

fight, flight or face it?

aandacht voor effectieve
conflicthantering op de
werkplek



Conflict

Verschil van mening, botsing, strijd

Arbeidsconflict: conflict tussen werknemer en werkgever

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	4
De prijs van een conflict	5
De oorzaken van conflicten	8
De rol van de manager	11
Het belang van training	14
Het beste halen uit conflicten met klanten	18
Vergelijkingen per land	
Verenigd Koninkrijk	19
België	20
Brazilië	21
Denemarken	22
Frankrijk	23
Duitsland	24
Ierland	25
Nederland	26
Verenigde Staten	27
Het beste halen uit conflictsituaties	
Toptips voor werkgevers en organisaties	28
Toptips voor individuele medewerkers en leidinggevenden	31

Voorwoord

Fight, flight or face it? Aandacht voor effectieve conflicthantering op de werkplek

Voorwoord door Robert McHenry

Dit onderzoek is opgezet in een poging de huidige stand van zaken te beschrijven rondom conflicten op het werk. Hierbij zijn wij er vanuit gegaan dat in veel organisaties het woord 'conflict' weleens taboe kon zijn, omdat het de schijn wekt dat zaken uit de hand lopen. Wij wilden onderzoeken op welke manier mensen in verschillende landen aankijken tegen conflicten op het werk, welke factoren zij daarbij als negatief ervaren en hoe zij aankijken tegen het verbeteren of verslechteren van conflictsituaties als gevolg van bepaald gedrag. Wij vroegen ons af wat medewerkers graag zouden veranderen en welke voordelen zij erin zouden zien als er effectief met conflicten zou worden omgegaan. *Kort gezegd, we wilden onderzoeken op welke manier conflicten in organisaties gebruikt kunnen worden als bron van energie en motor achter nieuwe ontwikkelingen.*

Wat bedoelen we precies met 'conflict'? Eigenlijk is dit een erg subjectieve term. Sommigen zien een conflict als een stevig, verbaal geuit meningsverschil, terwijl anderen denken aan een langlopende vete tussen verschillende afdelingen. Voor ons onderzoek hebben we de term conflict gedefinieerd als *elk meningsverschil op de werkplek dat de dagelijkse gang van zaken verstoort.*

We leven in een wereld waarin conflicten in allerlei vormen steeds zichtbaarder worden, los van de vraag of conflicten nu wel of niet vaker optreden dan in het verleden. De media grijpen elke gelegenheid aan om twist en onenigheid te benadrukken: tussen politici of sportploegen, in privérelaties van bekende personen, of tussen bepaalde belangengroeperingen, landen of aanhangers van diverse godsdiensten. Het lijkt alsof wij vooral dol zijn op het zoeken naar conflicten in situaties waar je harmonie zou mogen verwachten. Het heeft nu eenmaal iets fascinerends wanneer er ruzies ontstaan tussen oude vrienden, mentoren en hun beschermelingen, of voormalige 'partners in crime'.

Waarom zijn conflicten zo aantrekkelijk om naar te kijken? Welnu, op dezelfde manier als twee tegen elkaar schurende oppervlakken wrijving veroorzaken, zorgen conflicten voor nieuwe energie en jagen zij veranderingen aan. Een diep verlangen om af te wijken van gebaande paden en

beproefde methoden kan hierbij een krachtig motief zijn. Denk eens aan de sociale veranderingen die plaatsvonden na de Tweede Wereldoorlog, het eerste kabinet Balkenende in 2002 na jaren van 'paarse' kabinetten, en de verschillen in normen en waarden tussen opeenvolgende generaties. Als het bij conflicten gaat om (menings)verschillen, dan kunnen deze verschillen zowel stimulerend als remmend werken op teams en organisaties. De uitdaging voor de moderne organisatie is om deze energie op een positieve manier te gebruiken.

Sommige klanten vertellen ons dat het grootste probleem in hun organisatie het gebrek aan conflicten is. Zij zeggen dat dictatoriale senior managers vaak een sfeer scheppen waarin medewerkers zich het liefst gedeisd houden en geen discussie aangaan of met ideeën komen. De angst voor conflicten belemmert zo goede prestaties. Deze klanten zouden liever een cultuur hebben waarin leidinggevenden uitdagingen aangaan en waarin meningsverschillen worden gewaardeerd, omdat zij tot vernieuwing kunnen leiden.

Anderen vertellen ons dat in slecht functionerende teams van senior medewerkers, de ego's vaak botsen en er een sfeer ontstaat waarin iedereen alleen aan zijn eigen hachje denkt. Zij hebben het over 'silo's', territoriaal gedrag, een schuldcultuur en een alles-of-niets stijl van beslissen. Ook als je verslaafd bent aan conflicten leidt dit tot slechtere prestaties. Dit soort klanten verlangt naar constructieve discussies, waarin het bedrijfsbelang vooropstaat en zwaarder weegt dan persoonlijke krachtmetingen. Ze willen graag een klimaat waarin van fouten wordt geleerd, in plaats van dat ze worden afgestraft.

Het is voor organisaties belangrijk het midden tussen deze twee uitersten te vinden. Daarbij kan de bedrijfspsychologie een rol spelen. De bekende bemiddelaar en Harvard-jurist Roger Fisher zegt in zijn nieuwste boek *Beyond Reason*¹, dat bemiddelaars de taak hebben om verborgen emoties boven water te krijgen en die te gebruiken in hun bemiddeling. Aan conflicten zitten voor beide partijen emotionele aspecten en als deze genegeerd worden, zal het lastig worden om een oplossing te vinden. Emoties spelen een belangrijke rol in onze dagelijkse realiteit en op ons werk. Elke medewerker en leidinggevende moet proberen zo goed mogelijk met deze emoties om te gaan en ze te uiten, terwijl er tegelijkertijd ook naar anderen geluisterd moet worden. Kortom, er moet gecommuniceerd worden.

Met elkaar in gesprek blijven is het allerbelangrijkst en de noodzaak van goede communicatie kan niet genoeg benadrukt worden. In sommige grotere organisaties zien we dat een deel van de dagelijkse spanningen veroorzaakt wordt door het gebruik van het Engels als algemene omgangstaal. Hierdoor worden nationale en culturele verschillen alleen maar benadrukt. Cultuur kan bepalend zijn voor welke emoties mensen in bepaalde situaties laten zien – cultuur kan zelfs bepalen welke emoties er gevoeld worden. En de culturele

1 *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate* door Roger Fisher en Daniel Shapiro, Penguin 2006

achtergrond bepaalt op welke manier iemand zijn of haar emoties naar buiten brengt, ook als deze emoties ver weggestopt zijn. Direct taalgebruik in een e-mail van een Oost-Europese medewerker aan zijn collega uit het zuiden van de Verenigde Staten – die gewend is aan een informele stijl van communiceren – kan leiden tot een serie misverstanden en uiteindelijk tot een negatief beeld van elkaars cultuur. Het creëren van saamhorigheid onder internationale collega's kan moeilijk zijn als ze gescheiden worden door verschillende tijdzones en de communicatie op een onpersoonlijke manier verloopt.

Op dit gebied kunnen psychometrische instrumenten hulp bieden. De informatie die deze instrumenten opleveren, kunnen de basis vormen voor het bespreken van verschillen, het delen van emotionele behoeften (die sterk kunnen afwijken van de emoties die op het eerste gezicht geuit worden) en voor het vinden van een gemeenschappelijke basis in het benoemen van deze moeilijke gevoelens.

Deskundig gebruik van psychometrische instrumenten geeft HR-professionals, managers

en leidinggevendenden de mogelijkheid om dit soort onderwerpen te bespreken in hun teams, of om de communicatie tussen individuele medewerkers makkelijker te laten verlopen. Sterker nog, de instrumenten kunnen mensen helpen om zichzelf en hun eigen behoeften beter te begrijpen, een beeld te krijgen van hoe zij op anderen overkomen en te leren zich aan te passen aan situaties en personen waar zij mee te maken hebben. Zij kunnen bijdragen aan het opstarten van zinvolle en waardevolle onderlinge gesprekken, vooral als het gaat om conflictsituaties.

Wanneer wij aan de slag gaan met klanten om bijvoorbeeld falend management aan te pakken, slechte bedrijfsprestaties te verbeteren, of slecht functionerende teams te helpen, ligt de oorzaak van de problemen bijna altijd in het ontbreken van goede interne communicatie. Om de dialoog weer op gang te brengen is meer nodig dan alleen het besef dat er dingen moeten veranderen. Wij zijn van mening dat psychometrische instrumenten een unieke rol kunnen vervullen in het weer op gang brengen van de communicatie en het positief omgaan met meningsverschillen.

Het onderzoek

In mei 2008 zijn gelijktijdig twee onderzoeksprojecten uitgevoerd met betrekking tot conflicten op de werkplek. In dit rapport zal het eerste project, over de houding van werknemers ten aanzien van conflicten, in detail worden beschreven. Voor het onderzoek werden 5000 fulltime medewerkers ondervraagd in negen landen: België, Brazilië, Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Nederland, Engeland en de Verenigde Staten. Dit onderzoek is wereldwijd door OPP uitgevoerd, met ondersteuning van CPP² in de Verenigde Staten.

Het tweede onderzoek werd uitgevoerd door het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) en bevat analyses van 660 Engelse bedrijven, waarin het standpunt van de werkgever wordt bekeken³. De ondervraagde personen in dit tweede onderzoek waren voornamelijk HR-professionals en HR-medewerkers. In dit rapport zullen wij naar de gegevens uit het tweede onderzoek verwijzen als deze een afwijkend of genuanceerder beeld geven van de conflictsituaties in Engelse organisaties.

2 CPP, Inc. Amerikaanse uitgever van toonaangevende psychometrische instrumenten inclusief de MBTI[®]

3 *Leadership and the management of conflict at work* door The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Samenvatting

Uit ons onderzoek blijkt dat de **meerderheid van alle werknemers (85%) in meer of mindere mate te maken heeft met conflicten op het werk**. Bij 29% van hen is dit 'altijd' of 'vaak' het geval. In Duitsland geldt dit laatste voor 56% van de werknemers, terwijl ook in Ierland (37%) en de Verenigde Staten (36%) een groot deel van de tijd op de werkvloer wordt besteed aan het oplossen van conflicten.

De meeste conflictsituaties komen voor op de laagste functieniveaus en in functies aan de voorkant van de organisatie (dit wordt door 34% van de ondervraagden aangegeven). Maar op de hoogste niveaus komen conflicten net zo goed voor: **één op de acht werknemers (12%) meldt dat er regelmatig of zelfs voortdurend sprake is van conflicten in hun senior managementteam**.

Als voornaamste oorzaak voor deze conflicten worden **persoonlijke tegenstellingen genoemd en botsingen tussen verschillende ego's (49%)**, gevolgd door stress (34%) en (te) zware werkdruk (33%). Ook cultuurverschillen worden vaak als oorzaak genoemd; veel Braziliaanse werknemers zien dit als een belangrijke reden voor conflicten (24%). Franse werknemers vinden gebrek aan eerlijkheid een belangrijke factor (36%). Dit wordt wereldwijd gemiddeld door 26% van de ondervraagden gezien als bron van conflicten.

Het zal geen verbazing wekken dat verkeerd omgaan met conflictsituaties zijn prijs heeft: **de gemiddelde werknemer besteedt hier 2,1 uur per week aan**. Dit betekent dat er alleen al in het Verenigd Koninkrijk elk jaar 370 miljoen werkdagen verloren gaan als gevolg van conflictsituaties op de werkplek.

Eén op de zes ondervraagden (16%) zegt dat een recent meningsverschil is geëscaleerd, doordat het conflict steeds langer duurde of steeds heftiger werd. Slechts 11% van hen heeft nog nooit een conflict meegemaakt dat uit de hand liep.

De consequenties van een conflict zijn vaak negatief. **Van alle medewerkers heeft 27% meegemaakt dat conflicten leidden tot persoonlijke aanvallen en 25% dat ziekte en absentie het gevolg waren van een conflict**. Bijna één op de tien (9%) meldde dat een conflict zelfs heeft geleid tot het mislukken van een project.

41% van de medewerkers denkt dat oudere mensen het best met conflicten kunnen omgaan, waaruit je zou kunnen concluderen dat levenservaring belangrijk is bij het effectief omgaan met conflictsituaties. De voornaamste factor in dit opzicht is echter de vaardigheid en competentie van de leidinggevenden. **Zeven van de tien medewerkers (70%) zien het effectief omgaan met conflicten als een 'erg belangrijke' of 'doorslaggevende' managementvaardigheid**. Meer dan de helft (54%) van de medewerkers vindt dat managers beter met conflicten zouden omgaan als zij in een eerder stadium de onderliggende spanningen zouden blootleggen, vóór het tot een conflict komt.

Er bestaat een duidelijk verschil in de manier waarop managers denken dat ze met conflicten omgaan, en de manier waarop ze dat in werkelijkheid doen: één derde van de managers (31%) denkt dat ze conflicten goed afhandelen, maar slechts 22% van de niet-managers is het hier mee eens. Bijna de helft van de niet-leidinggevende medewerkers (43%) is bovendien van mening dat hun bazen beter met conflicten zouden moeten omgaan, terwijl slechts 23% van de managers deze mening deelt.

De beste garantie voor het effectief oplossen van conflicten is training. **Minder dan de helft van alle ondervraagden (44%) heeft ooit een training gevolgd in conflicthantering op het werk**. Dit percentage stijgt dan wel tot 60% in Brazilië en 57% in de Verenigde Staten, maar 72% van de Belgische werknemers en 73% van de Franse werknemers heeft nog nooit een dergelijke training gevolgd.

Waar wél trainingen worden gevolgd, is het resultaat direct zichtbaar: **meer dan 95% van de mensen die dit soort trainingen hebben gevolgd als onderdeel van hun opleiding of via cursussen, zegt dat dit hen op de een of andere manier heeft geholpen**. Een kwart van hen (27%) meent dat zij door de training beter op hun gemak zijn en meer zelfvertrouwen hebben in conflictsituaties. Meer dan de helft (58%) zegt dat zij voortaan proberen een win-winsituatie te bereiken als het gaat om het oplossen van conflicten.

Bij 85% van de mensen treedt in de loop van hun carrière een verandering op in de manier waarop zij conflicten benaderen. Als gevolg van hun ervaring treden zij doorgaans eerder proactief op en trekken zij zich het conflict niet zo persoonlijk aan.

Van alle werknemers heeft 76% meegemaakt dat conflicten tot positieve resultaten hebben geleid, zoals een beter begrip voor elkaars standpunt (41%), of een betere oplossing voor een probleem op de werkplek (29%). Dit percentage stijgt in Brazilië en de Verenigde Staten – de landen waar het meest met trainingen wordt gewerkt – tot resp. 84% en 81%. In België en Frankrijk worden de medewerkers relatief het minst getraind, en daar kennen ze dan ook het laagste percentage aan positieve resultaten. Hiermee wordt **duidelijk het verband aangetoond tussen training in conflicthantering en de rol van conflicten als aanjagers van positieve veranderingen**.

Ons onderzoek toont aan dat geen enkele organisatie hoeft te accepteren dat destructieve conflicten een onvermijdelijk onderdeel zijn van het werkende leven. Als organisaties zouden investeren in het verbeteren van het zelfbewustzijn van het personeel en een beter besef van hoe anderen met dingen omgaan, zou dit tot een betere onderlinge verstandhouding leiden. Hierdoor zouden zij zien dat de energie die voortkomt uit meningsverschillen, kan leiden tot creatieve oplossingen, in plaats van destructieve conflicten. In dit opzicht moeten zowel HR-afdelingen, managers als medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen en competente conflictmanagers worden.

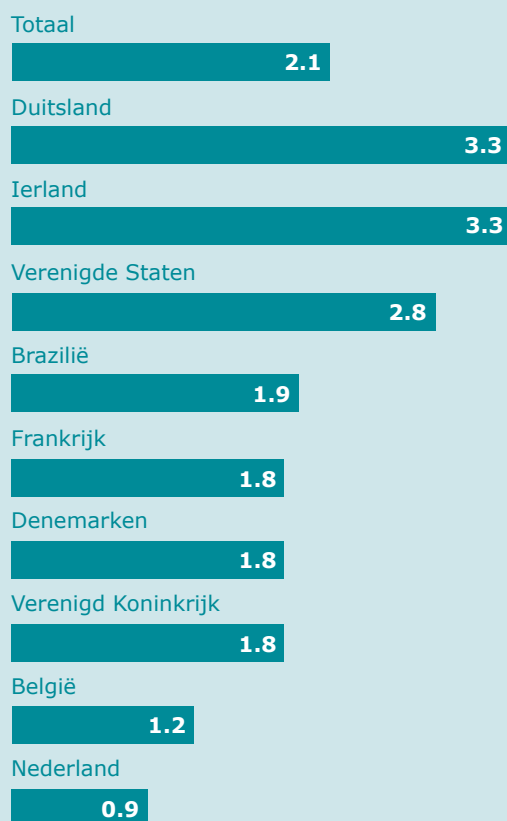
De prijs van een conflict

Kosten voor de organisatie

Tijd is geld

Een organisatie kan voor diverse kosten komen te staan, die rechtstreeks kunnen worden toegeschreven aan slecht conflictmanagement. In het slechtste geval gaat het om het verlies van klanten en goed functionerende medewerkers. Een andere, voor iedereen zichtbare kostenpost is de tijd die gestoken moet worden in het oplossen van de problemen. Tijd die beter besteed kan worden aan het werk zélf en het bereiken van de doelstellingen, wordt in plaats hiervan besteed aan het gladstrijken van meningsverschillen. Bij een positief resultaat kan dit natuurlijk ook als een investering gezien worden.

Gemiddeld aantal werkbare uren per week dat aan conflicten wordt besteed, per land



Uit ons onderzoek blijkt dat elke werknemer gemiddeld 2,1 uur per week – ongeveer één dag per maand – op de een of andere manier bezig is met een conflictsituatie (bijvoorbeeld met een meningsverschil, het bemiddelen tussen collega's, enzovoort).

Alleen al in het Verenigd Koninkrijk gaan er zo bijna 370 miljoen werkdagen verloren als gevolg van conflicten op de werkplek. In Duitsland en Ierland is de aan conflicten bestede werktijd per werknemer zelfs 3,3 uur per week. Daar nemen conflicten dus nog een groter percentage van de beschikbare werktijd in beslag.

In sommige organisaties is de situatie nog erger: één op de tien ondervraagden zegt dat hij zes of meer uren per week bezig is met een conflictsituatie. Dit soort situaties legt ook beslag op de tijd van HR-afdelingen: de helft van de ondervraagde HR-medewerkers (51%) besteedt tussen één en vijf uur per week aan het bemiddelen in conflictsituaties.

De ellende duurt voort

Het is niet ongebruikelijk dat een conflict escaleert in plaats van dat het snel wordt opgelost. Negen van de tien werknemers (89%) hebben wel eens meegemaakt dat een conflict op de werkplek escaleerde. Bijna één op de drie (29%) zei dat een recent conflict binnen een paar dagen was opgelost, maar bijna één op de zes (16%) wist te melden dat een onlangs meegemaakt conflict niet opgelost werd, langer duurde dan men verwachtte, en/of steeds heftiger werd.

Het is moeilijk aan te geven of het in deze gevallen om daadwerkelijk complexe problemen ging, maar het zal duidelijk zijn dat de kans op een snelle oplossing zonder naweeën kleiner wordt naarmate het conflict langer duurt.

Het onderzoek wijst ook uit dat vrouwen vaker in een escalierend conflict betrokken zijn dan mannen (19% tegenover 14%). De terreinen waarop conflicten het snelst escaleren zijn marketing en liefdadigheid - c.q. de non-profitsector (respectievelijk 30% en 23%).

Slechts één op de tien werknemers (11%) heeft nog nooit meegemaakt dat een conflict uit de hand liep. Dit wijst erop dat in de meeste organisaties niet veel gebruik wordt gemaakt van conflicthanteringstechnieken. En bij escalerende conflicten moet nóg meer managementtijd worden besteed aan het herstellen van de rust en het zich opnieuw richten op de te bereiken doelen.

Kosten voor de medewerkers

Gevolgen voor het individu

Wanneer er niet goed met conflicten wordt omgegaan, kunnen de emoties hoog oplopen en hier kunnen individuele werknemers onder lijden. Het is moeilijker om dit soort effecten te meten, hoewel ze net zo ernstig zijn, vooral met betrekking tot het werven en behouden van personeel. Meer dan een kwart van de werknemers (27%) is wel eens betrokken geweest bij een conflict dat leidde tot persoonlijke beledigingen of aanvallen, terwijl een vergelijkbaar percentage (25%) heeft meegemaakt dat een conflict leidde tot ziekte of absentie.

Welke negatieve gevolgen van conflicten op de werkplek hebt u meegemaakt?

Persoonlijke beledigingen/aanvallen

27%

Ziekte/absentie

25%

Conflicten tussen afdelingen

18%

Intimidatie

18%

Medewerkers verlaten de organisatie

18%

Medewerkers worden ontslagen

16%

Medewerkers worden overgeplaatst

13%

Projecten mislukken

9%

Het laatste is duidelijk een groot probleem in de non-profitsector, waar bijna de helft van de medewerkers (48%) wel eens betrokken is geweest bij een conflict dat leidde tot ziekmeldingen en afwezigheid van personeel.

Verkeerd gehanteerde conflicten leiden niet alleen tot kortetermijnproblemen: één op de vijf medewerkers (18%) zegt dat collega's de organisatie hebben verlaten als gevolg van een conflict, 16% meldt dat er mensen zijn ontslagen en één op de tien (9%) vindt zelfs dat

er projecten mislukt zijn als gevolg van ruzies tussen projectmedewerkers. Waarschijnlijk is het vertrek van medewerkers niet altijd een slechte zaak, maar de onrust die door een conflict wordt veroorzaakt, laat vaak wel zijn sporen na. Het snel en doelgericht oplossen van conflicten is dus cruciaal voor organisaties.

Het aantal mensen dat de oorzaak voor het mislukken van projecten aan een conflict wijt, stijgt in Duitsland tot 19%, het land dat ook het hoogst scoort als het gaat om negatieve gevolgen als beledigingen en ziekmeldingen. In landen als Brazilië, Frankrijk, België en Nederland komen dit soort negatieve effecten als gevolg van conflicten veel minder vaak voor. In Nederland zegt zelfs bijna de helft van de werknemers (48%) dat zij geen merkbare gevolgen hebben ondervonden van conflicten op de werkplek.

Het verzwakken van de teamgeest

Het is natuurlijk niet vreemd dat verkeerd gehanteerde conflicten een negatief effect hebben op de onderlinge samenwerking en de teamgeest. Twee derde (67%) van de werknemers doet als gevolg van een conflict extreem veel moeite om betrokken collega(s) uit de weg te gaan. Hierdoor zal de rest van het team op zijn minst worden afgeleid en niet meer zo gericht zijn op het werk, om maar iets te noemen. Dit percentage stijgt in de Verenigde Staten tot 76%. Het uit de weg gaan van collega's komt vaker voor bij vrouwen dan bij mannen (71%, tegenover 64%). Het lijkt er echter wél op dat vrouwen niet zo snel een conflict aangaan.

Hoewel slechts weinig werknemers extreem gedrag zullen vertonen in een conflictsituatie, verliest de organisatie al heel snel een deel van de productiviteit, als bijvoorbeeld zelfs maar één op de tien medewerkers (10%) een vergadering niet bijwoont of meerdere vrije dagen opneemt (9%), in een poging de conflictsituatie te vermijden.

Een kwart van de werknemers (24%) is vanwege een conflict weleens weggebleven bij een personeelsuitstapje of andere sociale gelegenheid, waarbij Duitsland de kroon spant met 36%. Eén op de zeven (14%) werknemers is weleens een dag thuisgebleven, één op de tien (9%) heeft meerdere dagen vrij genomen en één op de acht geeft toe dat hij/zij ontslag heeft genomen als gevolg van een conflict. Het lijkt er dus op dat het vermijden van conflicten een wijdverbreide maar niet erg effectieve tactiek is. Voor een team betekent dit een gemiste kans. Het goed omgaan met conflicten kan leiden tot een groter onderling vertrouwen en een verbetering van de interne besluitvorming, omdat veel kan worden geleerd van de manier waarop het conflict wordt opgelost.

Maar het blijft hier niet bij, want de negatieve emoties die mensen ondervinden als gevolg van conflicten, verdwijnen niet zomaar. Meer dan de helft van de werknemers (57%) komt een conflict uit met negatieve gevoelens, zoals demotivatie, boosheid en frustratie. In het Verenigd Koninkrijk komt dit het meest voor (65%), terwijl dit effect in Brazilië maar bij 41% van de werknemers wordt waargenomen. We weten natuurlijk niet hoe lang de mensen last hielden van deze negatieve gevoelens. Het is heel goed mogelijk dat zij zich een tijdje later alweer beter voelden. Helaas is het wel zo dat veel mensen worden afgeschrikt door de heftige emoties die bij conflicten naar boven komen, waardoor zij problemen niet goed uitpraten en oplossen.

Vrouwen hebben de meeste last van de emotionele effecten van een conflict. Bijna twee derde van de vrouwen (64%) heeft achteraf last van negatieve gevoelens, tegenover minder dan de helft (48%) van de mannen. Vrouwen zijn ook twee keer zo snel als mannen geneigd last te krijgen van zenuwen of slapeloosheid als gevolg van een conflict op de werkplek.

Er komt energie vrij

Conflicten kunnen, wanneer men er goed mee om gaat, echter ook leiden tot positieve emoties. Driekwart van de werknemers (76%) zegt te hebben meegemaakt dat een conflict leidde tot positieve resultaten. Een kwart van de medewerkers (22%) zegt dat zij conflicten als positief ervaren. Problemen worden dan tenminste aangepakt, zaken komen op tafel en de lucht wordt geklaard. Het is zelfs zo dat één op de vier mensen het leuk vindt om de confrontatie op te zoeken, wat maar weer eens bewijst dat felle discussies stimulerend en verfrissend kunnen werken!

Hoewel 5% van de ondervraagden aangeeft dat zij een conflict zien als een kans om zichzelf te bewijzen – wat betekent dat deze mensen nog wel het een en ander te leren hebben over goede samenwerking – zijn er evenveel mensen die hebben ontdekt dat conflicten het leven spannend kunnen houden, dat zij er energie door krijgen en dat ze stimulerend werken op veranderingen en creativiteit. Dit benadrukt nog eens hoe waardevol het voor een organisatie is om op een goede manier met conflicten te leren omgaan.

Wat voor gevoelens veroorzaken conflicten bij u?

Demotivatie - verstoring concentratie **21%**

Boosheid en frustratie **18%**

Nervositeit - misselijk van de zenuwen **9%**

Slapeloosheid en stress **9%**

Geen effect - ik ben er aan gewend **19%**

Vertrouwen - de lucht is opgeklaard **12%**

Opwinding - een kans om mezelf te bewijzen **5%**

Energie - conflicten zijn de krenten in de pap **5%**

Vanuit de werkgever bekeken

Waar werknemers gemiddeld één dag per week kwijt zijn aan conflictsituaties, loopt dat voor 48% van de HR-professionals op tot een halve dag en voor 12% van hen zelfs tot een hele dag per week. Een aanzienlijk deel van de tijd van HR-afdelingen wordt besteed aan het omgaan met en oplossen van conflicten op de werkplek.

De escalatie van conflicten is hierbij een belangrijke factor. HR-professionals beschouwen ziekte en absentie, vertrek van medewerkers en intimidatie op de werkplek als de voornaamste negatieve effecten van conflictsituaties. Het is echter opvallend dat de 'persoonlijke aanvallen' die door 27% van de werknemers worden genoemd als allerbelangrijkste effect van conflicten, door werkgevers niet vermeld worden. Het is goed mogelijk dat deze persoonlijke aanvallen niet aan de werkgever worden gemeld. Misschien is het zo dat de HR-afdeling pas wordt ingeschakeld als conflicten al in volle gang zijn en zou het beter zijn als de HR-professionals in een eerder stadium zouden worden geïnformeerd over spanningen. Hierbij zouden managers als boodschapper kunnen optreden.

De oorzaken van conflicten

Het hoort bij het werkende leven

Als je kijkt naar de diverse, van elkaar verschillende persoonlijkheden die op elke werkplek aanwezig zijn en naar de vele interne en externe spanningen, dan is het niet vreemd dat er conflicten optreden. Het grote aantal conflicten is echter wél verbazingwekkend. Uit ons onderzoek blijkt dat de overgrote meerderheid van de werknemers (85%) tijdens hun loopbaan te maken heeft met conflicten. De vraag is nu hoe vaak dat leidt tot productieve resultaten en hoe vaak het de effectiviteit van de organisatie ondermijnt?

Drie op de tien werknemers (29%) zeggen dat zij 'altijd' of 'vaak' te maken hebben met conflicten. Slechts één op de zeven werknemers (14%) zegt dat hij nog nooit te maken gehad heeft met onenigheid op het werk.

Hebt u ooit te maken met conflicten op de werkplek?



Ja, altijd;	8%
Ja, vaak;	21%
Ja, soms;	56%
Nee, nooit;	14%
Weet niet	1%

Bij sommige groepen komen conflicten meer voor dan bij andere. Een derde (34%) van de mannelijke werknemers onder de 50 jaar heeft altijd of vaak te maken met meningsverschillen, vergeleken met slechts een kwart (23%) van de oudere mannen.

De drie sectoren die het vaakst te maken hebben met conflicten, zijn liefdadigheids-/non-profitinstellingen (48%), catering (43%) en human resources (HR) (43%). Het meest verrassende feit is waarschijnlijk dat de HR-sector, waarvan professionals voortdurend worden ingeschakeld bij conflicten, niet helemaal bovenaan staat in dit lijstje.

Internationaal staat Duitsland aan het hoofd van de conflictenranglijst. Meer dan de helft van de werknemers in dit land (56%) heeft voortdurend of vaak te maken met meningsverschillen, waarbij een kwart van hen 'altijd' te maken heeft met conflicten. Andere landen die hoger scoren dan gemiddeld, zijn Ierland (37%) en de Verenigde Staten (36%).

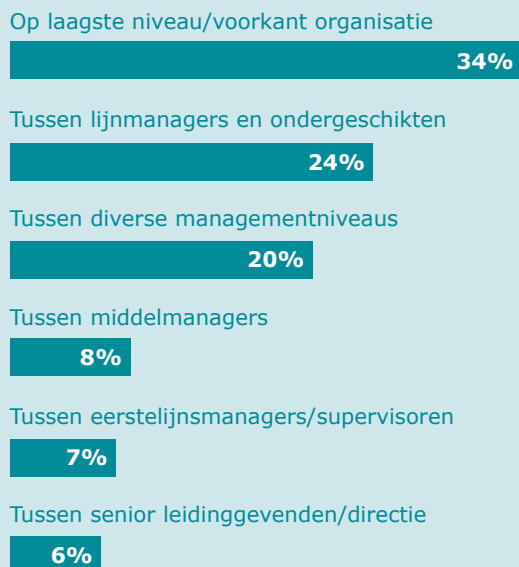
Waar komen conflicten het meest voor?

