

De Conflictloods



DE CONFLICTLOODS

Een praktische gids voor
omgaan met conflicten op de werkvloer

Lianne van Lith en Jocelyn Weimar

Met een Ten geleide van

prof. dr. Friedrich Glasl

Met bijdragen van

dr. Hubert Korzilius , Frank van der Heijden en mr. Berty Veen-Brom



u i t g e v e r i j

SWP

De Conflictloods

Een praktische gids voor omgaan met conflicten op de werkvloer

Lianne van Lith en Jocelyn Weimar

ISBN 978 90 8850 611 6

NUR 808

© 2016 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost) te wenden.



VOORWOORD

Een nieuwsbericht van juni 2016: 'Ongewenst gedrag op de werkvloer; het komt vaker voor dan je denkt. Meer dan 1,2 miljoen mensen hebben er jaarlijks mee te maken op het werk. Dat betekent dat 1 op de 6 werknemers wordt gepest, gediscrimineerd of geïntimideerd. Het risico op een burn-out of langdurige uitval neemt daardoor toe. Wat voor de een wel meevalt, kan voor de ander namelijk de druppel zijn.'

Neem het bovenstaande en tel het aantal functionele werkconflicten en onenigheid over beleid en uitvoering op de werkvloer erbij op – dan geeft die optelsom genoeg aanleiding om na te denken over een structurele aanpak in de organisatie.

Het in dit boek gepresenteerde idee over de invoering van de Conflictloods zou weleens een belangrijk instrument kunnen zijn om vroegtijdig te interveniëren en daarmee escalatie te voorkomen.

Slachtoffers van pesterij bijvoorbeeld zullen de gang naar de HR-afdeling niet gemakkelijk maken omdat het aanklaarten van zulke situaties allerlei vervelende consequenties kent.

Het idee van de Conflictloods werd eerder aangedragen in gesprekken met Friedrich Glasl, die met verve de Duitse *Konfliktlöts* als werkzame functie in arbeidsorganisaties uit de doeken deed. Maar dat geldt niet alleen in die setting; ook in het onderwijs en bij sportverenigingen wordt in Duitsland de Conflictloods veelvuldig ingezet. En niet voor niets: het is een goedkope aanpak en een effectief gebleken kans om ongewenst gedrag tegen te gaan.

De schrijvers van dit boek hebben zich verdiept in de Duitse aanpak, en vervolgens het geheel in Nederlandse stijl uitgewerkt.

Paul Roosenstein

Partner in Medling, kennis- en informatieportal voor mediation
en (conflict)bemiddeling



INHOUDSOPGAVE

Ten geleide	11
Inleiding	15
Leeswijzer	17
1 Een eerste ontmoeting met de Conflictloods	21
Introductie	21
Het werkterrein van de Conflictloods	24
Introductie van de Conflictloods	26
Het nut van de Conflictloods	30
Pesten	35
Burn-out	39
2 Conflictloodsing en de drie gradaties van Conflictloodsen	41
Basiselementen Conflictloods	41
Conflictloodsing	44
Conflictvaardigheid van de Conflictloods	46
Samenwerking van de Conflictloods met de Conflictcoach en de Conflictmanager	54
Handreikingen voor de Conflictmanager	61
3 Conflictescalatie	65
Escalatedynamiek	65
Negen subfasen of treden van conflictescalatie	71
De-escalatietrap	81

4	Soorten conflicten en achtergronden	87
	Ijsberg	88
	Effecten van conflicten	92
	Soort en aard van conflicten	94
	Zelfbesmetting in conflicten	105
	Conflictvaardigheid	109
5	Het menselijk brein en gedrag in conflictsituaties	111
	De driedeling van het menselijk brein	112
	Waarnemen en conflicten	115
	Stress	116
	Conflictgedrag-indeling van Medling	117
	Conflicthanteringsstijlen	121
	Bewustzijn van conflicthanteringsstijlen	126
	Macht	126
6	Conflicten in teams, zonder wrijving geen glans	131
	Wat is een team?	132
	Theoretisch kader over teamconflicten	132
	Conflicten in het team	139
	Het werkveld van de coach	143
	Tot slot	144
7	De Conflictloods binnen verschillende arbeidsorganisaties	145
	Het arbeidsorganisatielandschap in Nederland	145
	Verskillende typen arbeidsorganisaties	148
	Geheimhouding	153
	Overleg met de directie	155
	Gedragcode omgaan met vertrouwelijkheid	155
	Juridische zaken	158

