

Francine ten Hoedt
Roeland Doornbosch

Waar gewerkt wordt, ontstaan conflicten. Gelukkig wel.

Want conflicten scheppen duidelijkheid en verstevigen relaties.

Mits er op een effectieve manier mee wordt omgegaan. Dit artikel bevat een korte inleiding over de fasen in een conflict en de rol die verschillende hulppersonen daarin kunnen spelen. Aan de hand van een casus uit de praktijk bespreken we hoe een loopbaanbegeleider alternatieven kan bieden voor de aanpak van een conflict.

CONFLICTEN CONFLICTOPLO

De bijdrage van de loopbaan

In organisaties laat conflictoplossing vaak te wensen over. Het is het domein van vele hulpverleners, zoals – intern – p&o'ers, bedrijfsmaatschappelijk werk en vertrouwenspersonen en – extern – de organisatieadviseur, de teamcoach, de bedrijfsarts, de mediator, de advocaat, de coach, de conflictcoach of de loopbaanadviseur. Dit woud van ad hoc én *at random* ingeschakelde hulppersonen maakt een organisatie niet conflictvriendelijker en medewerkers niet conflictvaardiger. Om over de competenties conflictmanagement en conflictcoaching van de manager maar te zwijgen. De kans op medicalisering, psychologisering of juridisering van het conflict is groot, terwijl de oplossing van een conflict primair ligt bij de strijdende partijen. Hoe kun je dat eigenaarschap zo veel mogelijk leggen waar het hoort, rekening houdend met de doelstellingen van de organisatie?

Fasen in een conflict: wie schakelt men wanneer in en waarvoor?

In de eerste fase van een conflict komen de spelers steeds harder tegenover elkaar te

staan, maar verliezen de gezamenlijke doelstelling niet uit het oog. Hun relatie vertoont misschien wat butsen en hobbels, maar zij kunnen functioneel met elkaar omgaan. Dit is de fase waarin een conflict veel creativiteit kan opleveren. Managers c.q. conflictcoaches kunnen het beginnend conflict ombuigen en de positieve effecten benutten. Het helpt vaak al om de betrokkenen te attenderen op hun interactie en dan het liefst op een luchtige manier.

“Gaat het lekker zo?”

In de tweede fase van een conflict krijgen emoties de overhand. Waar eerst het gezamenlijk doel de situatie reguleerde, krijgt beeldvorming de overhand en lopen de emoties hoog op. De betrokkenen krijgen een steeds meer vertekend beeld van elkaar. Een ervaren manager of conflictcoach kan de betrokkenen helpen in deëscalatie. Door de betrokkenen duidelijk te maken wat hun aandeel is in het conflict en hoe zij met hun gedrag het conflict in stand houden. Maar vaak meldt een van de partijen zich ziek, waardoor de bedrijfsarts wordt betrokken bij het conflict. Het conflict medicaliseert. Aan het eind van

EN SSING

adviseur

deze fase is interventie door een onafhankelijke derde, de mediator, vaak noodzakelijk omdat de betrokkenen het conflict te zeer persoonlijk gemaakt hebben. De manager zal dan eerder in zijn formele rol als werkgever worden aangesproken.

Als het conflict helemaal geëscaleerd is, in de derde fase, komen de advocaat en de gerechtelijke procedure om de hoek kijken. Het conflict wordt toegespitst op rechten en gelijk. Het conflict wordt gejuridiseerd. De oplossing wordt veelal gevonden in ontslag en outplacement. Dan wordt de loopbaanadviseur ingezet.

Maar het kan ook anders. Waarom niet in een veel eerder stadium een conflictcoach raadplegen? Waarom niet al veel eerder een loopbaanadviseur inschakelen om te bezien of de betrokkenen nog steeds de juiste mensen op de juiste tijd op de juiste plek binnen de organisatie zijn? Laten we dat eens bekijken aan de hand van een waargebeurde casus.

De casus

Karin Broers meldt zich na een mislukte mediation bij de loopbaanadviseur. Zij is



p&o'er en heeft een majeur arbeidsconflict achter de rug met haar afdelingshoofd, Martijn Westerhof. Twee maanden later meldt diezelfde Martijn Westerhof zich bij dezelfde loopbaanadviseur. Er is een verschil van mening met de directie over zijn opdracht. De organisatie heeft hem een outplacementtraject aangeboden. Vanuit conflictcoaching een interessante casus. Wat is de reden dat beide medewerkers, zo kort na elkaar, ontslag krijgen? Is dit in hun organisatie de gebruikelijke manier om met conflicten om te gaan? Welk aandeel hebben de betrokkenen in het conflict? Wie had hen op welk moment kunnen ondersteunen om het conflict om te buigen tot een effectieve situatie?

De voorgeschiedenis

Martijn Westerhof is hoofd P&O van een middelgroot supermarktconcern. Bij zijn aantreden krijgt hij de specifieke opdracht om de groeiende en fuserende organisatie op te bouwen en waar nodig te veranderen. Voordat hij aan de functie begint, doet Martijn een assessment. Daar wordt met name getoetst op competenties die in die functie op dat moment noodzakelijk zijn: een hands-on builder met overtuigingskracht, iemand die onverstoorbaar een afdeling kan opzetten en de komende fusies kan begeleiden in een niet erg P&O-professionele omgeving. Zijn brede ervaring is een pré.

Wanneer de loopbaanadviseur betrokken is vanaf de selectie van medewerkers, kan hij in samenwerking met de organisatie met de betrokkenen bepalen welke competenties van belang zijn, om de functie ook

voor de langere termijn succesvol uit te voeren. Met oog voor reeds aanwezige competenties op de afdeling bij andere medewerkers/managers. Een goede afstemming van de kwaliteiten binnen een afdeling kan cruciaal zijn voor het slagen van de totale afdeling in haar opdracht. Met Martijn had de loopbaanadviseur kunnen kijken naar de reden waarom ze hem vroegen, zijn kwaliteiten op dat vlak en hoelang die kwaliteiten houdbaar zouden zijn, wanneer de situatie zou veranderen door zijn eigen inzet en inbreng met name op het punt van het professionaliseren van de P&O-functie. Dan had hij met een realistisch beeld op zijn inzet kunnen reflecteren en had hij de verandering kunnen zien aankomen.

Martijn had bij zijn indiensttreding ook kunnen vragen om een (klankbord)coach, met wie hij regelmatig kan sparren over zijn ideeën. Hij heeft een zware functie, zonder directe collega's aan wie hij zijn voornemens kan toetsen. Het voordeel van een interne coach/mentor zou zijn, dat deze de organisatie kent en weet hoe processen verlopen. Het voordeel van een externe coach zou zijn, dat deze de bedrijfsprocessen niet kent en alles wat vaststaand lijkt, ter discussie kan stellen.

Omdat er geen deskundige adviseurs in dienst zijn, moet Martijn eerst zijn eigen afdeling opbouwen. Hij gaat op zoek naar adviseurs met ervaring in veranderingen, die zelfstandig een businessunit kunnen adviseren en ondersteunen. In Karin Broers vindt hij zo iemand. Zij is afkomstig uit de gezondheidszorg.



Vanuit systeemdenken is het interessant om te zien dat Martijn zijn toekomstige werknemers uitkiest op dezelfde competenties als voor zijn eigen functie. Daarmee creëert hij zijn eigen conflictkiemen. Als Martijn bij de keuze van medewerkers een loopbaanadviseur had ingeschakeld, dan was gekeken naar aanvullende competenties, passend bij de functie van P&O-adviseur en passend binnen het team. De coach had met Martijn kunnen stilstaan bij de keuze van zijn medewerkers. Wat voor medewerkers zijn nodig om een nieuwe unit op te bouwen? Welke complementaire eigenschappen zijn nodig?

Karin zoekt het contact met de managers binnen haar aandachtsgebied. Ze stelt zich dienstverlenend op en probeert het P&O-beleid te vertalen naar haar twee sectoren. Dit doet ze zo goed, dat ze een stevige band met een aantal managers weet op te bouwen. Zij waarderen haar werk. Dat maakt de spagaat zichtbaar wanneer haar eigen manager daar anders over denkt. Karin wil zaken doen naar eigen inzicht en Martijn kan de controle niet uit handen geven.

