sfeer binnen het projectteam neemt af.

De afdelingsmanager schakelt een mediator in. Tijdens de gesprekken blijkt dat beide medewerkers hetzelfde doel hebben: een succesvol project. De oorzaak ligt vooral in gebrekkige communicatie en onduidelijke verantwoordelijkheden.

Door nieuwe afspraken te maken over informatie-uitwisseling, wekelijkse voortgangsoverleggen en taakverdeling verbetert de samenwerking aanzienlijk. Het conflict blijkt uiteindelijk een aanleiding om de projectorganisatie efficiënter in te richten.

Voordelen van effectieve conflictbemiddeling

Een organisatie die investeert in conflictbemiddeling profiteert op meerdere gebieden.



Voor medewerkers:

- meer werkplezier;
- minder stress;
- betere samenwerking;
- hogere betrokkenheid;
- meer vertrouwen.

Voor de organisatie:

- hogere productiviteit;
- lager ziekteverzuim;
- minder personeelsverloop;
- betere besluitvorming;
- sterkere organisatiecultuur;
- lagere juridische kosten.

Daarnaast draagt een open conflictcultuur bij aan psychologische veiligheid. Medewerkers durven eerder ideeën te delen, fouten bespreekbaar te maken en elkaar constructieve feedback te geven.

Conclusie

Conflictbemiddeling is een essentieel onderdeel van effectief management en goed werkgeverschap. Conflicten zijn een normaal onderdeel van samenwerken, maar vragen om een professionele aanpak. Door conflicten tijdig te herkennen, gebruik te maken van passende conflictstijlen en waar nodig mediation in te zetten, kunnen organisaties escalatie voorkomen en de samenwerking versterken.

Moderne organisaties die investeren in open communicatie, vertrouwen en professionele conflictbemiddeling creëren niet alleen een prettiger werkklimaat, maar verbeteren ook hun prestaties. Voor managers betekent dit dat conflictmanagement niet uitsluitend gericht moet zijn op het oplossen van problemen, maar vooral op het ontwikkelen van duurzame werkrelaties waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelen.