

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor human resources professionals bij (middel)grote, kennisintensieve organisaties. De insteek is: hoe kan een HR-manager, unitmanager of HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van de factor arbeid in zijn organisatie. HR Rendement behandelt voornamelijk de 'harde' kant van human resources, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, werktijden en arbeidsomstandigheden, kosten van opleidingen en werving & selectie, implementatie van personeelsinformatiesystemen.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- elke keer een gedegen vergelijkend warenonderzoek onder HR- dienstverleners;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

HOE GAAT U OM MET CONFLICTEN OP DE WERKVLOER?

Ruzie op het werk

Een arbeidsconflict eindigt vaak in ontslag. Is het net gelukt om een waardevolle werknemer te vinden, dreigt er een conflict.

Dit is vaak enorm frustrerend. Meer inzicht in hoe conflicten ontstaan en zich ontwikkelen, maakt de kans op een oplossing met behoud van de werknemer groter. Hier kunt u als HR-professional een belangrijke bijdrage aan leveren.

De meeste mensen vermijden conflicten liever. Dat is ook niet zo gek. Want een stevig conflict gaat gepaard met heftige emoties. Maar die heftige emoties laten juist zien dat het voor de betrokkenen om iets heel belangrijks gaat. Zodra het woord ‘conflict’ in het arbeidsrecht valt, weet u dat dit in potentie een hoop ellende kan geven. Als u deze situatie al eens heeft meegemaakt, heeft u vast ervaren dat de communicatie steeds moeizamer verloopt en dat u elkaar steeds minder gaat begrijpen. Op enig moment weet u dat u samen tegen een muur gaat aanlopen en is de enige mogelijkheid nog om afscheid te nemen. Als het eenmaal zover komt, ontstaat een juridische discussie en gaat het vooral nog om standpunten, posities en wie de beste tactiek

en strategie kiest. Dan is het conflict al behoorlijk geëscaleerd en volgen er vaak ziekmeldingen en ontslagprocedures.

Escaleren

Een conflict is geen momentopname, maar een (neerwaarts) proces. Als de partijen in dat proces niet in staat zijn om de communicatie en interactie te verbeteren, heeft een conflict de neiging om steeds verder te escaleren. Dit komt door hoe conflicten ontstaan. Er zal altijd een bepaalde aanleiding zijn, waardoor minstens één van de betrokkenen een belang of doel in gevaar ziet komen. Daar hoeft iemand zich niet eens bewust van te zijn, maar in elk geval roept het emoties op. En die emoties zorgen weer voor gedrag.

En dit gedrag roept bij de ander weer een reactie op. En voor u het weet, begint het vertrouwen in elkaar te wankelen en vinden de betrokkenen het steeds moeilijker om met elkaar een gesprek te voeren.

Ingrijpen

Hoewel in het overgrote deel van de arbeidsconflicten uiteindelijk een regeling tussen werkgever en werknemer tot stand komt, is bekend dat dit soort conflicten veel tijd, negatieve energie en kosten met zich meebrengen in aanloop naar die regeling. Door in het begin van het proces van escalatie van het conflict in te grijpen, kan een conflict in plaats van iets negatiefs juist iets heel waardevols zijn voor uw organisatie.

Organisaties die conflictvaardig zijn, blijken in staat om op een goede manier met (beginnende) conflicten – die dan nog meestal meningsverschillen of discussies worden genoemd – om te gaan. In die gevallen leveren conflicten meestal duidelijkheid op en versterkt het de onderlinge werkrelatie. Als de conflictvaardigheid van werknemers in de organisatie toeneemt, verbetert dat de samenwerking tussen werknemers en daarmee ook de creativiteit en productiviteit.

Werknemer kan HR als partijdig ervaren

Of u als HR-professional de escalatie van een conflict kan doorbreken, zal afhangen van de fase waarin het conflict zich bevindt, maar ook in hoeverre werknemers u als neutraal ervaren. Hoe verder een conflict escaleert, hoe meer wantrouwen er ontstaat en hoe meer werknemers de HR-professional ook als partijdig ervaren. Dit zal zeker gelden als u vanaf het begin een rol heeft gespeeld in de situatie waar

het om gaat. Waak ervoor dat ook uw eigen perspectief gekleurd kan zijn. De inzet van een collega-HR-professional of een andere leidinggevende kan dan zinvol zijn. In andere gevallen kan een externe conflictcoach of mediator uitkomst bieden. Als ook dat niet tot een oplossing leidt, zal het de kansen in een ontslagprocedure in elk geval vergroten. Neem dit mee in uw overweging.

Signalen

Zoals hiervoor beschreven verloopt een conflict in een proces dat steeds verder escaleert. Voordat mensen spreken over een conflict is er vaak al langere tijd van alles aan de hand. De samenwerking verloopt niet (meer) soepel, het functioneren staat onder druk, er zit geen energie in het team en er zijn botsingen tussen werknemers. Kortom: er is onrust of u merkt irritaties bij de leidinggevende.

Wat is precies het verschil tussen mediation en conflictcoaching?

Mediation is een methode om met elkaar in gesprek te gaan om een oplossing te vinden voor een concrete situatie (het conflict). Bij mediation gaat het uiteindelijk om het oplossen van een conflict. De methode is formeler dan conflictcoaching en alles wat er wordt besproken is vertrouwelijk.

