

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

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;
- een 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 EEN ARBEIDSCONFLICT TOT STAND KOMT EN WAT U ERAAN KUNT DOEN

Hoera, een conflict op het werk!

Natuurlijk wilt u het liefst dat al uw werknemers tevreden zijn en met een goed gevoel aan het werk blijven. De realiteit is dat iedere organisatie vroeg of laat wel met een interne conflictsituatie te maken krijgt. Dat kan een situatie zijn tussen collega's onderling of tussen de werkgever en een werknemer. Hoe ontstaat een arbeidsconflict in de meeste gevallen? Hoe erg is dat eigenlijk? En vooral: hoe lost u het weer op?

Veel mensen vinden het moeilijk om een arbeidsconflict te ervaren. 'Ik heb geen conflict hoor, hij heeft een conflict' is iets wat vaak gezegd wordt. De STECR kenniskring hanteert de volgende definitie van een arbeidsconflict:

'Twee individuen, één individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als ten minste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.'

In mediation wordt in algemene zin de volgende definitie van conflict gebruikt: *'Conflict is de interactie tussen twee of meer onderling afhankelijke partijen die doelen of aspiraties nastreven, belangen hebben of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn. Als gevolg hiervan ervaren en/of voorzien ze allerlei belemmeringen daarbij van de ander.'*

Spanning

Een conflict is er dus als één van de betrokkenen een conflict ervaart. U kunt

een conflict niet in uw eentje hebben omdat er een zekere mate van afhankelijkheid van een ander nodig is. Conflicten zijn over het algemeen te onderscheiden in taakinhoudelijke of zakelijke conflicten en in sociaal-emotionele conflicten:

- Een taakinhoudelijk conflict op het werk kan zich voordoen in de situatie waarin een werknemer afhankelijk is van een andere werknemer. Er is een gezamenlijke doelstelling, maar om die te realiseren hebben de collega's elkaar nodig. Als de één zijn werk niet op tijd of correct af heeft, komt het werk van de ander in gevaar en is de spanning geboren. Ook een intern

belangenconflict is een voorbeeld van een meer zakelijk conflict.

- Sociaal-emotionele conflicten ontstaan doordat de ene partij een situatie anders waarneemt en beleeft dan de andere partij. Als waarden, opvattingen, motieven en perceptie verschillen, is dat een voedingsbodem voor conflicten. Natuurlijk zal een verschil in waarneming of perceptie niet altijd direct tot een conflict leiden. Zolang partijen zich niet aangetast voelen in hun normen, waarden of belangen, is er niets aan de hand. Zodra dat wel het geval is, kan de spanning toenemen.

Bom

Niet iedereen is evengoed in staat om onvrede of onbegrip op een passende manier te uiten. Ook is niet iedereen evengoed in staat om feedback op gedrag te ontvangen. Bovendien is de wijze waarop die feedback wordt gegeven heel belangrijk. Als u telkens opnieuw kritiek ontvangt over iets waar u het niet mee eens bent en u niet in staat bent uw zienswijze bespreekbaar te maken,

Aanzet tot positieve verandering of bewustwording

Zijn conflicten altijd erg? Nee, integendeel. Conflicten kunnen hele positieve en functionele kanten hebben. Conflicten kunnen een aanzet zijn tot een (uiteindelijk) positieve verandering, binnen de organisatie of de positie van het individu. Conflicten dragen bij aan de ontwikke-

ling van iemands identiteit, autonomie of competenties. Conflicten stimuleren de creativiteit om tot oplossingen te komen. Conflicten dragen bij aan bewustwording over wensen en behoeften. En conflicten binnen een groep kunnen de samenhang en groepsidentiteit versterken.

gaat u ‘zegeltjes sparen’. U kropt het op, de ander blijft volharden en op een dag barst de bom. De ander is zich vermoedelijk van geen kwaad bewust, hij vroeg u enkel uw zienswijze of werkwijze aan te passen en wat is daar nou mis mee?

Frustraties

In de meeste arbeidsconflicten blijkt vroeg of laat dat één of meerdere betrokkenen zich niet gehoord of gezien voelen. Door hun leidinggevende, door collega’s of in het algemeen door de werkgever. Ze hebben geen kans gevoeld om zich te uiten of voelen zich ondergewaardeerd of niet begrepen en dat leidt tot frustraties en spanningen. Leidinggevend zijn vaak niet opgeleid om leiding te geven. Zij zijn goed in hun vak en hebben op die manier hun leidinggevende positie verworven. Van communicatie en gedrag en de interactie tussen mensen onderling hebben ze geen kaas gegeten. Dat valt ze niet kwalijk te nemen, maar het kan wel veel emotionele en relationele problemen op de werkvloer veroorzaken.