Om de meest voorkomende brandhaarden te kunnen opsporen vroegen wij de geënquêteerden op welk niveau zij de meeste conflicten meemaakten. Bovenaan (met 34%) staan conflicten tussen medewerkers op de lagere niveaus en aan de voorkant van de organisatie. Deze medewerkers zijn vaak nog niet zo lang bij de organisatie werkzaam en hebben dus nog niet geleerd hoe ze met lastige situaties moeten omgaan.

Als tweede conflictzone wordt de verstandhouding tussen de lijnmanagers en hun ondergeschikten genoemd: 24% van de werknemers ziet dit zelfs als belangrijkste conflictzone. Hiermee wordt nog maar eens onderstreept dat de lijnmanagers een cruciale rol spelen bij het oplossen van conflicten. Dit is vooral het geval in Ierland, waar meningsverschillen tussen lijnmanagers en hun personeel de meest voorkomende vorm van conflicten is. Bijna vier op de tien Ierse werknemers (37%) zijn van mening dat dit soort conflicten het vaakst voorkomt.

Hoewel slechts 6% van de werknemers vindt dat de meeste conflicten optreden tussen senior leidinggevend en binnen de directie (misschien omdat veel van deze conflicten zich achter gesloten deuren afspelen), is onenigheid op hogere niveaus in veel organisaties te vinden en kan dit een belangrijke invloed hebben op de heersende cultuur.

Op welk niveau ziet u in uw organisatie de meeste conflicten optreden?



Ter illustratie: slechts één op de vijf medewerkers (21%) zegt geen enkel conflict te zien op het hoogste organisatieniveau, maar één op de acht (12%) werknemers zegt dat conflicten tussen senior leidinggevendenden of binnen de directie vaak voorkomen, of dat er voortdurend conflicten optreden, wat nog erger is.

De meerderheid van de werknemers (56%) is van mening dat conflicten op dit niveau een negatief effect hebben op de hele organisatie, als ze niet goed worden afgehandeld.

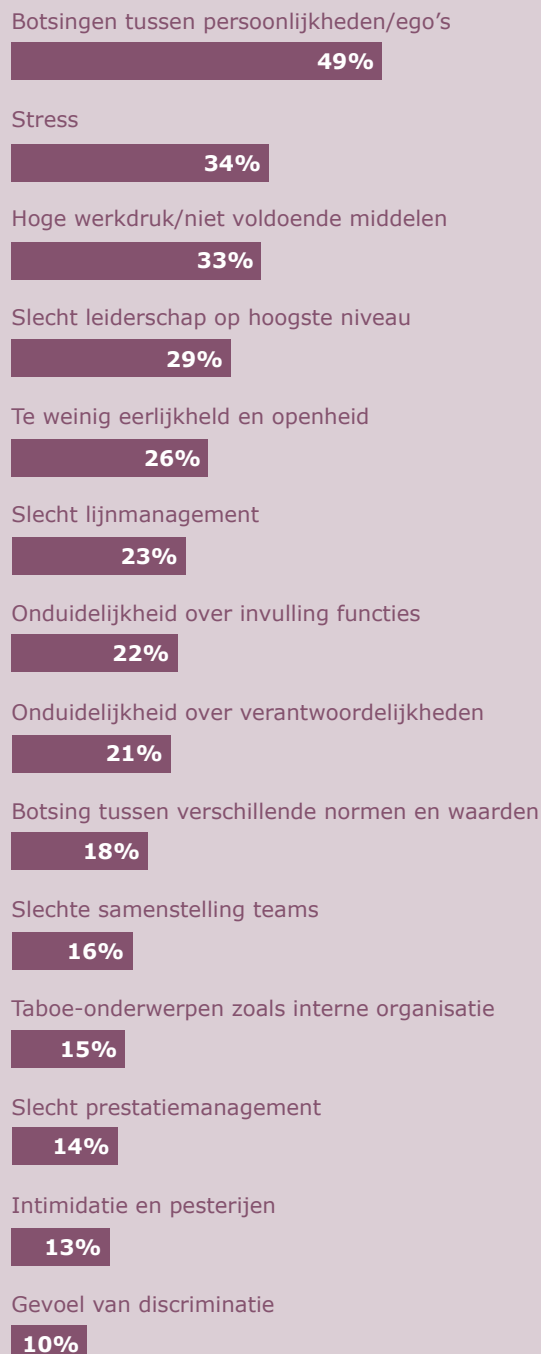
In Ierland, Brazilië en Duitsland zien medewerkers het vaakst conflicten ontstaan tussen senior leidinggevendenden, terwijl Nederlanders en Denen dit het minst vaak meemaken. In de marketingsector komen de meeste conflicten voor tussen senior managers, en ziet men ook het vaakst negatieve effecten voor de organisatie: acht van de tien marketingmedewerkers (79%) zien negatieve effecten.

Waardoor ontstaan conflicten op de werkplek?

Veel medewerkers vinden dat persoonlijkheid een grote rol speelt bij het ontstaan van meningsverschillen. De helft van alle medewerkers (49%) noemt botsingen tussen verschillende karakters en strijdende ego's als voornaamste oorzaak van de conflicten. Op de tweede plaats staat stress, genoemd door 34% van de werknemers, terwijl een vergelijkbaar percentage (33%) de werkdruk als de voornaamste bron van conflicten ziet.

Vrouwen zijn iets meer geneigd stress als oorzaak te noemen dan mannen: 38% tegenover 32%.

Wat zijn de voornaamste oorzaken van conflicten?



Leiderschap, of het gebrek daaraan, wordt ook vaak gezien als oorzaak van conflicten op het werk. Drie op de tien werknemers (29%) zien conflicten ontstaan als gevolg van slecht leiderschap op het hoogste niveau, terwijl ongeveer een kwart van hen (23%) de schuld legt bij inadequaat lijnmanagement.

In Ierland, de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk ziet men botsende persoonlijkheden als voornaamste bron van conflicten. Het gaat hier respectievelijk om 66%, 62% en 59% van de werknemers.

Duitse werknemers zijn de enigen die botsende ego's niet als voornaamste oorzaak van conflicten zien. Zij vinden dat stress de grootste oorzaak is van meningsverschillen. Vier op de tien werknemers (41%) delen deze mening.

Het onderzoek belicht ook de invloed van culturele factoren op het ontstaan van conflicten:

- In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk noemt 17% van de werknemers botsende normen en waarden als belangrijke oorzaak van conflicten. In Brazilië stijgt dit percentage tot 30%
- Hoewel slechts één op de twaalf (8%) van de totale groep ondervraagden het gebrek aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden als oorzaak van conflicten ziet, ligt dat in Duitsland iets anders: meer dan een derde van de Duitsers vindt dat dit tot conflicten leidt
- Meer dan een derde (36%) van de Franse werknemers ziet gebrek aan eerlijkheid en openheid als bron van conflicten. Slechts één op de vijf Nederlandse werknemers deelt deze mening

In de verschillende landen zijn vaak subtiele verschillen te zien als het gaat om het werkende leven. Deze verschillen zorgen er ook voor dat verschillende factoren gezien worden als bron van conflicten – belangrijke informatie voor iedereen die buiten zijn eigen land aan het werk gaat.

Vanuit de werkgever bekeken

Van de HR-professionals die ondervraagd werden, zei bijna de helft (44%) dat ze op het werk vaak of voortdurend te maken hadden met conflicten, waarmee nog eens wordt onderstreept hoe wijdverbreid dit probleem is.

Toch worden conflictsituaties ook op verschillende manieren waargenomen. Terwijl werknemers bijvoorbeeld de meeste conflicten zien ontstaan aan de voorkant van de organisatie, zien werkgevers de relatie tussen lijnmanagers en hun ondergeschikten als voornaamste brandhaard (47%). HR-professionals zien vaker conflicten ontstaan tussen senior managers, waarbij één op de vijf (19%) van mening is dat het hier gaat om vaak of voortdurend optredende meningsverschillen. Hieruit blijkt duidelijk dat HR-medewerkers zaken waarnemen die voor andere medewerkers niet zo zichtbaar zijn.

Werkgevers en werknemers zijn het erover eens dat persoonlijkheidsverschillen en botsende ego's als belangrijkste oorzaken van conflicten kunnen worden aangewezen. Op de tweede plaats zetten de werknemers echter stress en hoge werkdruk, terwijl HR-professionals hier eerder het slechte lijnmanagement en zwak prestatie management noemen – respectievelijk 29% en 21%, in vergelijking met 23% en 14% van de werknemers deze factoren als oorzaak noemen.

Het is mogelijk dat HR-professionals een objectievere kijk op de achterliggende oorzaken van conflicten hebben, of meer kennis van de motieven van de strijdende partijen, waardoor ze meer inzicht hebben in de oorzaken van conflicten.

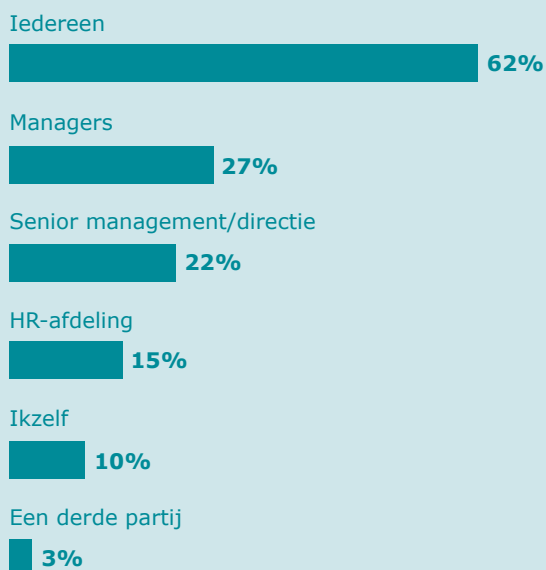
De rol van de manager

Wie moet de conflicten oplossen?

De hele organisatie speelt een rol als het erom gaat conflicten tot een goed einde te brengen, niet alleen HR-afdelingen en lijnmanagers. Als men aan werknemers vraagt wie eindverantwoordelijk is voor het afhandelen van conflicten, zeggen zes van de tien mensen (62%) dat iedereen in de organisatie hierin een taak heeft.

Anderen vinden dat de verantwoordelijkheid ligt bij de lijnmanagers of het senior management, terwijl 15% van de ondervraagden van mening is dat de volledige verantwoordelijkheid bij de HR-afdeling ligt.

Wie is eindverantwoordelijk voor het effectief omgaan met conflicten op de werkplek?



Het zou voor HR-afdelingen een opluchting moeten zijn dat zij slechts als een radertje in de machine worden gezien als het gaat om het oplossen van conflicten en niet als wondermiddel voor het oplossen van allerlei persoonlijke problemen.

HR-professionals zullen het ook wel prettig vinden om te ontdekken, dat HR-afdelingen die gericht zijn op het oplossen van dit soort problemen, goede resultaten boeken als zij bij conflicten betrokken raken. Wij vroegen werknemers in organisaties die werken met HR-teams wat zij vonden van de afhandeling van conflicten. De meerderheid (63%) was tevreden over het werk van hun collega's van de human resources afdeling. Dit percentage loopt in de Verenigde Staten op tot 71%, en zowel in het Verenigd Koninkrijk als in Brazilië ligt dit op 68%. In Frankrijk en België ligt dit percentage echter net boven de 50%.

Het voortouw nemen

Wij vroegen werknemers ook hoe belangrijk het voor een leidinggevende is om effectief met conflicten te kunnen omgaan. Aangezien veel werknemers vinden dat managers en andere leidinggevendenden een grote verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot het oplossen van conflictsituaties, zal het geen verbazing wekken dat zeven van de tien ondervraagden (70%) het goed hanteren van conflicten zien als een 'erg belangrijke' of 'cruciale' vaardigheid voor een leidinggevende.

Als het inderdaad zo is dat managers het voortouw zullen moeten nemen bij het oplossen van conflicten, is het voor hen belangrijk om te weten op welke acties zij zich moeten richten. Wij vroegen de werknemers om aan te geven welke maatregelen managers zouden moeten nemen om effectiever met meningsverschillen om te gaan. Aan de top van de ranglijst (met 54%) kwam te staan dat managers onderliggende spanningen zouden moeten herkennen en aanpakken voordat zaken uit de hand lopen.

Het zal duidelijk zijn dat een manager die een goed inzicht heeft in de verschillende persoonlijkheden in zijn of haar team, alerter zal zijn op potentiële knelpunten en botsingen. Dit inzicht zal de manager ook helpen de meest effectieve oplossing te vinden voor elke individuele medewerker, gebaseerd op ieders persoonlijke behoeften en manier van werken.

Wat zouden managers kunnen veranderen zodat zij effectiever met conflicten omgaan?

Onderliggende spanningen eerder opmerken

54%

Vaker informele gesprekken voeren met teamleden

42%

Bemiddelend optreden bij beginnende conflicten

40%

Duidelijker de verwachtingen formuleren

40%

Het goede voorbeeld geven in gedrag

39%

Duidelijker zijn over ieders verantwoordelijkheden

35%

Ruziezoekende collega's harder aanpakken

33%

Zorgen voor begeleiding van medewerkers die conflicten hebben

31%

Eigen ego opzij zetten

29%

Meer advies geven in dagelijkse situaties

25%

De kans op conflicten openlijk bespreken

25%

Zorgen voor beter evenwicht tussen werk en privésituatie

25%

Niets, conflicten zijn onvermijdelijk

6%

Effectieve conflicthantering door de manager hangt volgens de ondervraagde werknemers vooral samen met goede communicatie:

- Vaker informele één-op-één gesprekken met medewerkers voeren (door 42% genoemd)
- Optreden als bemiddelaar (40%)
- Meer duidelijkheid verschaffen over het gedrag dat het management verwacht (40%)

Het spreekt vanzelf dat al deze factoren afhangen van een rotsvast vertrouwen tussen de managers en hun medewerkers, gebaseerd op regelmatig overleg en goede communicatie. Dat een goede onderlinge vertrouwensband zwaar weegt, blijkt uit het grote aantal medewerkers dat van mening is dat de manager beter met conflicten zou kunnen omgaan als hij/zij het voorbeeld zou geven door goed gedrag (39%), en door het eigen ego opzij te zetten (29%).

Slechts 6% van de werknemers denkt dat managers niets kunnen uitrichten als het gaat om goede conflicthantering. Er is dus duidelijk perspectief voor organisaties die met behulp van allerlei maatregelen proberen af te komen van conflicten met negatieve gevolgen.

Houden managers zichzelf voor de gek of gaat het om oneerlijke kritiek?

De meeste werknemers denken dus dat managers een cruciale rol spelen bij het afhandelen van conflicten op de werkplek. Zij hebben echter een heel ander beeld dan de managers zelf, over hoe goed zij conflicten aanpakken.

Van de ondervraagden die momenteel de functie van manager vervullen, of ooit manager zijn geweest, denkt 31% dat ze goed in staat zijn met conflicten om te gaan. Minder dan een kwart van de medewerkers (22%) vindt echter dat hun managers meningsverschillen op een goede manier oplossen.

Als we kijken naar de medewerkers die vinden dat hun manager niet goed met conflicten omgaat (43%), zien we vergelijkbare verschillen, aangezien slechts 23% van de managers vindt dat ze zelf niet zo goed omgaan met conflicten.

In Denemarken en Frankrijk hebben de managers het meest pessimistische beeld van hun vaardigheden op het gebied van conflicthantering. In het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten hebben de managers meer vertrouwen in hun eigen kunnen: respectievelijk 17% en 15% van hen denkt dat zij slechter dan gemiddeld of slecht presteren op dit gebied, wat een laag percentage is.

Welke experts kunnen wij om raad vragen?

