

Beslecht knallende conflicten

Iedere manager krijgt vroeg of laat wel eens te maken met een meningsverschil of nog sterker een conflictsituatie op de werkvloer. Investeren in een effectieve conflictstrategie loont. Vooral de manier waarop je communiceert, blijkt van essentieel belang. Over het omgaan met conflicten.

Conflicten op de werkvloer werken verlamdend en kunnen veel leed veroorzaken. In het ergste geval gaan conflicten een eigen leven leiden en wordt er een hoop negativiteit gecreëerd. Effectieve conflicthantering vanuit het management kan dat voorkomen. Sterker nog effectieve conflicthantering kan zelfs zorgen voor een verbetering van de relatie met medewerkers. Mits je er als manager op een adequate wijze mee om weet te gaan. Doe je dat niet, dan kunnen conflicten leiden tot een verhoging van het ziekteverzuim, een afname van de arbeidsproductiviteit of in het ergste geval tot een arbeidsconflict en/of een ontslagprocedure.

Verschillende soort conflicten

Als manager kun je te maken krijgen met verschillende soorten conflicten. Zo kan het voorkomen dat medewerkers onderling het oneens zijn met elkaar. Soms kan een meningsverschil leiden tot een dusdanig ernstig conflict dat ingrijpen of bemiddeling vanuit het management noodzakelijk is. Daarnaast kan het voorkomen dat je als manager zelf een meningsverschil met een medewerker hebt, dat kan leiden tot een conflict. In essentie kunnen er twee soorten conflicten worden onderscheiden. Enerzijds kun je als manager een conflict met een medewerker krijgen over de manier waarop de medewerker omgaat met de uitvoering van zijn werk. Je kunt dan spreken van een taakhoudelijk conflict omdat het merendeels gaat over onenigheid met betrekking tot de manier waarop de medewerker zijn taken tot uitvoering brengt. Het conflict gebeurt zich communicatief gezien op het inhoudelijke niveau. Anderzijds kunnen er sociaal-emotionele conflicten voorkomen tussen de manager en een medewerker. Veelal betreft het dan meer onenigheid over hoe er met elkaar wordt omgegaan; normen, waarden, omgangsvormen en bijvoorbeeld het botsen van de verschillen in de persoonlijkheden. Het betreft hier communicatief gezien niet zo zeer een conflict op inhoudelijk niveau als wel op het relationele betrekkingniveau.

Aspecten onderscheiden

Taakhoudelijke conflicten kunnen mits je ze als manager goed aanpakt vaak leiden tot vernieuwing in je bedrijf en een positieve verbetering van de relatie met je medewerker. Conflicten op het sociaal-emotionele terrein zijn veel

lastiger aan te pakken en kunnen een hoop negativiteit veroorzaken. Ze zijn moeilijker op te lossen door de persoonlijke emotionele lading die er omheen hangt. In de praktijk zullen vaak beide aspecten verweven zitten in een conflictsituatie met de medewerker. Het taakhoudelijke aspect is dan verweven met het sociaal-emotionele aspect. Als manager is het van belang deze twee aspecten duidelijk te onderscheiden. Omdat je tijdens het oplossen van het conflict en bij het bepalen van je communicatiestrategie beide aspecten zult moeten meenemen. Het sociaal-emotionele aspect blijkt in de praktijk veelal het moeilijkste te zijn. Het vergt namelijk nogal wat van de manager zelf om hier adequaat mee om te kunnen gaan.

Vermijd vermijden

Vooraf onder invloed van het sociaal-emotionele aspect worden door zowel managers als medewerkers nogal eens inadequate conflictstrategieën of slechte communicatiestrategieën bewandeld. Veelal ligt hieraan ten grondslag dat mensen in het algemeen nou eenmaal liever hun eigen onzekerheid of onmacht verbergen. Als manager is het belangrijk om de inadequate communicatiestijlen te herkennen. Zo komt het in de praktijk nog al eens voor dat een essentiële confrontatie wordt vermeden of wordt ontlopen. Het conflict lijkt dan niet meer aanwezig maar sluimert in de tussentijd wel door. De onderlinge frustraties stapelen zich op en als de maat vol is dan barst de bom bij een van de twee partijen. Veelal leidt dit tot een nog ernstiger conflict omdat de emoties en het wederzijds onbegrip zich maar blijft opstapelen. Redenen waarom mensen conflicten vermijden kunnen van diverse aard zijn. Veelal is er onderliggend een apathische emotie aanwezig, een gevoel van 'dat het toch geen zin heeft' of 'dat men er toch niet met elkaar uitkomt'. Dus wordt het onderwerp maar vermeden. Rationeel beschouwd is dat een zeer slechte zaak omdat je er niets mee opschiet. Veelal is er bij deze strategie ook sprake van een onderliggende aanwezige angst. Een confrontatie zou die angst kunnen aanraken en die emotie wordt menselijkerwijze nou eenmaal liever ontweken. Zorg er als manager voor dat je confrontaties, hoe lastig soms ook, met medewerkers aangaat. Laat conflicten niet sluimeren want op de lange termijn beschouwd zal het de situatie alleen maar verergeren.