8	Implementatie van de Conflictloods binnen de arbeidsorganisatie	161
	Implementatie van de Conflictloods	163
	Implementatie van de Conflictcoach	168
	Implementatie van de Conflictmanager	172
9	Methodieken voor Conflictloodsing	179
	Medling-methodiek Conflictloodsing	180
	De-escaleren	182
	Het Conflictkompas	183
	Vijf uitgangspunten voor conflictdiagnose	190
	De methodiek van Faller	196
	Conflictinterventies de 7 A's	200
	Tot slot	203
	Verklarende woordenlijst	205
	Bijlage: Vertrouwelijkheid binnen Conflictloodsing vanuit juridisch perspectief	207
	Literatuur	211
	Dankwoord	215



TEN GELEIDE

In de scheepvaart gebruiken zelfs de beste kapiteins de diensten van loodsen wanneer ze door moeilijke en onbekende wateren moeten navigeren. Reeds sinds vele eeuwen vertrouwt men op deze loodsen en op hun specifieke deskundigheid voor bijzonder uitdagende situaties, waarbij de autoriteit van de kapitein van een schip tijdelijk ondergeschikt is aan die van de loods. De eindverantwoordelijkheid rust echter bij de kapitein. Tussen de kapitein en de loods is communicatie en afstemming dan ook noodzakelijk. Dit hoort ook zo en zelfs de beste loods kan en wil een goede kapitein niet vervangen. Uiteindelijk gaat het er iedereen om het doel te bereiken en een behouden vaart te garanderen.

Dit inzicht ligt ook ten grondslag aan de instelling van Conflictloodsen. De strategische en operationele sturing van een organisatie vraagt om professioneel conflictmanagement. Maar omdat er zich tijdelijk situaties van buitengewone turbulentie en complexiteit kunnen voordoen die bijzondere managementkwaliteiten vereisen, is het verstandig hiervoor de specifieke deskundigheid van de Conflictloods aan te wenden. Zo is men in Duitsland en in Oostenrijk al jaren bezig organisaties 'conflictbestendig' te maken, zoals ook een horloge waterdicht, antimagnetisch en shockproof moet zijn om onder extreme omstandigheden de tijd correct aan te geven. Een organisatie wordt *conflictbestendig* indien zo veel mogelijk mensen – niet alleen leidinggevendenden – *conflictvaardigheid* hebben verworven. Vooral op de werkvloer is het signaleren van en het omgaan met conflicten belangrijk.

Conflictvaardigheid omvat de volgende componenten: spanningen en conflicten op tijd waarnemen en diagnosticeren, de typische psychosociale mechanismen kennen die bij conflicten gedragsbepalend zijn, een empathische houding en ten minste een aantal basistechnieken kennen en beheersen om conflicten constructief aan te pakken. Daarmee zijn de mogelijke organisationele problemen die aan de conflicten ten

grondslag liggen te bewerken en op te lossen. Want sociale conflicten zijn meestal een signaal voor dieper liggende problemen, die op deze wijze erkend worden – dankzij het benutten van conflicten!

Voor conflictbestendigheid is echter meer nodig: investering in de eigen medewerkers om hen vertrouwd te maken met Conflictloodsing.

Er zijn procedures en functies vereist, die geactiveerd kunnen worden zodra spanningen tot destructieve conflicten dreigen uit te groeien. Wanneer betrokkenen – ondanks trainingen in sociale vaardigheden, communicatie en conflict hantering en gezien hun persoonlijke grenzen hierin – de problemen niet zelf weten te pareren, moet hun bekend zijn tot wie zij zich kunnen wenden.

De Conflictloods is de eerste die aangesproken wordt in geval van een akkefietje, een meningsverschil of een ruzie. Als er meer aan de hand is, is de Conflictcoach of -manager inzetbaar, die verdergaande vakkennis en ervaring heeft en ook ter plekke kan interveniëren. In dit boek staan ook de drie gradaties binnen Conflictloodsing heel duidelijk beschreven.

Conflictloodsen, -coaches en -managers zijn nodig voor de proactieve en curatieve conflictbewerking. In het bijzonder de Conflictmanagers zorgen bovendien voor een goede organisatie en voor professioneel leidinggeven voor conflictpreventie.