Op de vraag welke mensen het best met conflicten omgaan, antwoordde 41% van de werknemers dat dit de oudere collega's zijn. De senior medewerkers (die ook vaak wat ouder zijn) bezetten met 32% de tweede plaats. In Brazilië en Frankrijk gaan de meeste ondervraagden er vanuit dat deze senior medewerkers het meest effectief met conflicten omgaan, getuige de 48% en 44% (respectievelijk) van de ondervraagden die deze mening delen.

Wie gaan volgens u het meest effectief met conflicten om?

Oudere mensen

41%

Jongere mensen

21%

Senior medewerkers

32%

Junior medewerkers

8%

Mannen

25%

Vrouwen

23%

Misschien is het voorspelbaar, maar het lijkt erop dat de groepen die dezelfde leeftijd of hetzelfde geslacht hebben, vinden dat juist zij het best met conflicten kunnen omgaan. Van de medewerkers tussen 20 en 40 jaar denkt de meerderheid dat zij het beste zijn in conflicthantering, terwijl medewerkers tussen 50 en 65 jaar vinden dat juist zij de experts zijn in het afhandelen van conflicten.

Van de mannen zegt 28% dat zij waarschijnlijk het meest effectief zijn als het gaat om conflicthantering. Van hen vindt 21% dat vrouwen hier beter in zijn. Als het aan de vrouwen wordt gevraagd, liggen deze percentages zo'n beetje andersom.

Vanuit de werkgever bekeken

Hoewel zes van de tien medewerkers vinden dat 'iedereen' verantwoordelijk is voor het oplossen van conflictsituaties, denkt slechts 9% van de HR-medewerkers er ook zo over. Zij zijn eerder geneigd te zeggen dat het de verantwoordelijkheid is van de managers en senior leidinggevendenden om meningsverschillen tot een goed einde te brengen.

Werknemers zijn het echter wél eens over het belang van conflicthantering: 70% van de medewerkers vindt dit een 'heel belangrijke' of 'cruciale' managementvaardigheid, en 83% van de HR-professionals deelt deze mening.

En daarbij: de discrepantie die bestaat tussen hoe goed managers zelf vinden dat zij met conflicten omgaan en wat de medewerkers daarvan vinden, komt ook uit het werkgeversonderzoek. Zes van de tien HR-medewerkers (59%) vinden dat managers beneden de maat presteren als het gaat om het oplossen van conflicten, terwijl bijvoorbeeld slechts 17% van de Engelse managers het hiermee eens is. Het zal niemand verbazen dat ook 85% van de HR-medewerkers vindt dat zij zélf het beste met conflicten kunnen omgaan.

Werkgevers en werknemers zijn het er wél over eens dat de beste manier om conflicten te hanteren het vroegtijdig signaleren van spanningen is, vóórdat het openlijk tot een conflict komt. Acht van de tien HR-professionals (81%) vinden dat managers op deze manier te werk moeten gaan, en zelf zouden zij ook zo snel mogelijk willen ingrijpen, bij de eerste tekenen van een meningsverschil. Voorkomen is beter dan genezen, lijkt het, vooral als je je in een positie bevindt waarin je de scherven moet opruimen als zaken uit de hand lopen.

Het belang van training

De weg kwijt in opleidingsland

We weten inmiddels dat conflicten op de werkplek onvermijdelijk zijn. Uit ons onderzoek blijkt dat de gevolgen erg uiteen kunnen lopen en dat de negatieve gevolgen zowel in persoonlijk als organisatorisch opzicht een hoge prijs hebben. Daarom is het behoorlijk verbazingwekkend dat er in organisaties zo weinig interne c.q. externe trainingen en cursussen worden gevolgd op het gebied van conflicthantering. Minder dan de helft van de ondervraagde werknemers (44%) heeft op één of andere manier een opleiding op dit gebied gevolgd.

Meestal wordt dit soort trainingen gegeven als onderdeel van een managementopleiding, als aparte cursus conflictmanagement, of als deel van informele coaching door collega's onderling. In een uiterste wanhoopspoging probeert ongeveer 7% van de ondervraagde medewerkers via internet advies en informatie te krijgen (we hebben het hier dan niet over e-learningcursussen), waarbij dit voor hen dan de belangrijkste bron van kennis is bij het omgaan met conflicten.

In de liefdadigheidssector en op het HR-vakgebied worden wel vaak trainingen over conflicthantering gevolgd. Respectievelijk 69% en 63% van de medewerkers heeft hier een dergelijke training gevolgd. Ook wordt in sommige landen meer aandacht besteed aan dit soort trainingen dan in andere, vooral als het gaat om het opnemen van zo'n training in het standaardopleidingspakket van de medewerkers: twee derde (68%) van de Braziliaanse werknemers en 57% van de Amerikaanse werknemers heeft op dit gebied een training gevolgd.

Van die laatste groep heeft één op de vijf (22%) deze training gevolgd in het kader van een managementopleiding.

Als we naar het andere uiterste kijken, dan zien we dat driekwart (72%) van de Belgische werknemers en bijna evenveel Franse werknemers (73%) nog nooit een dergelijke opleiding heeft gehad.

Het is belangrijk om te weten dat zomaar 'er een training tegenaan gooien' niet de oplossing is voor dit soort problemen. Het aanleren van een bepaald soort gedrag en wat tips en trucs zijn niet voldoende. Het omgaan met meningsverschillen zal vooral verbeteren als mensen zichzelf en anderen beter leren kennen en waarderen.

Trainingen in conflicthantering, per land

Land	Gevolgte trainingen Managementopleiding		
	Onderdeel van Managementopleiding	Officiële externe cursus	Geen training
Verenigde Staten	22%	18%	43%
Brazilië	16%	11%	32%
Verenigd Koninkrijk	14%	12%	55%
Duitsland	13%	12%	57%
Ierland	13%	10%	50%
Denemarken	9%	14%	61%
Nederland	7%	10%	63%
België	6%	12%	72%
Frankrijk	5%	11%	73%

Zorgen voor positieve resultaten

Het wijdverbreide gebrek aan training valt zeer te betreuren, juist omdat deze trainingen zo overduidelijk leiden tot een verbetering van de managementvaardigheden. Meer dan 95% van de mensen die dit soort trainingen gevolgd heeft, als onderdeel van hun managementopleiding of als aparte externe cursus, zegt dat het hen geholpen heeft. Van de mensen die trainingen gevolgd hebben, zegt 27% dat zij zich beter op hun gemak voelen en meer zelfvertrouwen hebben gekregen in conflictsituaties. En zoals we weten, is zelfvertrouwen een belangrijke factor bij het succesvol omgaan met uitdagingen.

Van de Amerikaanse werknemers kreeg 36% meer zelfvertrouwen door het volgen van een training, van de Duitse werknemers 32%. In totaal gaat het om wel 64% van de mensen die als onderdeel van een managementopleiding een dergelijke training gevolgd hebben.

Eén op de vijf (19%) getrainde medewerkers zegt dat men heeft geleerd om voor beide betrokken partijen positieve resultaten te behalen – waarschijnlijk het hoogst haalbare – terwijl een vergelijkbaar percentage (20%) zegt dat men geleerd heeft de conflictsituatie volledig te vermijden.

Sommige werknemers noemen ook wat subtielere effecten als gevolg van trainingen. Ze zeggen geleerd te hebben op welke momenten je de handdoek in de ring moet werpen zonder schadelijke effecten (in het werkende leven moet je weten welke gevechten je wel en niet moet aangaan) (14%), of hoe je het beste uit de situatie kan halen (soms is het eindresultaat belangrijker dan de goede verstandhouding) (10%).

Opvallend is, dat 39% van de werknemers beweert dat de training hen helemaal niet heeft geholpen. Dit kan betekenen dat we vraagtekens moeten zetten bij de kwaliteit van de aangeboden trainingen: zijn ze wel voldoende gericht geweest op de problemen op de werkplek, die vaak te maken hebben met persoonlijkheidsverschillen, en worden deze dieper liggende oorzaken voor conflictsituaties wel goed besproken?

Uit het onderzoek blijkt verder, dat zes van de tien werknemers die een training gevolgd hebben (58%), er op uit zijn een win-winresultaat te behalen (dit resultaat wordt dan ook het vaakst genoemd in deze groep). Als we kijken naar het totale aantal werknemers, dan probeert 44% van hen een oplossing te vinden voor een conflict door een compromis te sluiten (wat in deze groep dan ook de meest genoemde oplossing is) en 27% probeert het conflict uit de weg te gaan. Hiermee wordt de waarde van trainingen weer eens benadrukt: getrainde werknemers proberen zoveel mogelijk voordeel uit de conflictsituatie te halen. Hoewel het zoeken naar compromissen of het uit de weg gaan van conflicten niet per se leidt tot slechtere resultaten, ervaren de dapperen die een win-winsituatie nastreven, dat hun werkrelaties er blijvend op vooruitgaan.

Op welke manier heeft de training u geholpen?

Ik voel me meer op mijn gemak in conflictsituaties en heb meer zelfvertrouwen

27%

Ik heb geleerd conflicten te vermijden

20%

Ik heb geleerd voor beide partijen een positief resultaat te bereiken

19%

Ik heb geleerd op welk moment ik de strijd op een nette manier moet staken

14%

Ik heb geleerd om mijn doelen te bereiken in conflictsituaties

10%

Conflict als aanjager van vooruitgang en vernieuwing

De positieve resultaten die worden geboekt met effectieve conflictantering, bewijzen dat conflicten niet per se slecht hoeven te zijn en dat de organisatie er vaak ook baat bij kan hebben.

Driekwart van de ondervraagde medewerkers (76%) heeft meegemaakt dat een conflict positieve gevolgen had. Vier van de tien medewerkers (41%) vonden dat er meer begrip was ontstaan voor anderen, terwijl een derde (33%) vond dat de werkrelaties erop vooruit waren gegaan. Drie van de tien mensen (29%) waren zelfs van mening dat het conflict had geleid tot een betere oplossing voor een bepaald probleem. Eén op de tien (9%) medewerkers vond dat conflicten hadden geleid tot belangrijke vernieuwingen of nieuwe ideeën.

Werknemers die trainingen hebben gevolgd, ondervinden het vaakst positieve effecten. Om een voorbeeld te noemen: van de medewerkers die bij een externe opleider een officiële training hebben gevolgd, zegt 56% dat conflicten leiden tot een beter wederzijds begrip, 42% dat er betere oplossingen zijn gevonden als gevolg van een conflict en 19% heeft meegemaakt dat een conflict leidde tot belangrijke innovatie.

Welke positieve effecten hebt u meegemaakt ten gevolge van een conflict?

Beter begrip van anderen

41%

Betere werkrelaties

33%

Betere oplossingen voor problemen

29%

Beter teamprestaties

21%

Toegenomen motivatie

18%

Ontstaan van belangrijke vernieuwingen/ideeën

9%

Geen positieve gevolgen

24%

Er bestaat ook een duidelijk verband tussen de kans op positieve resultaten en het volgen van trainingen, als je kijkt naar de landen waar veel trainingen worden gegeven. Zo hebben Braziliaanse en Amerikaanse werknemers het vaakst officiële conflicthanteringstrainingen gevolgd en hebben zij daardoor het meeste zelfvertrouwen in conflictsituaties. In deze landen wordt ook het hoogste percentage positieve resultaten ten gevolge van een conflict gemeten: respectievelijk 84% en 81%.

Landen waar de minste positieve resultaten zijn waargenomen, namelijk België en Frankrijk, zijn ook de landen waar weinig met trainingen wordt gewerkt.

Een andere aanpak

Het is interessant om te zien dat de meeste mensen in de loop van hun werkende leven een andere houding aannemen ten opzichte van conflicten: zij worden proactiever en trekken zich conflicten minder persoonlijk aan. Bijna een derde van de medewerkers (31%) zegt dat ze zich er minder van aantrekken, terwijl bijna evenveel mensen toegeven dat zij zich nu proactiever opstellen dan in het verleden. Het is zelfs zo dat 85% van de werknemers anders met conflicten omgaat dan in het begin van hun loopbaan.

De wijsheid komt met de jaren, maar je ziet ook dat mensen op het werk voorzichtiger worden in het aangaan van conflicten. Hoewel 12% van de ondervraagden zegt de positieve kanten van conflictsituaties steeds meer te gaan waarderen (waarschijnlijk omdat zij de vaardigheid hebben ontwikkeld om er voordeel uit te halen), redeneert 18% van hen dat zij zich vaker 'gedeisd houden' als het gaat om onbelangrijke meningsverschillen. Een klein percentage mensen (7%) beweert dat zij in de loop der tijd geleerd hebben hoe ze in conflictsituaties als 'winnaar' uit de bus moeten komen. Het lijkt erop, dat als er geen gerichte inspanning is om medewerkers te trainen, verschillende mensen zich op heel verschillende manieren ontwikkelen, al naargelang hun ervaringen en persoonlijke voorkeuren. De resultaten en effecten hiervan zijn zo willekeurig dat zij aanleiding geven tot bezorgdheid.

Op welke manier gaat u nu anders om met conflicten dan vroeger?

Ik trek mij er minder van aan

31%

Ik ben proactiever t.o.v. de situatie

28%

Ik houd mij aan procedures en gebruik technieken die ik inmiddels geleerd heb

21%

Ik maak minder vaak stampij

18%

Ik vraag vaker advies aan collega's

17%

Ik vraag vaker advies aan mensen buiten het werk

16%

Ik ben de waarde van conflicten gaan inzien

12%

Ik heb geleerd hoe ik moet winnen

7%

Ik heb niets veranderd

15%

Geslacht vormt hierbij een belangrijke factor: vrouwen zijn eerder geneigd om advies te vragen buiten de werksituatie dan mannen (19% tegenover 13%). Mannen zullen eerder leren zichzelf te redden; er zijn meer mannen dan vrouwen die vertrouwen op conflictanteringstechnieken die zij in de loop der tijd zelf hebben ontwikkeld (24% tegenover 18%).

Leeftijd is ook een factor die een rol speelt bij het benaderen van conflicten: hoe ouder iemand wordt, des te minder hij of zij geneigd is om collega's of mensen buiten het werk om advies te vragen. Een kwart (25%) van de werknemers tussen de 20 en de 30 jaar oud vraagt advies aan een ander, vergeleken met 11% van de werknemers tussen de 50 en de 60, en een schamele 6% van de mensen die ouder zijn dan 60.

Vanuit de werkgever bekeken

Uit het onderzoek blijkt dat trainingen in conflictmanagement heel erg waardevol kunnen zijn. In landen en bij organisaties waar veel met trainingen wordt gewerkt, hanteert men vaker een win-winstrategie en is het aantal positieve uitkomsten dan ook aanzienlijk hoger.

HR-professionals hebben vaker een training gevolgd dan andere medewerkers (63% van hen heeft dit soort trainingen gevolgd als onderdeel van hun beroepsopleiding), hoewel het enigszins zorgelijk is dat bijna een derde van hen (31%) zijn of haar kennis over conflictantering van internet haalt en 15% hiervoor vertrouwt op de adviezen van familie en vrienden. Ook in deze gevallen kan training uitkomst bieden: bijna twee derde van de HR-medewerkers (65%) zegt dat zij als gevolg van de training betere resultaten boeken bij het bemiddelen in conflictsituaties.

Eén op de drie HR-medewerkers (34%) zegt dat de grootste winst van een training is, dat het leidt tot beter teamwork en ongeveer evenveel mensen (31%) zeggen dat het aantal formele disciplinaire gevallen en het aantal klachten is afgenomen als gevolg van trainingen. Van alle kanten zijn er dus bewijzen voor het nut van trainingen op het gebied van conflictmanagement. Ze helpen organisaties en individuen om te profiteren van de positieve uitkomsten van conflicten op de werkplek.