Niet te toegeeflijk

Een andere inadequate strategie die nogal eens gevolgd wordt bij conflicthantering is het te snel toegeven of de dingen gewoonweg afdekken. Als manager ben je dan wellicht geneigd te sociaal en te mensgericht te zijn. Je doet bijvoorbeeld te snel concessies, laat je overtuigen door emotioneel manipulatieve aspecten of geeft de medewerker gewoonweg gelijk omdat je er maar van af wilt zijn. Soms stellen medewerkers nou eenmaal eisen die onredelijk kunnen zijn of

gewoonweg niet passen binnen de gestelde bedrijfsregels. Een confrontatie is dan ook niet altijd onvermijdelijk. Denk bijvoorbeeld aan een verlofaanvraag op het laatste moment. Toegeeflijkheid is dan niet altijd een adequate strategie. Toch komt het in de praktijk nog wel eens voor dat een manager zal zeggen; 'nou vooruit dan maar, je komt hier veel te laat mee en eigenlijk komt het niet uit, maar goed voor deze keer...'. Hoe goed bedoeld ook, een dergelijke aanpak ondermijnt op lange termijn je gezag. Maak zo min mogelijk uitzonderingen op gestelde regels en durf op een goede en duidelijke manier nee te verkopen. En als je uitzonderingen maakt kijk dan eerlijk naar je motivatie. Is er sprake van vermijding? Wil je als manager alleen maar aardig gevonden worden? Durf je geen nee te verkopen? Etc.

Een andere inadequate stijl die voorkomt is het directief en defensief doordrukken of forceren van de eigen mening. Zowel medewerker als manager schieten hier in essentie niets mee op omdat deze strategie meestal het conflict of meningsverschil verergert. Veelal veroorzaakt deze strategie namelijk het gooien met dreigementen, verwijten of erger nog het opvoeren van een emotionele chantage of gewoonweg het imponeren middels schelden. Veelal ontstaat er een 'welles nietes' discussie waar je uiteindelijk niet meer uit komt met elkaar. Er wordt vaak gestreden over argumenten terwijl dat waar het echt omgaat veelal onbesproken blijft. Vaak wordt er naar de ander toe defensief geëtiketteerd; 'jij bent nu eenmaal altijd iemand die moeilijk doet' , etc.

Kom ter zake

Om als manager op een goede manier met conflictsituaties of meningsverschillen om te gaan is het zeer belangrijk dat je tracht je in te leven in de medewerker zonder daarbij het bedrijfsbelang uit het oog te verliezen. Besteed vooral in eerste instantie aandacht aan het sociaal-emotionele deel. Creëer een sfeer van samenwerking en besteed vooral tijd en energie aan het helder krijgen van het belang van de medewerker. Maak op een directe en heldere manier duidelijk waar het voor jou om gaat. Kom ter zake en blijf kalm en verkondig op een duidelijke wijze waar het voor jou omgaat. Luister naar de argumenten van de medewerker maar schiet niet in een defensieve houding. Let wel, dit betekent niet dat je het er als manager mee eens hoeft te zijn. Het is vooral van belang dat je laat zien dat er geluisterd wordt naar de medewerker, daarmee sus je vaak het emotioneel-sociale aspect. En daardoor zul je gemakkelijker kunnen komen tot een win-win situatie. Soms is de beste strategie om te streven naar een compromis. Als je de emoties van de medewerker herkent en erkent is er vaak al veel gewonnen en kan er vanuit de rationeel inhoudelijke kant vaak wel gekomen worden tot een goede oplossing of desnoods een goed compromis met duidelijke wederzijdse afspraken.

Kom je er niet direct uit met elkaar of dreigen de emoties de overhand te nemen, creëer dan een time out. Emotionele reacties leiden zelden tot een goede oplossing. Spreek je mensen in een confrontatie aan op hun gedrag en niet op de persoon die ze zijn. Wees als manager de meest wijze en toon vooral empathie zonder daarbij jezelf te verliezen. En misschien nog wel het allerbelangrijkste; durf conflicten, meningsverschillen of confrontaties aan te gaan met medewerkers. Loop er niet voor weg en duw ze vooral niet onder de werkvloer.

Communicatie tips bij conflicten:

- Laat een conflict niet sudderen.
- Neem op tijd een time out.
- Schiet niet direct in de verdediging.
- Geef feedback op het gedrag en niet op de persoon.
- Kom ter zake en blijf kalm.
- Durf eventuele fouten toe te geven.
- Uit geen dreigementen.
- Beheers je emoties en word niet boos.
- Toon empathie voor de gevoelens van de medewerker.
- Praat in 'ik' taal. Hou het bij jezelf.

Tekst; Nathalie van Spall

Nathalie van Spall is werkzaam als consultant en coach bij MANA Advies Training & Coaching. MANA begeleidt mensen, teams en bedrijven bij groei- en veranderingsprocessen. Info; www.mana.nl, nvanspall@mana.nl, 076-5339108.