Gezien de verwachte dynamiek de komende jaren en decennia, zullen ook de conflicten binnen arbeidsorganisaties toenemen. Reden temeer om goed voorbereid te zijn op nationale en internationale veranderingen. Het wel en wee van een arbeidsorganisatie is in grote mate afhankelijk van hoe men met conflicten kan omgaan. Dit geldt zowel voor het bedrijfsleven als voor het sociale en politieke vlak. Conflictloodsing is een sleutel tot een vreedzamere samenleving.

Prof. dr. Friedrich Glasl

Prof. dr. Friedrich Glasl (Wenen, 1941) is politicoloog, antroposoof en conflictdeskundige. Hij werkte als organisatieadviseur bij de UNESCO en bij het NPI instituut voor organisatieontwikkeling in Zeist, en is onder meer verbonden aan de universiteit van Salzburg. Thans begeeft hij zich op het internationale conflictpodium en verzorgt hij lezingen, trainingen en workshops voor professionals. Ook geeft hij zijn gedachtegoed weer in artikelen en boeken. Zijn meesterwerk *Handboek Conflictmanagement* is naar het Nederlands vertaald en in 2015 uitgegeven door Uitgeverij SWP.





Conflictloodsen pakken conflicten aan op het moment dat deze nog klein zijn

Met de inzet van Conflictloodsen in de arbeidsorganisatie worden incidenten in de kiem gesmoord, verschillen overstegen en samengebracht, en negatieve effecten van conflicten omgebogen naar kracht en groei.

Conflictloodsen inspireren tot betere samenwerking, waardoor de werksfeer verbetert en de arbeidsproductiviteit en -kwaliteit toenemen.

Met Conflictloodsen worden werknemers de beste 'ambassadeurs' die een werkgever zich kan wensen!

In dit boek komen diverse theorieën, ideeën en methodieken over conflicten aan de orde. Voor iedere Conflictloods, Conflictcoach en Conflictmanager is het belangrijk de 'kunst' van het werkelijk luisteren te verstaan, de kernzaken samen te vatten, (zelf)reflectie toe te passen en aan te voelen welke methodiek of vaardigheid het best ingezet kan worden. Zo zorgt Conflictloodsing voor transparantie, duidelijkheid, betrokkenheid zonder oordeel of mening, vertrouwen en professionaliteit met betrekking tot het omgaan met en het oplossen van de ontstane conflictsituatie. Dit boek bevat vele handreikingen om dit mogelijk te maken, waarbij iedere arbeidsorganisatie een duidelijk conflictprotocol opstelt waarbinnen de Conflictloods een gerespecteerde en gedegen positie inneemt. Doordat de kracht van conflicten niet wordt geschuwd maar juist wordt aangewend, is het mogelijk om zo gezamenlijk naar een *conflict-positieve* arbeidsorganisatie te groeien.



INLEIDING

Wat is een Conflictloods? Een Conflictloods is een werknemer die naast zijn reguliere functie collega's door conflictueuze situaties op het werk heen loodst. Een Conflictloods kan op grond van zijn kennis en kunde conflicten binnen de arbeidsorganisatie herkennen en kan daarop inspelen.

Een meerwaarde van het inzetten van Conflictloodsen in arbeidsorganisaties is dat juist de kleine conflicten tijdig opgemerkt en zichtbaar worden, waardoor conflict-escalaties in ieder geval beperkt blijven. Tevens levert een Conflictloods een beduidende bijdrage aan het positieve rendement van conflicten, zoals het helpen elkaar scherp te houden, te motiveren, energie te geven en de vitaliteit van de arbeidsorganisatie te verhogen.

In geval van irritaties, ruzie, meningsverschillen of pestgedrag waardoor de werksfeer op een negatieve manier wordt beïnvloed, is de Conflictloods het eerste aanspreekpunt om de spreekwoordelijke lucht te klaren. Conflictloodsen zijn direct beschikbaar omdat ze deze taak naast hun reguliere werk doen, waardoor ze bepaalde aanleidingen voor conflicten tijdig kunnen herkennen. Zij zijn opgeleid om in te schatten hoe conflictgevoelige werksituaties weer binnen de normale werkverhoudingen te navigeren zijn. Naast het beslechten van conflicten op de werkvloer kennen de werkzaamheden van de Conflictloods nog een voordeel. Ook binnen de persoonlijke relaties, bijvoorbeeld de eigen liefdesrelatie, het huwelijk, het gezin en de vriendenkring, zal de sfeer verbeteren, omdat de Conflictloods irritaties die tot ruzies leiden herkent en weet hoe hiermee om te gaan.