Het beste halen uit conflicten met klanten

Het is logisch dat veel mensen op een negatieve manier tegen conflicten aankijken: de meesten van ons hebben slechte herinneringen aan conflictsituaties. Dit komt waarschijnlijk doordat een conflict altijd een ongemakkelijke gebeurtenis is. Je moet de confrontatie aangaan met iemand die het niet met je eens is en iets anders wil bereiken dan jij.

De gevolgen van een conflict kunnen echter heel positief zijn. Zo worden bijvoorbeeld goede beslissingen genomen op basis van zoveel mogelijk uiteenlopende informatie, en dus ook op basis van de verschillende standpunten van medewerkers. Onderzoek naar teamprestaties heeft uitgewezen dat in teams waarin de meningen niet of nauwelijks uiteenlopen (en waar iedereen de wereld min of meer op dezelfde manier bekijkt), men het snel met elkaar eens is en daardoor zelfvertrouwen krijgt, maar de besluitvorming niet altijd even goed is. Dit heeft te maken met het effect van het 'groepsdenken', zoals psychologen dat noemen.

Bovenstaande geldt voor al onze relaties op het werk. Als wij het hebben over conflicten op de werkplek, denken mensen meestal aan een slechte verstandhouding met de baas, of met 'lastige' collega's. Maar veel van onze cliënten vragen ons juist om advies op het gebied van conflicten met klanten.

Relaties met klanten vertonen veel van de klassieke tekenen van een conflict: beide partijen willen zoveel mogelijk voordeel uit de relatie halen, maar beschikken doorgaans niet over dezelfde informatie en communiceren slechts in beperkte mate met elkaar. We zouden daarom kunnen denken dat al dit soort conflicten prestatiegericht en negatief zal verlopen. Soms is dat ook zo: als een organisatie alleen kortetermijnrelaties onderhoudt met zijn klanten en weinig transacties met een klant heeft, hoeft men zich niet zo druk te maken over ontevreden klanten.

De meeste organisaties zijn echter actief op terreinen waar het veel moeilijker en kostbaarder is om nieuwe klanten te werven dan om bestaande klanten te behouden. In zulke situaties is het de investering waard om eens goed na te denken over hoe men omgaat met boze klanten. De strijd met hen aanbinden levert meestal niets op en het negeren van de klachten zal op den duur leiden tot het verliezen van deze klanten. In plaats daarvan moeten de medewerkers met de meeste klantencontacten leren een andere strategie te volgen, waarmee zij goede langetermijnrelaties met klanten kunnen aangaan en dus ook op langere termijn de vruchten kunnen plukken van het feit dat zij precies weten wat de klant wil.

Ook aan de kant van de klant zal een goede verstandhouding gewaardeerd worden. De afhandeling van problemen door de leverancier heeft altijd een grote impact op een klant, of dat nou positief of negatief is. Als het meningsverschil verkeerd wordt aangepakt, zal de relatie een deuk oplopen en zal de klant erover denken ergens anders zijn geld te gaan besteden. Als de situatie echter naar tevredenheid wordt afgehandeld, zal de klant zelfs meer vertrouwen krijgen in de organisatie, omdat hij het gevoel heeft dat het bedrijf zijn wensen serieus neemt en dat eventuele toekomstige meningsverschillen ook in goed overleg zullen worden opgelost.

Een organisatie kan dit soort zaken aanpakken door de medewerkers die aan de voorkant van de organisatie werkzaam zijn, goed te trainen en te ondersteunen. Een conflict met een klant is nooit leuk en de medewerkers die hier het meest mee te maken hebben moeten ondersteund worden in het omgaan met dergelijke meningsverschillen. Het ligt voor de hand dat die ondersteuning moet komen van hun team en van hun manager, hoewel het sympathiseren met de medewerker in evenwicht moet zijn met begrip voor het standpunt van de klant, juist omdat het hier om een klant gaat.

Gebrek aan zelfvertrouwen of aan vaardigheden kan een reden zijn om de problemen met een klant uit de weg te gaan, of om de klant niet te corrigeren als het gaat om afspraken over betalingen of contracten. Het is daarom belangrijk dat de medewerkers hun vaardigheden op het gebied van klantencontacten eerst in een veilige omgeving oefenen en ontwikkelen, voordat zij het met 'echte' klanten gaan proberen. Trainingen die aandacht besteden aan het omgaan met individuele verschillen tussen mensen, door bijvoorbeeld gebruik te maken van de psychometrie, geven het beste resultaat als het gaat om blijvende gedragsveranderingen. Doorgaans werkt dit beter dan het aanleren van oppervlakkige handigheidjes die alleen op de korte termijn effectief zijn.

Het is verleidelijk om te denken dat dit alleen opgaat voor callcentermedewerkers die bijvoorbeeld boze klanten te woord moeten staan over hun slechte ADSL-verbinding. Veel organisaties vinden echter dat alle front-officemedewerkers over dit soort vaardigheden moeten beschikken, van marktonderzoekers tot projectmanagers en technische medewerkers, en zelfs de mensen die werkzaam zijn in partnerorganisaties zoals externe servicebureaus.

De uitdaging ligt er dus in om goede oplossingen te bedenken door zoveel mogelijk verschillende meningen te verzamelen en te putten uit de ervaring van verschillende mensen, maar dit wel op een professionele manier te doen. Het is bewezen dat dit mogelijk is: 76% van de in ons onderzoek ondervraagde mensen zegt dat zij de positieve resultaten hiervan zien in conflictsituaties. Zoals zo vaak het geval is bij organisatieproblemen, ligt het probleem niet zozeer bij het conflict zelf, maar bij het slecht managen van het conflict.

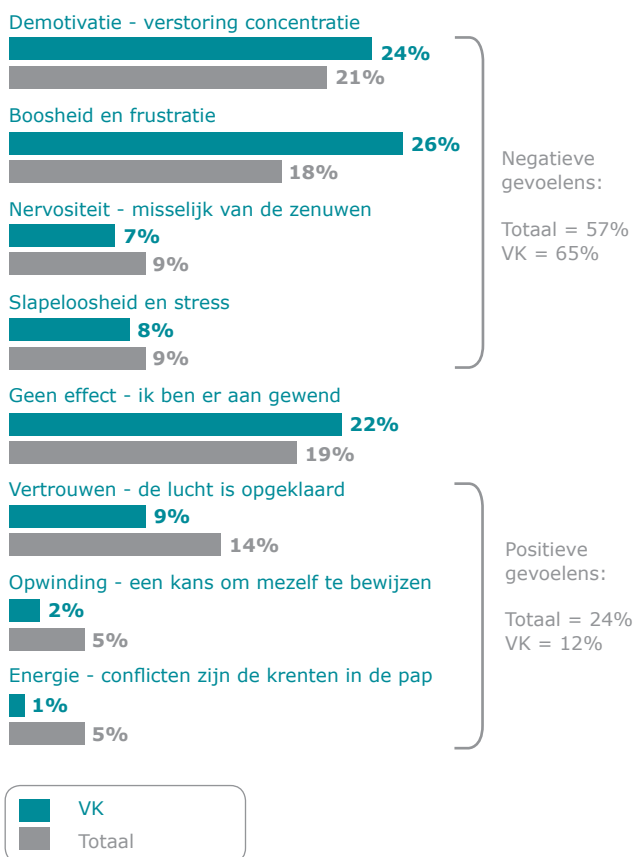
Het Verenigd Koninkrijk: alles opkroppen

Als je kijkt naar de onderzochte landen, beweren de Engelse werknemers dat zij het minst met conflicten te maken hebben. Van hen zegt 20% dat ze nooit conflicten meemaken, terwijl het gemiddelde op 14% ligt en 27% zegt dat zij nooit conflicten hebben meegemaakt binnen het senior management, waar het gemiddelde op 21% ligt.

Als er wél sprake is van conflictsituaties, besteedt men hier evenveel tijd aan als in andere landen, en ook de negatieve gevolgen voor de organisatie zijn hetzelfde als elders. Werknemers uit het Verenigd Koninkrijk volgen ongeveer evenveel trainingen op dit gebied als de andere ondervraagde werknemers.

Wat voor gevoelens veroorzaken conflicten bij u?

Verenigd Koninkrijk ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Vertonen zij het stereotype gedrag?

Hoewel de Engelsen het minst te maken hebben met escalerende conflicten (14% van hen meldt de escalatie van een conflict, tegen een gemiddelde van 16%), hebben zij de meeste kans op het ondervinden van negatieve gevoelens ten gevolge van een conflict. Twee derde van de werknemers in het Verenigd Koninkrijk (65%) geeft toe dat zij boosheid en frustratie voelen, terwijl dat gemiddeld voor 57% van de werknemers geldt.

Dit kan erop wijzen dat Engelse werknemers niet zo snel boos worden, maar dat zij, als het eenmaal zover is, veel heftiger reageren dan hun collega's in andere landen. Je kunt je ook afvragen of zij conflicten wel op een effectieve manier het hoofd bieden: bijna een derde van hen (30%) zegt dat een conflict heeft geleid tot absentie, terwijl dat gemiddeld op 25% ligt.

Alleen de Nederlanders zijn nóg meer geneigd het compromis te zoeken in geval van meningsverschillen: de helft van de Engelsen (50%) doet dit, vergeleken met 52% van de Nederlandse werknemers en een gemiddelde van 44%. Verder zijn alleen de Fransen vaker van mening dat conflicten te wijten zijn aan slecht lijnmanagement: 29% van hen vindt dit, tegenover 27% van de Britten, terwijl dit gemiddeld voor 20% van de ondervraagde werknemers geldt.

Niet opmerken of juist vermijden?

In het onderzoek worden ook algemeen aanvaarde nationale karaktertrekken belicht, zoals het vermijden van ruzie en de neiging zich aan conflicten te onttrekken (of om deze totaal niet op te merken). Het hoge percentage Engelse werknemers dat aangeeft last van boosheid en frustratie te hebben als gevolg van conflictsituaties – en zich daarom ook vaak ziek meldt – kan erop duiden dat de emoties in het Verenigd Koninkrijk eerder worden onderdrukt dan geuit, en dat er op de werkplek niet goed met deze emoties wordt omgegaan.

Ook interessant om te zien is het grote aantal Engelse managers dat denkt dat zij goed met conflicten omgaan, of beter dan anderen (45%) – één van de hoogste percentages uit ons onderzoek. Het is daarom wel bemoedigend dat het Verenigd Koninkrijk ook het laagste percentage werknemers heeft, die vinden dat hun manager niet goed met conflicten omgaat: een kwart (25%), tegenover een gemiddelde van 35%.

Minder duidelijk is het, of het management nu écht zo goed is, of dat de Engelsen hun kop in het zand steken, omdat zij conflicten verafschuwen en ruziemaken totaal niet past bij de Engelse mentaliteit.

België: een land van diplomaten?

Van alle onderzochte landen, is het aantal werknemers dat een vorm van training heeft gevolgd op het gebied van conflicthantering, het laagst in België – slechts 28% – en van hen zegt nog eens 49% dat de training hen niet echt heeft geholpen.

Een conflictvrije werkplek?

Het lijkt erop dat in België in het algemeen vrij weinig conflicten voorkomen op de werkplek. Slechts één op de vijf werknemers (18%) meldt dat hij altijd of vaak te maken heeft met conflicten, tegenover een gemiddeld percentage van 29%. De meerderheid van de werknemers besteedt slechts 1,2 uur per week aan conflictsituaties, waar dit gemiddeld op 2,1 uur ligt.

Hiermee in overeenstemming is het lage percentage Belgische werknemers dat 'conflictmanagement' als een 'cruciale' managementvaardigheid ziet: 21% ten opzichte van het gemiddelde van 28%.

Als er al sprake is van conflicten, dan treden die het meest op tussen de medewerkers aan de voorkant van de organisatie, of tussen mensen van verschillende organisatieniveaus. Relatief veel werknemers (34%) proberen conflicten te vermijden, voor zover dat mogelijk is. Gemiddeld gaat het hier om 27% van de ondervraagde werknemers.

Het gebrek aan training kan echter wel tot problemen leiden als de conflicten dan tóch oplaaien. België kent één van de hoogste percentages werknemers die menen dat ze geen positieve gevolgen ondervinden van conflictsituaties (29%). Gemiddeld ligt dit veel lager, namelijk op 23%. En slechts 25% van hen zegt dat conflicten ook positieve emoties bij hen oproepen, tegenover 22% gemiddeld.

Een passieve aanpak

Belgische werknemers willen dan misschien wel dat conflicten op een goede manier worden afgehandeld, het lijkt erop dat zij het liefst afwachten totdat iemand anders de problemen oplost. Bijna de helft van hen (47%) wil dat de managers optreden als bemiddelaars – tegenover een gemiddelde van 39% – terwijl ongeveer evenveel mensen (45%) willen dat hun baas hierin het goede voorbeeld geeft – tegen 40% gemiddeld.

Ook hier verschilt het beeld dat de manager heeft van zijn of haar effectiviteit in het hanteren van conflicten weer aanzienlijk van dat van de andere medewerkers: slechts één op de drie Belgische managers (29%) vindt dat hij niet goed met conflicten omgaat, terwijl vier van de tien niet-managers (41%) van mening zijn dat hun leidinggevendenden conflicten niet goed afhandelen.

Gevolgte training op het gebied van conflicthantering

België ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Brazilië: het beste halen uit conflicten

Maximaal aantal trainingen

Van alle onderzochte nationaliteiten hebben de Braziliaanse werknemers het vaakst conflicthanteringstrainingen gevolgd (60%). Bijna driekwart van hen (74%) vond dit nuttig, vergeleken met een gemiddeld percentage van 61%.

De resultaten van deze benadering zijn opvallend en overtuigend. Zeker de helft van de werknemers (50%) zegt dat een conflict binnen één dag was opgelost, en Brazilianen voeren ook de lijst aan als het gaat om het ondervinden van positieve uitkomsten van conflicten: 84% tegenover 76% gemiddeld.

Dit levert op zich al voldoende bewijs voor de voordelen van een proactieve aanpak van conflicten op de werkplek. Daar komt nog bij dat Brazilië verreweg het laagste percentage werknemers heeft dat last heeft van de negatieve effecten van een conflict, zoals persoonlijke beledigingen, ontslag van medewerkers of ziekmeldingen. Vier van de tien werknemers (42%) zeggen zelfs dat zij nog nooit conflicten hebben meegemaakt op hun werk, tegen een gemiddelde van 37%.

Bovendien ondervinden de Braziliaanse werknemers het minst van allen de negatieve gevolgen van conflicten tussen de senior managers: slechts 41%, vergeleken met een gemiddelde van 54%.

De meest positieve resultaten

Positieve resultaten lijken wel gemeengoed te zijn onder de Braziliaanse werknemers: bijna de helft van hen (46%) vindt dat zij door conflicten energiever en geprikkelder worden, en meer zelfvertrouwen krijgen, tegenover een gemiddelde van 22%. Bij Braziliaanse werknemers is het percentage dat in de loop der tijd vaardigheden ontwikkelt om met conflicten om te gaan, ook hoger dan elders, want 98% van hen vindt dat zij op dit moment anders met conflicten omgaan dan vroeger, waar het gemiddelde ligt op 85%.

Het is interessant om te zien dat vier van de tien Brazilianen (41%) vinden dat jongere mensen het beste met conflicten omgaan. Brazilië is het enige land waar dit percentage zo hoog ligt.

Stress en tegenstellingen tussen normen en waarden worden doorgaans als de voornaamste conflictbronnen gezien (respectievelijk door 43% en 24% van alle medewerkers). Meer dan twee derde van de medewerkers in organisaties waar HR-afdelingen zijn, vinden dat hun HR-team op een goede manier omgaat met de uitdagingen van conflicten op het werk. Gemiddeld gaat het hier om 41% van de werknemers.