De conflictcoach zal onmiddellijk herkennen hoe Karin en Martijn met hun gedrag het conflict in stand houden. Karin is aangenomen omdat ze zelfstandig kan werken. Martijn geeft Karin niet die ruimte, waardoor Karin steeds meer gaat 'bewijzen' dat ze wel degelijk competent is. Martijn ziet dit als een bewijs van haar incompetentie en bemoeit zich steeds meer met haar taken. Waarop Karin door gaat met zichzelf te bewijzen ... et cetera. De

eerste signalen zouden door een collega van de afdeling, een hogere manager of de unitmanagers kunnen worden opgevangen en opgepakt. Alleen al de vraag hoe de samenwerking verloopt, kan Karin en Martijn al wakker maken.

De coach en de loopbaanadviseur kunnen dit soort dilemma's heel goed inzichtelijk maken en ieders eigen rol in dit proces blootleggen. Door de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan te stimuleren, had de loopbaanadviseur Karin de consequenties van haar rol en haar keuze kunnen laten inzien. Dat geldt eveneens voor Martijn.

Er ontstaat een stevig conflict. Karin verwijt Martijn dat hij niet voldoende delegeert en zich blijft bemoeien met zaken die haar verantwoordelijkheid zijn. Martijn verwijt Karin dat ze eigenwijs is en betweterig overkomt. Volgens hem heeft ze niet voldoende capaciteiten om de door hem ingezette veranderingen te vertalen naar adviezen in haar unit. Karin raakt uiteindelijk overspannen en blijft een paar maanden thuis.

Ziek melding tijdens een conflict komt vaak voor. De meeste mensen voelen zich niet senang als ze in een stevige verschil van mening zitten. Hoofdpijn, slapeloosheid, verlies van concentratievermogen, hoge bloeddruk en stress zijn bekende verschijnselen. Weken thuis, een pilletje of een poedertje helpen niet om de situatie te verbeteren, weten gelukkig steeds meer (bedrijfs)artsen. De betrokkene gaat juist steeds meer opzien tegen werkherhvatting.

De situatie is immers niet gewijzigd. Juist in de eerste week na de ziekmelding, kan de zaak stevig aangepakt worden. Veel bedrijfsartsen adviseren op dit moment de gang naar de mediator. De vraag is of de betrokkenen wel in staat zijn tot mediation. In veel gevallen is *empowerment* nodig, om de betrokkene voldoende in balans te krijgen voor een zinvolle onderhandeling. Een coach kan conflictbetrokkenen helpen hun eigen aandeel in het conflict te herkennen en vooral te erkennen en hen te helpen de negatieve beeldvorming van de andere partij te neutraliseren.

Als Karin het werk weer hervat, blijkt er geen verbetering te zijn. Martijn maakt Karin bij een aantal mensen zwart en heeft kritiek op haar. Karin accepteert een voorstel tot mediation. Deze mediator wordt wel vaker ingezet door de organisatie. Naar Karins idee is hij niet helemaal objectief. Zo noemt hij haar in verslagen 'mevrouw Broers', terwijl hij het hoofd P&O aanduidt als 'Martijn'. De mediation mislukt.

Een mediator is een onafhankelijke, neutrale derde, die conflictpartijen helpt bij het vinden van de oplossing voor hun conflict. Voordeel van mediation is de vertrouwelijkheid, de informaliteit van het proces en de snelheid.

Van cruciaal belang is de onafhankelijkheid van de mediator. In dit geval is de mediator blijkbaar zeer bekend met de organisatie en met een van de partijen. Dat maakt zijn onafhankelijkheid en neutraliteit voor de andere partij, Karin, discutabel. Dat heeft



tot gevolg dat zij aan de mediatie niet open en eerlijk durft te zijn. De mediatie mislukt. Partijen in een conflict voelen zich vaak machteloos. Het klankbord met een conflictcoach en de eventuele aanwezigheid van de coach bij de mediatie kan zeer effectief zijn, mits de coach objectief blijft en niet ingezogen raakt.