Medling, *Kennis- en informatieportal voor mediation en (conflict)bemiddeling*, introduceert een voor Nederland nieuwe nevenfunctie: de Conflictloods. Medling Academy verzorgt de daarbij behorende opleidingen. Iedere werknemer kan worden opgeleid tot Conflictloods. In Duitsland is men al jaren bekend met dit fenomeen en inmiddels

hebben veel werknemers naast hun reguliere functie binnen de arbeidsorganisatie de nevenfunctie van Conflictloods (*Konfliktlöts*). De inzet van Conflictloodsen is succesvol gebleken. Zoals in dit boek zal blijken, is het essentieel dat kleine incidenten zo vroeg mogelijk door de Conflictloods worden 'herkend en behandeld'. Naar analogie van de alom bekende EHBO'er op de werkvloer noemen wij de Conflictloods een *EHBC'er*, een *Eerste Hulp biedende Bij Conflicten*.

Werknemers die tevens Conflictloods zijn, hebben tijdens hun training geleerd om de sfeer binnen de arbeidsorganisatie zo optimaal mogelijk te houden, om irritaties en conflicten in een vroeg stadium te herkennen en weten hiermee om te gaan. Door irritaties en conflicten constructief aan te pakken, zal onder meer de werksfeer respectvoller worden, het ziekteverzuim verminderen en de motivatie verbeteren, wat tot een hogere productie zal leiden. De Conflictloods levert daardoor een belangrijke bijdrage aan het 'ambassadeurschap' van de arbeidsorganisatie.

De Conflictloods weet als werknemer precies waar 'hart en ziel' van de arbeidsorganisatie zich bevindt en waar bepaalde kwesties steeds terugkeren. Hierin schuilten 'de 'ontwikkelingspunten' waar de organisatie baat bij heeft. Irritaties, pestereien, ruzies, kortom: alles wat onder de noemer 'conflicten' valt in werksituaties, is volgens onderzoeken sterk afgenomen. Het effect van Conflictloodsing is zelfs meetbaar aan behaalde successen door het verbeterde werkklimaat (Faller, 2014).

Onder arbeidsorganisaties wordt veel verstaan – van bedrijven, fabrieken, supermarkten, winkelketens, ziekenhuizen, maatschappelijke en welzijns- en vrijwilligersorganisaties tot ministeries en internationale concerns, samengevat: daar waar mensen met elkaar te maken hebben en samenwerken.

Wij gaan uiteraard ook in op de meerwaarde van Conflictloodsing binnen de vele arbeidsorganisaties die Nederland kent. Er zitten diverse positieve kanten aan het werken met interne Conflictloodsen, zoals kennis over conflicthantering, minder ziekteverzuim, betere motivatie, hogere productie, optimale teambuilding, onderling respect en onderlinge waardering.

Bovendien zijn werknemers de beste ambassadeurs voor een arbeidsorganisatie. Zij weten als geen ander hoe het er in de organisatie aan toegaat en dragen dit uit. Om negatieve beeldvorming naar buiten te voorkomen, is dit een aandachtspunt. De Conflictloods levert een bijdrage aan het 'ambassadeurschap' van de arbeids-

organisatie. Tevreden werknemers brengen immers hun positieve ervaringen naar buiten en dat is belangrijke, vaak onderschatte, 'reclame' voor de arbeidsorganisatie. Met de inzet van de Conflictloods is er meer aandacht voor het intern oplossen van conflicten én het voorkomen daarvan om als arbeidsorganisatie (door) te groeien naar een constructief arbeidsklimaat.

Een opmerking over de mogelijke doorverwijzingen van de meer lastige of gecompliceerde conflicten is op deze plaats gepast. Hiertoe onderscheiden wij binnen de nevenfunctie van Conflictloods drie gradaties. Allereerst de Conflictloods, die irritaties en minder geëscaleerde/gecompliceerde conflicten signaleert en hierin begeleidt naar een oplossing. Dan de Conflictcoach, die een bredere opleiding heeft gevolgd. Deze bewerkt de meer geëscaleerde en gecompliceerde conflicten binnen de arbeidsorganisatie. In de praktijk vervullen bij grotere arbeidsorganisaties bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfsmediators/-psychologen of vertrouwenspersonen de nevenfunctie van Conflictcoach. De derde gradatie is de Conflictmanager, die wordt gevonden in het hogere segment van de arbeidsorganisatie. De Conflictmanager is vooral actief binnen het beleidskader en zal van daaruit ook conflictpreventief handelen.