Welke positieve gevolgen hebt u meegemaakt ten gevolge van een conflict op de werkplek?

Brazilië ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Er bestaat een duidelijke correlatie tussen de hoeveelheid training die men heeft gevolgd en de mate waarin men positief tegen conflicten aankijkt. Eén op de zes Brazilianen (16%) heeft ten gevolge van een conflict een belangrijke vernieuwing meegemaakt en een derde van hen (35%) heeft de algemene prestaties zien toenemen. Je hoeft er niet aan te twifelen dat veel Braziliaanse werknemers regelmatig de positieve gevolgen van conflictsituaties ervaren.

Denemarken: de bredere blik

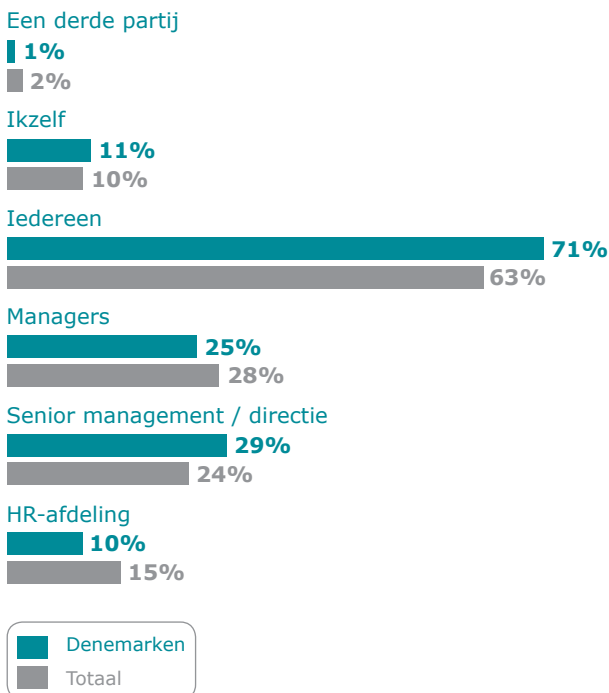
Het gaat iedereen aan

Hoewel Deense werknemers op het werk evenveel als gemiddeld te maken hebben met conflicten, vindt twee derde van hen (63%) dat meningsverschillen een negatief effect hebben op de organisatie als geheel. Dit geldt dan met name voor de conflicten tussen het senior management (het gemiddelde ligt hier op 54%).

Deze bredere blik op de problematiek wordt versterkt door het feit dat de Denen meestal van mening zijn dat het oplossen van een conflict 'ieders' verantwoordelijkheid is: zeven van de tien werknemers (71%) zijn deze mening toegedaan, tegen 63% gemiddeld.

Wie is eindverantwoordelijk voor het effectief omgaan met conflicten op de werkplek?

Denemarken ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Vreemd genoeg zijn het ook de Denen die het vaakst vinden dat het goed afhandelen van een conflict afhankelijk is van het geslacht van de betrokkenen – overigens zonder duidelijk aan te geven of dat nu mannen of vrouwen zijn. Een derde (35%) van hen denkt dat mannen het best met conflicten omgaan, tegen 23% gemiddeld, terwijl een bijna even groot percentage (31%) vindt dat vrouwen het best een conflict afhandelen – weer tegen een gemiddeld percentage van 23%. De overige werknemers vonden dat deze kwestie niks met het geslacht van de betrokkenen te maken had.

Problemen op de lagere niveaus

Deense werknemers zien de meeste conflicten optreden op de lagere functieniveaus (47%), waar dit gemiddeld op 34% ligt.

Gezien het feit dat er zoveel conflicten worden waargenomen op dit (junior) functieniveau, waar het personeelsverloop ook vaak het grootst is, zal het niemand verbazen dat Denemarken het hoogste percentage werknemers heeft die zeggen als gevolg van een conflict te zijn vertrokken. Eén op de zes (17%) heeft ontslag genomen en één derde (32%) zegt gedemotiveerd te zijn door een conflict.

Deense medewerkers hebben minder vaak trainingen gevolgd dan gemiddeld (38% van hen, tegenover een gemiddelde van 44%) en bijna de helft van degenen die een training gevolgd hebben (48%), zegt dat het niets heeft geholpen. Ondanks het gebrek aan training zijn de Deense werknemers het meest gespitst op het behalen van winresultaten in conflictsituaties: vier van de tien ondervraagden (40%) zeggen hierop gericht te zijn, tegen slechts 20% gemiddeld.

Het is goed mogelijk dat deze gezamenlijke aanpak van problemen een gevolg is van een cultuur die sterk gebaseerd is op onderlinge overeenstemming. Toch vindt 35% van de managers dat zij zelf niet goed genoeg met conflicten omgaan, wat we in verband kunnen brengen met het gebrek aan training. Bijna de helft (47%) van de niet-managers vindt dat het management onvoldoende vaardigheid heeft in het oplossen van conflicten. Ook zijn de Denen het minst geneigd (13%) om betere resultaten toe te schrijven aan het aanpakken van lastige individuen, waardoor het idee wordt versterkt dat in de Deense cultuur meer belang wordt gehecht aan de groepsdynamiek en aan eensgezindheid, dan aan individuele bijdragen.

Frankrijk: geen discussie maar begeleiding

Franse werknemers hebben net zoveel met conflicten te maken als alle anderen, maar hebben minder last van negatieve effecten. Zij hebben het laagste percentage gevallen van conflicten die geleid hebben tot persoonlijke aanvallen (18% tegenover 28% gemiddeld), medewerkers die vertrekken (10% tegenover 18% gemiddeld), of tot collega's die ontslagen worden (9% tegenover een gemiddelde van 17%).

Doorgaans zullen zij als gevolg van een conflict eerder een vergadering missen: 16% van hen doet dit, tegen een gemiddelde van 9%.

Training in conflicthantering op de werkplek

Frankrijk ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde

Als onderdeel van managementopleiding



Officiële externe cursus



Informele coaching van collega's



Training in relatiebeheer



Coaching door lijnmanager



Advies van internet gehaald



Training in conflictbemiddeling



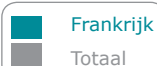
Officiële interne cursus



Relevante training buiten het werk



Geen training gevolgd



Hiermee wordt de indruk gewekt dat de Fransen liever signalen geven dan dat ze de discussie aangaan.

Niet genoeg geïnvesteerd in training

Het grootste probleem voor Franse organisaties is echter het lage percentage medewerkers dat een training heeft gevolgd op het gebied van conflictmanagement. Driekwart van de werknemers (73%) heeft nog nooit een dergelijke training gevolgd, waarmee Frankrijk op de laatste plaats staat (wereldwijd ligt dat gemiddeld op 56%). De Fransen hebben ook het laagste percentage werknemers dat een officiële opleiding heeft gevolgd. Van de weinigen die wel getraind zijn, zegt 50% dat het niet geholpen heeft.

Het niet investeren in trainingen is af te zien aan de houding die de meeste werknemers aannemen tegenover conflicten op het werk: Franse werknemers gaan conflicten doorgaans uit de weg (36%) en zijn het minst van allen geneigd om naar win-winsituaties te zoeken als uitkomst van een conflict (slechts één op de tien doet dit). Zij zijn ook het minst van iedereen geneigd om advies in te winnen bij collega's, of gebruik te maken van handleidingen en procedures op dit gebied (14% tegenover het onderzoeksgemiddelde van 23%).

Een gebrek aan positieve opvattingen

Het is, gezien het lage percentage getrainde medewerkers, dus geen verrassing dat Franse werknemers het minst van iedereen zeggen positieve gevolgen te ondervinden van conflictsituaties: drie van de tien mensen (30%) zien de zon niet achter de wolken schijnen, dit tegen een gemiddelde van 23%.

Fransen wijzen het vaakst slecht lijnmanagement en gebrek aan eerlijkheid en openheid aan als oorzaak van conflicten (respectievelijk 29% en 36%, waar dat gemiddeld 20% en 26% is). Zij zijn ook het minst tevreden met de afhandeling van conflicten door de HR-afdeling.

Het lijkt erop dat de Franse medewerkers het meest van allen behoefte hebben aan meer begeleiding. Bijna de helft van hen (45%) zegt dat hun managers vaker advies en begeleiding zouden moeten bieden bij meningsverschillen, waar dit gemiddeld 30% is.

Het accepteren en afhandelen van conflicten op het werk lijkt wel taboe te zijn in Franse organisaties. Momenteel is het verzachten van de negatieve effecten voor de werknemers in deze situatie waarschijnlijk de beste oplossing, meer nog dan het doen van pogingen om dit soort negatieve gevolgen helemaal uit te bannen.

Duitsland: stress en conflicten

Een beroepsbevolking die gewend is aan conflicten

In Duitsland worden de meeste conflicten gemeld van alle onderzochte landen. Meer dan de helft van de werknemers (56%) heeft voortdurend of vaak te maken met conflicten en dat is meer dan in enig ander land. Bovendien besteden Duitse werknemers gemiddeld 3,3 uur per week aan deze conflicten, waarmee ze eveneens aan kop gaan (samen met Ierland, waar evenveel tijd wordt besteed aan conflictsituaties).

Duitse werknemers melden ook het grootste aantal negatieve effecten: vergeleken met de andere onderzochte landen melden hier bijna twee keer

zoveel mensen dat conflicten hebben geleid tot intimidatie, of het mislukken van projecten (respectievelijk 30% tegenover 17%, en 19% tegenover 10%). Een derde van de ondervraagde werknemers (33%) zegt dat ziekte en absentie het gevolg waren van een conflict, vergeleken met gemiddeld 24% in de andere landen.

Het aantal werknemers dat zegt nog nooit bij een conflict betrokken te zijn geweest (22%), is in Duitsland het laagst van alle landen.

Deze percentages zijn niet te verklaren door het feit dat Duitse werknemers iets minder dan gemiddeld zijn getraind in het hanteren van conflicten: 43% van hen heeft een of andere vorm van training gevolgd, wat heel dicht in de buurt komt van het onderzoeksgemiddelde van 44%.

Misschien valt het te verklaren door de houding van de Duitse werknemers, van wie een groot percentage vindt dat het de verantwoordelijkheid van de manager is om conflicten in toom te houden. Bijna een derde (36%) is deze mening toegedaan, tegen 28% gemiddeld. Dit ondanks het feit dat conflicthanteringstrainingen voor het management niet wijdverbreid zijn. Als er meer individuele verantwoordelijkheid genomen zou worden voor het oplossen van problemen, in plaats van dat dit soort conflicten op een hiërarchische manier wordt opgelost, zouden werknemers eerder de positieve gevolgen van conflictsituaties ervaren.

Duitsland neemt ook de eerste plaats in als het gaat om het aantal met elkaar ruziënde middenmanagers. Een op de zeven werknemers (14%) zegt dat de meeste conflicten voorkomen op het niveau van het middenmanagement, dit in tegenstelling tot het onderzoeksgemiddelde van slechts 8%.

Stress en het vermijden van sociale situaties

Merkwaardig genoeg is Duitsland het enige land waar persoonlijke tegenstellingen niet als voornaamste oorzaak worden gezien van conflicten. Op de Duitse werkvloer is stress de meest voorkomende oorzaak van meningsverschillen. Als gevolg hiervan komt het vaak voor dat de sociale gebeurtenissen op het werk, zoals het personeelsuitje, gemist worden: 37% van de Duitse werknemers heeft vanwege een conflict weleens een sociale bijeenkomst gemist, vergeleken met 25% gemiddeld.

Over het geheel genomen is de situatie van de Duitse werknemers nogal stressvol en worden de negatieve effecten van conflicten niet goed aangepakt. Werknemers leggen de verantwoordelijkheid voor het oplossen van conflicten en het verbeteren van de sfeer neer bij managers, maar die hebben het te druk met hun eigen ruzies om hier veel aan te kunnen doen en hebben bovendien niet voldoende vaardigheden in huis voor deze taak.

Bent u weleens betrokken geweest bij een conflict op het werk, dat heeft geleid tot een van de volgende gebeurtenissen?

Duitsland ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde

Intimidatie



Persoonlijke beledigingen/aanvallen



Medewerkers verlaten de organisatie



Mensen worden ontslagen



Conflicten tussen afdelingen



Medewerkers worden overgeplaatst



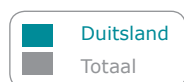
Projecten mislukken



Ziekte/absentie



Ik ben nooit betrokken geweest in een conflict dat escaleerde



Ierland: een optimistische kijk op conflicten

Het lijkt erop dat Ierse werknemers regelmatig geconfronteerd worden met de negatieve effecten van conflictsituaties: 37% van hen zegt dat zij hier voortdurend of vaak mee te maken hebben. Een op de vier (26%) heeft weleens meegemaakt dat meningsverschillen leidden tot intimidatie. Een even groot percentage heeft meegemaakt dat mensen de organisatie verlieten na een conflict, maar dat hoeft natuurlijk niet altijd verkeerd te zijn.

Als je kijkt naar alle ondervraagde personen, hebben de Ieren het vaakst conflicten gezien tussen de lijnmanager en zijn of haar medewerkers: 29% van hen zegt dit te hebben meegemaakt, terwijl het onderzoeksgemiddelde op 23% ligt.

Men trekt het zich persoonlijk aan

Het effect van conflicten op de werkplek op de Ierse werknemers is duidelijk te zien: 18% van hen heeft als gevolg van ruzie weleens een dag op het werk gemist, tegenover een gemiddelde van 12%, terwijl 16% van de Ieren om dezelfde reden weleens ergens ontslag heeft genomen, wat zelfs een verdubbeling is van het gemiddelde percentage van 8%. Bovendien voelt een kwart van hen (26%) zich boos en gefrustreerd als gevolg van de conflicten, wat ook weer meer is dan het gemiddelde percentage van 17%.

Het is echter positief dat meer dan de helft van de Ierse werknemers (51%) een training heeft gevolgd op het gebied van conflictmanagement, wat meer is dan het onderzoeksgemiddelde van 44%. Bijna evenveel werknemers (46%, tegenover een gemiddelde van 30%) zeggen dat zij in de loop der jaren anders met conflicten hebben leren omgaan en een meer proactieve houding hebben aangenomen.

Twee derde van de Ieren (66%) denkt dat conflicten vooral worden veroorzaakt door persoonlijke tegenstellingen. Dit is het hoogste percentage uit ons onderzoek. Verder denkt 18% van de werknemers dat intimidatie en pesterij de belangrijkste oorzaak is, tegen 13% gemiddeld. Kennelijk zijn conflicten op de Ierse werkvloer dus vaak van persoonlijke aard.

Eén van de positieve effecten is opvallend: 35% van de werknemers zegt namelijk dat er als gevolg van meningsverschillen betere oplossingen gevonden zijn voor organisatieproblemen. Gemiddeld gaat het hier om een lager percentage, namelijk 29%.

Positieve effecten van conflicten op de werkplek

Ierland ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Misvattingen op managementgebied

Ierse managers zijn doorgaans optimistisch over hun eigen capaciteiten als het gaat om het hanteren van conflicten: zo'n beetje de helft van hen (46%) vindt dat zij het bovengemiddeld goed doen, tegen 33% gemiddeld. Deze visie wordt echter niet gedeeld door de meeste medewerkers, aangezien slechts 20% van de niet-managers vindt dat conflicten goed worden afgehandeld door de leidinggevenden in de organisatie (gemiddeld ligt dat op 19%).