Conflictvaardig

In de praktijk zetten organisaties mediation helaas vaak vrij laat in het escalatieproces van arbeidsconflicten in. Hoewel mediation eerder in het proces van conflicten waardevol kan zijn en veel tijd

en energie kan besparen, zullen de betrokkenen het soms als een te zwaar middel ervaren.

De insteek bij conflictcoaching is niet zozeer het oplossen van het conflict, maar om de betrokkenen bewust te maken van hun eigen gedrag en communicatie en ze daarmee conflictvaardiger te maken. Resultaat is dat leidinggevenden en werknemers niet alleen in staat zijn om dit conflict aan te pakken, maar ook in de toekomst op een andere manier met lastige situaties in de samenwerking om zullen gaan. Conflictcoaching kunt u breder inzetten dan alleen in die ene conflictsituatie. Een arbeidscon-

flict kan immers een conflict zijn tussen de werkgever en een werknemer, maar conflicten kunnen ook ontstaan in een team of tussen een paar collega's.

Context

Ook in de cultuur of in het veranderproces van de organisatie kunnen er (tijdelijk) allerlei conflicten ontstaan. Daarom is het goed om niet alleen naar een arbeidsconflict tussen de direct betrokkenen te kijken, maar ook altijd te bezien in welke context dit conflict is ontstaan. Een combinatie van conflictcoaching en mediation is ook mogelijk.

Door de signalen op tijd te herkennen en het gesprek aan te gaan met de betrokkenen, kan het goed zijn dat een situatie geen conflict meer hoeft te worden.

Perspectief

Als iemand in een (beginnend) conflict zit, verandert zijn perspectief. Dat maakt dat beide partijen een eigen visie op de situatie hebben die niet (meer) met elkaar overeenkomt. De kern is dat de betrokkenen een andere waarheid ervaren over dezelfde situatie. En zodra partijen hierover met elkaar niet meer van gedachten kunnen wisselen, kunt u zich voorstellen dat het een kwestie van tijd is dat er een vertrouwensbreuk en dus een verstoorde arbeidsrelatie ontstaat. Als de emoties zo hoog zijn opgelopen, zijn de betrokkenen niet meer in staat om samen over de feiten en inhoud te praten. Paradoxaal genoeg gaan ze dan juist alleen maar standpunten en posities uitwisselen. Dit kunt u doorbreken, zodat de emoties afnemen en daarna is vaak de discussie over de inhoud niet meer zo ingewikkeld. Dit kunt u op de volgende manieren aanpakken.

1. Ga op zoek naar het belang of doel

Vaak zijn betrokkenen zich niet bewust van wat nu eigenlijk maakt dat ze zo'n moeite hebben met de ontstane situatie. Ze houden zich vast aan

standpunten en posities. Door terug te gaan naar wat nu eigenlijk het belang is, zijn er vaak meer mogelijkheden om tot een oplossing te komen.

Tip: als u iemand rechtstreeks vraagt wat zijn belang is, zult u een standpunt (bijvoorbeeld 'mijn functie hoeft niet gewijzigd te worden') als antwoord krijgen. Beter is om bijvoorbeeld te vragen waar iemand zich zorgen over maakt of hoe iemand de toekomst ziet.

2. Probeer betrokkenen begrip en erkenning voor elkaars situatie te laten krijgen

In een conflictsituatie is minstens één van de partijen beschadigd door de manier waarop met elkaar is omgegaan. Er is in de bejegening naar elkaar iets voorgevallen, waardoor de communicatie is verstoord en het vertrouwen is gaan wankelen. Door over de manier van communiceren met elkaar te spreken in plaats van over de inhoud, kunt u veel pijn wegnemen. Tip: vraag bijvoorbeeld wat iemand het meest geraakt heeft in de contacten met de ander. Of laat iemand aangeven wat hij denkt dat de ander het meest gestoord heeft. Vaak klopt het beeld van elkaar hierin niet en ontstaat er bij een verduidelijking van de situatie meer begrip tussen de leidinggevende en de werknemer of werknemers onderling. Dit helpt bij het zoeken naar een oplossing.

3. Leg nadruk op de relatie

In de praktijk blijkt dat betrokkenen in een conflict vaak niet eens tegenstrijdige belangen hebben. Het gaat negen van de tien keer om de manier waarop er met elkaar is omgegaan.

Tip: ga niet met de partijen over de feiten en inhoud praten, want dat zal u niet veel verder brengen naar een oplossing.

4. Van verleden naar toekomst

Door alle emoties blijven de partijen vaak terugkijken naar wat er allemaal is gebeurd en hoe het in hun ogen anders had moeten of gekund.

Tip: probeer de aandacht te richten op de toekomst. Bijvoorbeeld: stel dat deze situatie zo blijft en er verandert niets, hoe ziet de toekomst er dan uit?

5. Maak afspraken over de communicatie

Veel beginnende conflicten blijken in de praktijk misverstanden te zijn. Mensen ervaren een emotie en gaan vervolgens de bedoelingen van de ander invullen (en daarnaar handelen).

Tip: bepaal het pijnpunt in de communicatie en maak afspraken met elkaar over hoe het in de toekomst anders kan.

Maaïke Grauwmeijer, arbeidsrecht jurist en erkend MfN mediator en conflictcoach bij Junctio, tel. 06 22 89 34 32, e-mail: maaïke@junctio.nl, www.junctio.nl