Deze indeling voorziet in de behoefte bij arbeidsorganisaties. Afhankelijk van de grootte van de organisatie en de omvang van het type conflict wordt de Conflictloods, de Conflictcoach of de Conflictmanager ingezet om het geschil aan te pakken. In dit boek wordt uitgelegd hoe een conflict ontstaat, waarmee een Conflictloods rekening moet houden, wat er van hem wordt verwacht, waar eigen grenzen liggen, welke conflictgedragingen er zijn en welke vaardigheden/methodieken hij dient te beheersen. We beschrijven onder andere deze vaardigheden en methodieken, waaronder enkele die recentelijk binnen Medling zijn ontwikkeld. Ter illustratie zijn er diverse (conflict)situatieschetsen uit de arbeidsorganisaties opgenomen.

Leeswijzer

Ieder hoofdstuk begint met een overzicht van de hoofdonderwerpen ervan. Hier geven we alvast een impressie van de inhoud van de diverse hoofdstukken.

Hoofdstuk 1

Ontmoeting met de Conflictloods, de plaats van de Conflictloods binnen de arbeidsorganisatie en zijn werkterrein. Er is mede aandacht voor een veelvoorkomend probleem binnen arbeidsorganisaties: pesten.

Hoofdstuk 2

Beschrijving van Conflictloodsing en de verschillende onderdelen daarvan, behorend bij de Conflictloods. Drie gradaties van Conflictloodsen: de Conflictloods, de Conflictcoach en de Conflictmanager en hun werkterreinen. Ten slotte komt communicatie, met name de communicatiemuur, aan de orde.

Hoofdstuk 3

Conflictescalatie met escalatiedynamiek, de escalatietrapp (Glasl) en de-escalatie van conflicten, de-escalatietrapp (Medling).

Hoofdstuk 4

Soorten conflicten vanuit diverse invalshoeken, het Ijsbergmodel en uitingvormen, effecten, soort en aard van conflicten.

Hoofdstuk 5

De functie van het menselijk brein en gedrag in conflictsituaties, de betekenis van de zintuigen en een kennismaking met de conflictgedrag-indeling van Medling. Ten slotte een toelichting op conflicthanteringsstijlen.

Hoofdstuk 6

Conflicten in teams, definitie van teams, een theoretisch kader over teamconflicten en de fasen van teamontwikkeling. Introductie van het Meetinstrument Teamontwikkeling en de bruikbaarheid ervan.

Hoofdstuk 7

Verschillende arbeidsorganisaties en het juridisch perspectief van Conflictloodsing. Achter in het boek vindt u de bijlage 'Vertrouwelijkheid binnen Conflictloodsing vanuit juridisch perspectief' behorend bij dit hoofdstuk

Hoofdstuk 8

Implementatie van de drie gradaties binnen Conflictloodsing, de kennis, ervaring en vaardigheden van de Conflictloods, -coach en -manager en ten slotte kort het conflictprotocol binnen de arbeidsorganisatie.

Hoofdstuk 9

Methodieken voor Conflictloodsing met een beschrijving van enkele bekende en een aantal nieuwe (Medling-)methodieken.

In dit boek is er omwille van de leesbaarheid voor de mannelijke vorm gekozen, waarmee mede de vrouwelijke werknemers en -gevers bedoeld worden en waarmee wij de vrouwelijke werknemers en -gevers natuurlijk niet tekort willen doen.

De voorbeelden in het boek zijn ontleend aan bestaande situaties binnen arbeidsorganisaties, de namen zijn echter fictief. Alle in dit boek genoemde methodieken vallen onder auteursrecht en mogen niet zonder vermelding van de bron worden gebruikt.

Ten slotte: bij het schrijven van dit boek hebben wij ons door anderen laten inspireren; in voorkomende gevallen verwijzen we naar de bron(nen).

EERSTE HULP BIJ CONFLICTEN

Trek aan de bel

Stap naar de Conflictloods

(dagelijks is er een Conflictloods aanwezig)

Advies

- wees open en eerlijk
- blijf er niet mee lopen
- zoek hulp
- actie → reactie
- de stap naar de Conflictloods is een positieve stap naar een oplossing

Saamhorigheid binnen onze organisatie staat voorop.

Onze Conflictloodsen zijn het eerste aanspreekpunt als er onvrede is.