Als het gaat om het verbeteren van het optreden van de managers, zeggen de Ierse werknemers dat de managers de onderliggende spanningen eerder moeten aanpakken en hun eigen ego niet voorop moeten stellen. Uit het onderzoek blijkt dat de Ierse managers hiervoor een beetje meer zelfkennis zouden moeten hebben.

Nederland: conflicten staan niet op de agenda

Bijna een non-item

Nederlandse werknemers maken zich het minst druk om conflicten: uit het onderzoek blijkt dat in Nederland 15% van de ondervraagden (tegenover een gemiddelde van 28%) vindt dat conflictmanagement van cruciaal belang is. Zo'n 6% vindt het zelfs helemaal niet belangrijk, wat ook weer meer is dan het gemiddelde van 2%.

Hierbij zegt 11% van de Nederlandse werknemers dat managers niets zouden moeten veranderen, omdat conflicten er nu eenmaal bij horen (gemiddeld gaat het hier om 6%).

Hoe belangrijk is conflicthantering als het gaat om managementvaardigheden?

Nederland ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde

Helemaal niet belangrijk

■ 6%

■ 2%

Enigszins belangrijk

■ 2%

■ 3%

Belangrijk

■ 29%

■ 24%

Erg belangrijk

■ 48%

■ 44%

Cruciaal

■ 15%

■ 28%

■ Nederland
■ Totaal

Nergens anders in Europa zijn de werknemers minder geneigd om lering te trekken uit conflicten en hun houding aan te passen als gevolg van het ouder en rijper worden en van het ontwikkelen van hun loopbaan.

Op dezelfde manier gaat het als men vraagt naar de positieve effecten van conflicten: 27% van de werknemers ziet geen positieve effecten als gevolg van een conflict (tegen gemiddeld 23%) en slechts 4% (gemiddeld is dat 9%) zegt dat een meningsverschil heeft geleid tot een belangrijke vernieuwing. Dit kan erop wijzen dat de neiging van Nederlandse werknemers om altijd het compromis te zoeken doorgaans voor beide partijen leidt tot neutrale resultaten van gemiddelde kwaliteit.

Het nemen zoals het is

Het lijkt erop dat het gebrek aan belangstelling voor conflictmanagement wordt veroorzaakt door het zeer lage percentage conflicten waar de Nederlandse werknemer mee te maken heeft (het laagst van alle onderzochte landen). Eén op de vijf Nederlandse werknemers (21%) heeft nog nooit een conflict op het werk meegemaakt, tegenover het onderzoeksgemiddelde van 15%.

Het is dus redelijk voorspelbaar dat de gemiddelde tijd die aan conflicten wordt besteed, ook lager uitvalt dan elders, namelijk minder dan een uur per week (gemiddeld is dit 2,1 uur per week).

Als er dan toch conflicten ontstaan, raken de Nederlanders niet zo snel van slag, maar nemen ze de situatie voor lief. Een op de zes (15%) Nederlandse werknemers zegt dat hij energie krijgt van conflicten (gemiddeld ligt dit op 4% van de werknemers). Het percentage mensen dat negatieve emoties ondervindt als gevolg van conflicten, ligt lager dan gemiddeld, namelijk op 51% (tegen 57% wereldwijd).

In Nederland is het compromis de meest voorkomende oplossing voor een conflict. Meer dan de helft van de Nederlandse werknemers (52%) geeft hier de voorkeur aan, terwijl dat gemiddeld 44% is. Slechts 19% probeert conflicten te vermijden, wat gemiddeld veel vaker gebeurt, namelijk door 27%. Het lijkt erop dat men in Nederland van mening is dat het compromis de enig juiste weg is en dat alle andere oplossingen alleen maar leiden tot nog meer problemen.

Deze laconieke houding blijkt ook uit de andere Nederlandse resultaten. Bijna de helft van de werknemers (46%, tegenover 26% gemiddeld) is zich niet bewust van enig meningsverschil tussen de senior managers.

Bovendien heeft slechts een derde van hen (37%) een of andere vorm van conflicthanteringstraining gevolgd, wat minder is dan het gemiddelde van 44%. Een kwart van de medewerkers (27%) gaat ook niet anders om met conflicten dan een aantal jaren geleden, wat meer is dan het gemiddelde van 15%.

De Verenigde Staten: de gestructureerde aanpak

Naar verhouding veel conflicten

In de Verenigde Staten treden relatief vaak conflicten op tijdens het werk, aangezien 36% van de werknemers hier voortdurend of vaak mee te maken heeft (gemiddeld is dit 29%). Van de werknemers ziet 62% de oorzaak hiervan in de botsing van persoonlijkheden en ego's (wereldwijd vindt 52% dit ook), terwijl een op de vijf (20%) van de Amerikanen zegt dat de oorzaak eerder ligt in slecht prestatie management. Gemiddeld geldt dit voor 15% van de werknemers.

Amerikaanse werknemers ondervinden regelmatig de negatieve effecten van conflicten op het werk, getuige de percentages werknemers die vertrekken en het aantal conflicten tussen afdelingen. Beide percentages liggen hoger dan het gemiddelde. Ook wist 24% van de werknemers te melden dat zij betrokken waren in een conflict dat uiteindelijk leidde tot het ontslag van een collega, terwijl het hier gemiddeld om 17% van de ondervraagde werknemers gaat.

Training als reddende engel...

In het potentieel conflictrijke, dynamische Amerikaanse werkklimaat wordt structureel nagedacht over hoe men met problemen moet omgaan. Meer dan de helft (57%) van de Amerikaanse werknemers heeft een training gevolgd op het gebied van conflictmanagement. Voor 22% van de werknemers vormt dit een onderdeel van hun opleiding tot leidinggevende – dit is het hoogste percentage werknemers dat op deze manier getraind wordt.

Amerikanen zijn ook het vaakst van allen getraind via officiële opleidingen: 15% van hen heeft een interne training gevolgd en 19% een externe, tegenover respectievelijk 6% en 13% gemiddeld.

Gezien de investeringen die deze trainingen vergen, is het goed nieuws om te horen dat de Amerikaanse werknemers berichten dat zij de training doorgaans nuttig vinden: slechts 28% zegt dat het hen niet heeft geholpen. Vergeleken met het onderzoeksgemiddelde van 39% is dat weinig.

Gezond respect voor conflicten

Gezien het feit dat zoveel Amerikanen de trainingen nuttig vinden, is het niet verrassend dat men de positieve effecten van conflicten op waarde weet te schatten. Meer dan de helft van de werknemers (54%, gemiddeld gaat het om 42%) zegt dat zij hun collega's beter begrijpen doordat er een conflict is geweest, terwijl 40% vindt dat het heeft geleid tot betere oplossingen voor de problemen op het werk (gemiddeld is dit 31%). Het is ook niet zo verbazingwekkend dat van alle ondervraagde managers de Amerikanen het vaakst van mening zijn dat zij 'beter dan anderen' of 'heel erg goed' met conflicten omgaan. Bijna 47% van hen denkt dit. Dit wordt nog eens bevestigd

Training op het gebied van conflictmanagement

Verenigde Staten ten opzichte van het onderzoeksgemiddelde



Verenigd Koninkrijk is dit het laagste percentage van niet-managers die vinden dat hun managers de conflicten niet goed afhandelen. Het is positief om zo duidelijk verband te zien tussen effectieve trainingen en effectief conflictmanagement, wat maar weer eens blijkt uit het feit dat werknemers uit andere landen het veel vaker oneens zijn met het beeld dat hun manager van zijn of haar capaciteiten heeft.

Hiermee strookt ook het gegeven dat veel Amerikaanse werknemers het hanteren van conflicten een 'cruciale' managementvaardigheid vinden. Vier van de tien (38%) werknemers delen deze mening, afgezet tegen een wereldwijd gemiddelde van 28%. Het zal duidelijk zijn, dat het gericht en systematisch aanpakken van conflictmanagement op de werkplek, kan leiden tot positieve resultaten, zowel voor de organisatie als voor het individu.

Het beste halen uit conflictsituaties:

Toptips voor werkgevers en organisaties

1. Duidelijkheid voorkomt conflicten

Waar onduidelijkheid heerst, treden conflicten op: of het nu gaat om de grenzen van taakomschrijvingen en functies van medewerkers of teams, om de prioriteiten die in de organisatie worden gesteld, of de beschikking over bedrijfsmiddelen. Als de motieven voor beslissingen niet helder zijn, als hachelijke kwesties door leidinggevenden worden vermeden, of als werknemers voortdurend verrast worden door besluiten die overduidelijk niet stroken met de realiteit, dan ontwikkelen zich conflicten. Werknemers gaan aan hun eigen hachje denken en werken zo het belang van de organisatie tegen.

Houd dus voortdurend uw richtlijnen en procedures in de gaten en zorg dat ze helder en ondubbelzinnig zijn. Omdat deze regels echter nooit statisch of perfect zijn, is het goed om uw leidinggevenden er van te doordringen dat zij hun medewerkers zo vaak mogelijk moeten betrekken bij hun denkproces en hun beweegredenen. Organisaties moeten zo consistent en rechtvaardig mogelijk handelen. Zodra mensen het idee hebben dat ze niet krijgen wat ze verdienen, kan dit alleen maar aannemelijk gemaakt worden door hen te informeren over de manier waarop het besluit tot stand is gekomen en hen te laten zien dat de maatregelen voor iedereen in gelijke mate gelden.

Verwacht niet dat de verstandhouding tussen de verschillende functieniveaus geweldig zal zijn zonder dat er vanuit de bedrijfsleiding duidelijk op wordt gehamerd. Ook moet de leiding het goede voorbeeld geven van hoe je intern met elkaar omgaat en op elkaar kunt rekenen.

2. Trainen, trainen en nog eens trainen

Elk conflict biedt de kans om positieve veranderingen door te voeren. Dit wordt echter moeilijk, als het management niet over de vaardigheid beschikt om op een opbouwende manier met moeilijke discussies om te gaan en om creativiteit een kans te geven. De meeste mensen zijn van nature niet dol op conflicten, dus zal het trainen van conflictmanagementvaardigheden altijd een verbetering van de situatie tot gevolg hebben. Hierdoor wordt het makkelijker om lastige gesprekken te voeren en daaruit het beste te halen.

Begin eens met het benoemen van de waardevolle kanten van een conflict, in plaats van de meningsverschillen te onderdrukken of uit de weg te gaan. Vervolgens moeten leidinggevenden ervan overtuigd worden dat met elkaar in discussie gaan de enig mogelijke oplossing is voor problemen. Ten derde is het belangrijk om de managers zelfvertrouwen te geven in het aangaan van moeilijke discussies in situaties waar niet iedereen het met elkaar eens zal zijn en waar de belangen niet altijd hetzelfde zijn. Zorg er ten slotte voor dat iedereen over de basisvaardigheden beschikt voor het geven en ontvangen van feedback en dat die vaardigheden ook in praktijk worden gebracht – de hele tijd.

Vermijdingsgedrag

Op het eerste gezicht lijkt het hier te gaan om het gewoonweg negeren van de conflictsituatie. Toch vallen er veel positieve kanten te ontdekken aan het vermijden van conflicten. We weten allemaal dat 'er een nachtje over slapen' doorgaans leidt tot het bedaren van de gemoederen en het herzien van eigen standpunten. De truc zit hem erin om wél kalmer te worden maar niet te vergeten toch die kwesties aan te snijden die alleen maar verergeren als ze niet worden aangepakt. Voor nieuwe managers is het moeilijk om te bepalen wanneer ze een conflict uit de weg moeten gaan, omdat ze misschien steeds succesvol zijn geweest door de problemen juist aan te pakken en op te lossen. In hun nieuwe rol als manager moeten ze niet al hun tijd kwijt zijn aan het oplossen van conflicten en ook anderen de kans geven zich te ontwikkelen en te profileren.

Inschikkelijkheid

Dit houdt voornamelijk in dat men begrijpt wat de ander van de situatie verwacht en dat men zijn best doet om dat dan ook voor elkaar te krijgen. In plaats van uw eigen behoeften voorop te stellen, investeert u in de goede verstandhouding. Als het gaat om relaties met klanten of goede langetermijnrelaties binnen een team, is dit een geweldige aanpak. Het grootste nadeel van deze benadering is echter dat uw eigen behoeften niet worden vervuld. Op de korte termijn is dat niet zo erg, maar na verloop van tijd wordt er niet meer aan u gedacht en dat kan weleens frustrerend zijn.

3. Doe iets

Het is verleidelijk om te denken dat het vermijden van conflicten zal leiden tot het op een snelle manier bereiken van individuele, team- en organisatiedoelstellingen, maar dan houdt u zichzelf voor de gek. Het geheimhouden van plannen om eventuele tegenstand te vermijden, het voortdurend uitstellen van besluiten omdat er nog niet voldoende informatie is verzameld en het tot in het oneindige verschuiven van vergaderingen in de hoop dat de omstandigheden zullen veranderen: dit soort acties leidt bijna altijd tot grote conflicten met schadelijke effecten. Het is de kunst om de kosten van het uitstellen van beslissingen af te wegen tegen de voordelen die eventueel veranderende omstandigheden met zich meebrengen en open te zijn over de gemaakte keuzes.

Organisaties waarin managers alle verschillen proberen te onderdrukken – of het nu gaat om andere meningen, persoonlijke stijl of cultureel bepaalde voorkeuren – zijn doorgaans vergeven van de onderhuidse spanningen rondom niet uitgesproken conflicten. Leidinggevend moeten dus leren hun medewerkers aan te moedigen hun mening te uiten – ook al is die afwijkend – en die meningen ook meenemen in hun besluitvorming.

4. Investeer in slechte tijden

Er zijn altijd tijden waarin alle ingrediënten voor conflicten samenkomen en het lijkt of leidinggevend weinig invloed hebben op de kwaliteit van het werkende leven. In economisch zware tijden wordt bezuinigd op alle kosten, is de concurrentie vaak moordend, lopen de verkoopcijfers terug en zorgt de toenemende stress ervoor dat zelfs de kleinste irritaties escaleren.

In een dergelijk klimaat is het belangrijk om je een aantal dingen af te vragen, zoals: worden de mensen beloond voor hun individuele prestaties of juist voor het samenwerken in een team en het streven naar een gemeenschappelijk doel? Krijgt iedereen de kans om constructief mee te denken en goede ideeën aan te dragen in regelmatig gehouden vergaderingen? Is er evenwicht tussen de formele en informele communicatiekanalen, waardoor men echt met elkaar in gesprek komt en discussieert? Doen de managers hun best om met ál hun medewerkers een goede verstandhouding op te bouwen?

Het is een misvatting te denken dat het op peil houden van de productiviteit in dit soort zware tijden alleen te maken heeft met nog meer je best doen en meer presteren. Misschien is het belangrijker om nóg intensiever met elkaar te praten – en naar elkaar te luisteren – dan anders.

Concurrentie

Soms is het gewoon belangrijk om je zin te krijgen. Er zijn twee situaties waarin dit een goede strategie is. Ten eerste: in gevallen waar de kwestie te belangrijk is om de handdoek in de ring te gooien, bijvoorbeeld als het gaat om ethische kwesties of kernwaarden. Ten tweede: in situaties waarin het niet zoveel uitmaakt of je een goede verstandhouding met de anderen hebt. Je competitief opstellen zorgt er meestal wel voor dat je krijgt wat je hebben wilt, maar op de lange termijn worden relaties er niet beter op. Daarom kan deze aanpak nuttig zijn bij kortetermijnrelaties aan de marketing- en verkoopkant, of tegenover externe relaties zoals concurrerende bedrijven. Als deze aanpak wordt overdreven, kan dit echter leiden tot onderlinge concurrentie en strijd met managers, leidinggevend en zelfs klanten, waardoor de organisatie uiteindelijk schade oploopt.