Intussen schrijdt de tijd voort. Karin zit weer thuis en wil nergens meer aan meewerken. Zij krijgt een outplacement aangeboden en komt terecht bij de loopbaanadviseur. Karin heeft behoorlijk wat tijd nodig om hetgeen haar overkomen is, te verwerken. Zij zit vol wrok, boosheid, verdriet en teleurstelling richting de organisatie, maar vooral naar het hoofd P&O. Dankzij intensieve begeleiding en een uitgebreid psychologisch onderzoek, waarin ze met haar sterktes en zwaktes werd geconfronteerd, is ze in staat haar aandeel in het conflict te herkennen en te erkennen. De ervaring die ze heeft opgedaan, gebruikt ze nu in situaties waar ze vakmatig tegenaan loopt.

Martijn wordt intussen door de directie aangesproken op de tegenvallende resultaten en krijgt het vriendelijk doch dringend verzoek om ander werk te zoeken. Hij is niet meer de juiste man op de juiste plaats op de juiste tijd. In het begin van zijn dienstverband, toen de organisatieverandering nog gefaciliteerd diende te worden, waren zijn kwaliteiten nuttig en nodig. Na verloop van een paar jaar is de nadruk in zijn functie echter steeds meer op een strategisch niveau gekomen. Dat is niet zijn sterke kant. Daarnaast delegeert

hij te weinig naar zijn adviseurs, die zelf prima in staat zijn om het hands-on werk te doen en hem de grotere lijnen te laten uitzetten.

In veel gevallen ontstaat na (het oplossen van) een conflict een volgend conflict. Er is een speler minder, maar het spel blijft hetzelfde. Martijn blijft zelfstandige professionals aannemen, maar blijft ze ook te weinig ruimte geven.

Martijn is na een periode van ontkenning en shock rond de hele situatie en op aandringen van zijn werkgever aan een outplacementtraject begonnen. Hij krijgt een jaar de tijd om ander werk te vinden. Daarbij is hij vrijgesteld van werk. Martijn heeft na bijna anderhalf jaar weer een baan gevonden. Hij wordt hoofd P&O bij een kleinere organisatie waar de afdeling eigenlijk nog opgezet moet worden en waar hij wederom hands-on aan de slag kan in een zelfstandige functie zonder grote afdeling.

Tot slot

Twee waardevolle medewerkers vertrekken uit de organisatie, beiden met een arbeidsconflict. Wat een verspilling van energie, tijd en geld (mediator, outplacementtrajecten), maar meer nog: wat een verlies van kwaliteit en van arbeidsvreugde. Als deze organisatie die energie, tijd en geld had geïnvesteerd in (conflict)coaches, loopbaanadviseurs en de ontwikkeling van de conflictcompetenties van hun managers, dan had zij het verlies door de conflicten kunnen omzetten in winst: creatievere oplossingen voor het management en

ontwikkeling van de competenties van Karin en Martijn.

F. Glasl. *Help! Conflicten*. Christofoor, 2001.
F. ten Hoedt, M. Lingsma, V. Meessen. *Praktijkboek Conflictcoaching, van visie naar actie*. Nelissen, 2005.
M. Lingsma en F. ten Hoedt. *Conflictcoaching, nieuwe energiebron voor managers*. Nelissen, 2004.
www.meditationevents.nl

Francine ten Hoedt is jurist, NMI-gecertificeerd mediator en Master of Arts in conflictmanagement. Zij is directeur van Hat Trick conflictmanagement. Zij adviseert, traint, coacht en ontwikkelt trainingen en leermiddelen op het gebied van conflictmanagement. www.efteha.nl

Roeland Doornbosch is CMI-gecertificeerd consultant en directeur van Doornbosch Laagland & Partners, een bureau dat lid is van de NOBOL (Branche organisatie voor outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching). Hij coacht, adviseert en begeleidt organisaties en mensen op het gebied van loopbaanbegeleiding en outplacement. www.djp-loopbaan.nl