Hevigheid

Een conflict is doorgaans een dynamisch proces waarin verschillende fases zijn te onderkennen. Een conflict kent geen lineair verloop maar is op het ene moment heviger aanwezig dan op het andere moment. Soms lijkt het over te zijn gewaaid, om plotseling in alle hevigheid weer los te barsten. Als niet op een adequate manier wordt ingegrepen, ontwikkelt het conflict zich vaak van kwaad tot erger. Meestal is er een eerste aanleiding waardoor een partij zich in haar belangen of realisatie van haar doelen aangetast voelt. Dit roept allerlei negatieve emoties op, zoals angst, woede, vijandigheid en dergelijke. Als iemand zo’n emotie laat merken, roept dat bij de ander meestal ook een negatieve reactie op en zo ontstaat eenvoudig een neerwaartse spiraal.

Dialoog

De sleutel voor de oplossing van een conflict ligt in het vergroten van de positieve

Beperkingen van de mens verergeren conflict

Een conflict wordt zichtbaar zodra het zich manifesteert in de communicatie en interactie tussen betrokkenen. Iedere partij brengt daarbij eigen achtergronden, verwachtingen, percepties, normen en waarden mee. Hoe afhankelijker de betrokkenen van elkaar zijn, hoe intenser de conflictdynamiek verloopt.

Escalatiemechanismen

Verschillende psychologische escalatiemechanismen kunnen het conflict verergeren. Cognitieve beperkingen spelen bijvoorbeeld een rol: mensen selecteren, simplificeren en generaliseren erop los.

Ook zwart-wit denken is de mens niet vreemd. Waar nuances verdwijnen, is geen ruimte om te onderzoeken of een andere kijk op de zaak ook mogelijk is. In het algemeen geldt dat mensen geneigd zijn om dat wat zij zelf goed doen aan hun eigen persoonlijkheid toe te schrijven en dat wat ze verkeerd doen aan de omstandigheden waar zij mee te maken hebben. Doet een ander iets fout, dan geldt echter het tegenovergestelde: dat wordt al snel verweten aan de persoonskenmerken van die ander, terwijl wat hij goed doet, wordt toegerekend aan de omstandigheden die zo gunstig waren.

kanten en het verkleinen van de negatieve kanten ervan. Om dit te kunnen doen, moeten de werkelijke geschilpunten voor beide partijen helder zijn. Niet het standpunt over wat goed of fout is, is interessant, maar het belang dat achter dat standpunt schuilgaat.

Een zieke werknemer die het belachelijk vindt dat zijn leidinggevende hem steeds opbelt, heeft mogelijk behoefte aan wat rust en wil best contact onderhouden als hij invloed mag hebben op het moment of de wijze waarop dat contact dan plaatsvindt. De werknemer die zich hevig verzet tegen de kritiek op zijn functioneren, is mogelijk bang dat hij zonder zijn baan de huur of hypotheek van zijn woning niet meer kan betalen. Als zorgen en behoeften helder worden, komt dat de dialoog ten goede. En als de belangen duidelijk zijn en de interactie herstelt, is het mogelijk om het conflict op te lossen.

Aannames

De grootste oorzaak van arbeidsconflicten is miscommunicatie. Mensen zijn geneigd aannames te doen over hoe anderen iets bedoelen of opvatten of hoe anderen zich zullen gedragen. Het wordt ingevuld zonder navraag te doen. De collega die op het werk komt en geen goedemorgen zegt, wordt als onaardig bestempeld. De leidinggevende die nooit

een compliment geeft, is resultaatgericht. Degene die het werk nooit op tijd af heeft, is een nietsnut.

Er wordt vergeten om vragen te stellen. Misschien is die leidinggevende zich van geen kwaad bewust en vindt hij het feit dat dingen goed gaan te vanzelfsprekend om er een compliment voor te geven. Mogelijk gaat de persoon die het werk niet af heeft, gebukt onder een te hoge werkdruk of is hij het overzicht verloren. Elkaar geen vragen stellen en daarbij niet concreet uitspreken wat de eigen wensen en behoeftes zijn, zorgt voor een verstoring van de interactie.

Uitdaging

Voor u als HR-professional ligt hier een mooie uitdaging. Want als u kunt zorgen dat de communicatie binnen uw organisatie en tussen individuen verbetert, zal het aantal conflicten op de werkvloer afnemen. En vergeet vooral niet dat zo nu en dan een conflictsituatie doormaken helemaal niet erg hoeft te zijn. Het kan juist bijdragen aan de positieve ontwikkelingen binnen de organisatie en de professionele ontwikkeling van werknemers. Zonder wrijving geen glans!

Mr. Renate Kerkhof, MfN-register mediator bij BBKWmediation, tel. 06 41 47 05 16, e-mail: kerkhof@bbkwmediation.nl