5. Zorg dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt bij het oplossen van conflicten

Het is heel verleidelijk om, wanneer slecht afgehandelde conflicten tot problemen leiden, de manager of leidinggevende aan te wijzen als de schuldige en deze persoon ook in zijn of haar eentje de problemen te laten oplossen. Het is natuurlijk waar dat managers een belangrijke rol spelen als het er om gaat een conflict tot een goed einde te brengen, maar het niet uit de hand laten lopen van een conflict is ieders verantwoordelijkheid. Werknemers die verwachten dat hun manager álle kleine en grote problemen voor hen oplost, zullen nooit uitgroeien tot volwassen medewerkers, laat staan toekomstige leidinggevenden – en managers ontnemen ze die kans door altijd hun lasten te dragen.

Het is essentieel om regelmatig bij elkaar te komen en de medewerkers te coachen in het omgaan met 'lastige' situaties, net zoals het belangrijk is om organisatorisch moeilijke en complexe taken zorgvuldig te delegeren. Het is heel goed mogelijk om iemand hierin te begeleiden zonder eerst alles voor te kauwen.

Zoek het compromis

Mensen die het compromis zoeken, vinden dit vaak de meest volwassen aanpak van een conflict. Het voelt natuurlijk ook heel volwassen om de lasten en de lusten te delen en alle betrokken partijen een beetje hun zin te geven. Deze aanpak zal vaak gehanteerd worden door mensen die moeite hebben met de emotionele aspecten van conflictmanagement. Zij richten zich op een snelle en rechtvaardige oplossing, ook al is die niet echt bevredigend. Dit laatste is nu net het punt bij het hanteren van deze aanpak: iedereen is uiteindelijk even ontevreden. Soms is het beter de ander helemaal zijn zin te geven, omdat de andere partij dan echt gelukkig is en de verstandhouding erdoor verbetert.

6. Let op de breekpunten

Net als overal is ook in conflicten op het werk het Pareto-principe van toepassing. Aan de voorkant van de organisatie ontstaan de meeste conflicten als gevolg van een relatief klein aantal problemen. Leidinggevenden moeten leren de 'breekpunten' te ontdekken in hun teams en organisaties: onderwerpen waarover de discussies en emoties hoog oplopen. Dit kunnen kwesties zijn die ze zélf nauwelijks opmerken maar die voor anderen hun hele werksituatie beheersen, zoals kantoorruimte, werktijden of misverstanden op het werk (waaronder het bevoordelen van bepaalde collega's, of herhaaldelijke miscommunicatie met een ander team).

Managers moeten leren de zaken te bekijken vanuit het standpunt van hun medewerkers, die vaak niet over evenveel achtergrondinformatie beschikken als zijzelf. Daarnaast is het belangrijk om te weten welke medewerkers op een ongezonde manier bezig zijn ruzie uit te lokken. Hierbij gaat het niet om de mensen die vaak als woordvoerders optreden en hun mond opendoen in discussies. Die moet men goed informeren en te vriend houden. Het kan weleens lastig zijn om het verschil te zien tussen iemand die het niet met je eens is, ook al weet je zelf dat je 'gelijk' hebt, en iemand die ervan houdt om onrust te veroorzaken – vaak achter de schermen. Managers moeten leren dit verschil te zien door hun eigen ego buiten de besluitvorming te houden en nederig genoeg te zijn om hun fouten toe te geven. De acties van 'gevaarlijke' medewerkers zijn doorgaans niet in het belang van de organisatie, dus zorg ervoor dat u die mensen kwijtraakt.

Toptips voor individuele medewerkers en leidinggevenden

1. Besef dat niet alles op dezelfde manier kan worden aangepakt

Als u elk conflict op dezelfde manier probeert op te lossen, bereikt u niet het beste resultaat. Verschillende situaties vereisen verschillende benaderingen en hier gaat de wet van de afnemende meeropbrengsten op. Het is van belang om de best mogelijke oplossing die u zou kunnen realiseren, af te wegen tegen de tijd die u nodig hebt om het probleem op te lossen. Is het conflict echt al die moeite van het overleggen waard?

Waar een 'win-winbenadering' er uiteindelijk wel voor zal zorgen dat alle partijen tevreden zijn met het resultaat, kunnen sommige problemen beter en sneller worden opgelost door concessies te doen, compromissen te sluiten of door het conflict helemaal te vermijden. Ongetwijfeld hebt u zelf een bepaalde stijl van conflicthantering, waar u op terugvalt. Het is de kunst deze stijl te herkennen en u elke keer af te vragen of deze benadering past bij de situatie

Samenwerking

Een win-winsituatie is de ideale oplossing voor elk probleem, en deze aanpak kan dan ook gezien worden als een nobel streven: beide partijen krijgen wat ze nodig hebben. Toch kleven aan deze aanpak ook nadelen, omdat een goede samenwerking, zoals alle teamwerk, afhankelijk is van vertrouwen en een goede communicatie. Als deze basis niet aanwezig is, zal het moeilijk worden om op een goede manier samen te werken. Een ander nadeel is, dat deze aanpak meer tijd vergt en dat in het begin zelfs kleine beslissingen veel tijd in beslag nemen. Op de langere termijn echter, zal het samenwerken, door de goede vertrouwensband, veel sneller en efficiënter verlopen.

2. Probeer onderliggende emoties te begrijpen

In ons denken is het idee ingebakken dat we goede dingen doen omdat we proberen het goed te doen en slechte dingen omdat we door de omstandigheden hiertoe gedwongen

worden. Maar als het om andere mensen gaat, vinden wij vaak dat zij goede dingen doen omdat de omstandigheden hen daarbij helpen en slechte dingen omdat dat hun ware aard is. Het is dus van essentieel belang om onder de oppervlakte te kijken van het standpunt dat de andere partij inneemt en te proberen erachter te komen wat zijn échte zorgen en behoeften zijn.

Wat u op het eerste gezicht aan uw 'tegenstanders' kunt aflezen hoeft niet per se weer te geven wat zij daadwerkelijk van binnen voelen. U hoeft niet te verwachten dat u hen echt kunt doorgronden, vooral niet als u al ruzie met hen hebt, maar u kunt ze de kans geven om meer inzicht te krijgen in uw eigen beweegredenen. De kans is groot dat zij zich dan ook opener opstellen. Veel ervaren onderhandelaars communiceren hun gedachten en beweegredenen, maar meestal komen de strijdende partijen niet zo ver.

Maar er is meer. Het duidelijk maken van uw eigen gevoelens kan moeilijk zijn, maar kan ook zorgen voor een doorbraak waardoor de verstandhouding op de lange duur veel beter wordt. Neem dus de tijd om uit te leggen wat u zelf het liefst wilt bereiken en wat voor gevoelens de situatie bij u oproept. Gebruik regelmatig de 'ik'-vorm en probeer niemand de schuld ergens van te geven. Vraag de andere partij om op dezelfde manier het gesprek aan te gaan. In het slechtste geval hebt u ervoor gezorgd dat de dialoog op gang is gebracht en er eerlijk en open wordt gediscussieerd. In de meeste gevallen zijn daardoor de gemoederen al tot bedaren gebracht.

3. Laat u niet verleiden tot 'ophitsend concurrentiegedrag'

Deze term is afkomstig van Deepak Malhotra van de Harvard Business School, en beschrijft op een beeldende manier de situatie waarin het verlangen om 'koste wat het kost' te winnen, de overhand krijgt. Malhotra zegt hierover: "Als we de tegenpartij niet alleen meer als tegenstrevers zien maar als vijanden, verliezen we de ware doelstellingen uit het oog. Er komt een nieuw doel voor in de plaats: de tegenpartij verslaan, ten koste van alles."⁴

Dit soort persoonlijke rivaliteit tussen collega's kan hele teams op het oorlogspad brengen. Het is verleidelijk hierin mee te gaan, omdat er een bepaalde energie vrijkomt (de term 'ophitsen' wordt niet voor niets gebruikt) die een team dichter

⁴ *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Deepak Malhotra en Max Bazerman, Bantam 2008

tot elkaar kan brengen. Maar het is beter om uw tegenstander in de discussie niet te denigreren (door bijvoorbeeld de term 'incompetent' te gebruiken) of zijn positie te ondergraven. Probeer de sterke punten van uw tegenstander te noemen en te waarderen. Zoals Malhotra adviseert: "Als de rivaliteit u te veel wordt, overweeg dan om iemand anders uit uw team het woord te laten voeren. Een oplossing kan alleen worden gevonden door iemand die objectief tegen de situatie aankijkt en niet wordt overmand en opgehitst door concurrentiegedrag".

4. Morgen gaat het leven weer verder... maar reputaties leven eeuwig

Denken dat u al uw schepen wel achter u kunt verbranden, is nooit echt een goed idee. Hoewel u er tijdelijk veel voldoening uit kunt putten als u uw hart hebt gelucht, kunnen uw eigen uitspraken u op onverwachte manieren achtervolgen. Het is verstandig om ook in het heetst van de strijd de tijd te nemen om uw zelfbeheersing te behouden. Dit kan ook door even uit te razen tegen iemand die u vertrouwt, of door er 'een nachtje over te slapen'. Een groot conflict gaat vaak gepaard met publiciteit en al deze aandacht en spanningen oefenen op sommigen grote aantrekkingskracht uit. Vindt u die aandacht ook zo spannend, dan is dat voor eigen risico.

De meeste mensen zijn werkzaam in bedrijfstakken waar iedereen elkaar tot op zekere hoogte wel kent. Ook als u uiteindelijk ontslag neemt vanwege een conflictsituatie die niet opgelost kon worden, is de kans groot dat uw reputatie u achtervolgt. Als u ooit iets waardevols kapotgemaakt hebt waar u aan gehecht was, bedenk dan hoe u zich de volgende dag voelde – en maak deze fout niet nog eens.

5. Probeer aan het begin van uw loopbaan al te weten te komen welke dingen u niet leuk vindt van uzelf

Omdat we vaak in andere mensen die dingen zien die we niet leuk vinden aan onszelf, is het belangrijk om ons bewust te zijn van onszelf, willen we effectief met conflicten kunnen omgaan. Het invullen van een psychometrische vragenlijst⁵ en

het ontvangen van feedback door een getrainde gebruiker, is een goede manier om uzelf beter te leren kennen. Het is ook een hulpmiddel dat gedurende uw hele loopbaan kan worden ingezet. Schrijf vijf karaktertrekken op die u irriteren als u ze in andere mensen ontdekt en wees u ervan bewust dat dit triggers voor u kunnen zijn.

Andere vormen van 'projectie' van gevoelens treden op als u zich druk maakt over een bepaalde zaak omdat er iets anders is gebeurd dat u irriteert en dat u nog niet hebt verwerkt (of omdat zaken uit het verleden door de huidige zaak weer naar boven komen). Het is ook goed mogelijk dat u zich aan iemand ergert omdat die persoon u aan iemand doet denken met wie u al een tijdje ruzie hebt. In relaties waar de ego's regelmatig botsen, reageren mensen vaak routinematig op elkaar, zonder dat ze dat in de gaten hebben.

U moet dus de tijd nemen om te bedenken waarom de kwestie zo belangrijk is voor u en of de emoties die het bij u oproept echt te maken hebben met de huidige situatie. Als niks helpt, kunt u altijd aan een ander vragen om als bemiddelaar op te treden – bij voorkeur iemand die hierin getraind en onpartijdig is.

Samenwerking

De beste oplossing voor een probleem is natuurlijk een win-win situatie, en men zou moeten proberen om zo vaak mogelijk een dergelijk resultaat te bereiken, omdat dit voor alle partijen een voordelige uitkomst is. Toch zijn hier ook nadelen aan verbonden, aangezien het bij samenwerking om teamwork gaat, en dus om onderling vertrouwen en communicatie. Als deze vertrouwensbasis ontbreekt, zal het erg moeilijk worden om een goede samenwerking op te bouwen. Een ander nadeel is, dat deze benadering veel tijd kost; ook de kleine beslissingen nemen in het begin relatief veel tijd in beslag. Daar tegenover staat, dat het proces op de lange termijn steeds sneller en efficiënter zal verlopen: samenwerken met iemand die je kunt vertrouwen is nu eenmaal altijd effectiever.

⁵ Het TKI instrument – geweldig als het gaat om het identificeren van uw voorkeurstijl bij het hanteren van conflicten en voor het leren van alternatieve technieken.

FIRO-B® instrument – bijzonder geschikt als het gaat om het ontdekken van verschillen tussen wat mensen willen en waar zij om vragen.

MBTI® instrument – heel geschikt om individuele verschillen te onderzoeken en ermee te werken.





Sinds haar oprichting in 1956 is CPP, Inc een toonaangevende uitgever en aanbieder van innovatieve producten en diensten die zorgen voor maximale prestaties van individuen, leiders en teams. CPP biedt betrouwbare en bewezen producten en trainingen aan zowel kleine als grote, beursgenoteerde bedrijven. De producten en diensten van CPP worden wereldwijd gebruikt door miljoenen mensen en zijn beschikbaar in meer dan 20 talen. Ze helpen organisaties en individuen om talent inzichtelijk te maken en hiermee prestaties te verbeteren. Een selectie van de gerenommeerde producten van CPP: Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI), Strong Interest Inventory®, Thomas-Kilmann conflict mode instrument (TKI), FIRO-B ® en California Psychological Inventory® (CPI 260® en CPI® 434) assessments en Davies-Black® Publishing.



Het Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) is de beroepsorganisatie voor degenen die betrokken zijn bij het management en de ontwikkeling van mensen en heeft 133.000 individuele leden.

® OPP is een geregistreerd handelsmerk van OPP Ltd.

® MBTI, Myers-Briggs Type Indicator, Myers-Briggs en het MBTI logo zijn geregistreerde handelsmerken van de Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP Ltd heeft vergunning voor het gebruik van het handelsmerk in Europa.

® FIRO-B, het FIRO-B logo, California Psychological Inventory, CPI en CPI 260 zijn geregistreerde handelsmerken van CPP, Inc. OPP Ltd heeft vergunning voor het gebruik van het handelsmerk in Europa.

® Strong Interest Inventory is een handelsmerk of geregistreerd handelsmerk van CPP, Inc. in de Verenigde Staten en andere landen. OPP Ltd heeft de licentie om het handelsmerk in Europa te gebruiken.

® Het CPP logo en Davies-Black zijn geregistreerde handelsmerken van CPP, Inc.

™ Het TKI logo is een geregistreerd handelsmerk van CPP, Inc.

Fotografie door Ben Rice met medewerking van OPP werknemers





unlocking potential

Verenigd Koninkrijk

OPP Ltd
Elsfield Hall
15-17 Elsfield Way
Oxford
OX2 8EP
United Kingdom
t: +44 (0)845 603 9958
e: enquiry@opp.eu.com

België

OPP Belgium
Pegasuslaan 5
1831 Diegem
Belgium
t: +32 (0)2 709 2919
e: belgium@opp.eu.com

Denemarken

OPP Denmark ApS
Gl.Køge Landevej 22
Bygn. F1081
2500 Valby
Denmark
t: +45 3644 1040
e: danmark@opp.eu.com

Frankrijk

OPP France
112 rue Réaumur
75002 Paris
France
t: +33 (0)1 55 34 92 00
e: france@opp.eu.com

Ierland

OPP Ireland
The National Management
Centre
Clonard
Sandyford Road
Dublin 16
Ireland
t: +353 (0)1 295 6443
e: ireland@opp.eu.com

Nederland

OPP Nederland
Naritaweg 229
1043 CB Amsterdam
The Netherlands
t: +31 (0)20 586 3300
e: nederland@opp.eu.com

VS

IPAT, Inc.
P.O. Box 1188
Champaign, IL 61824-1188
USA
t: +1 217 352 4739
e: custserv@ipat.com