



**Algelun [MKB] Advies**

postbus 41

8330 AA Steenwijk

tel / fax (0521) 52 32 01

mobiel (0619) 95 52 87

KvK 54286964

secretariaat@algelunadvies.nl

www.algelunadvies.nl

# CONFLICTHANTERING: PERSPECTIEF BIEDEN IN SCHIJNBAAR UITZICHTLOZE WERKSITUATIES...

## 1. INLEIDING

Organisaties functioneren zelden zonder spanningen. Dit hoeft niet direct problematisch te zijn. Indien blijkt dat interne werkzaamheden structureel moeizaam verlopen, is ingrijpen noodzakelijk. Zeker in het geval van problemen als falende bedrijfsstrategieën, mismanagement, afstemmingsproblemen en conflicten binnen de boardroom. Soms blijken deze problemen kortstondig, soms hardnekkig en ogenschijnlijk onoplosbaar.

Wij hanteren de term *functioneringsproblemen* als overkoepelend begrip voor minder eenvoudige problemen in een onderneming (of bedrijfsonderdeel) die bij voorbeeld:

- te maken hebben met het functioneren van management en/of medewerkers (individueel of in samenwerking);
- gevolgen hebben voor de kwaliteit en/of kwantiteit van het werk; en
- structureel van aard lijken te zijn.

Dikwijls ontstaan er onderlinge spanningen over de aanwezigheid (of oorzaken) van de problemen, zijn verschillende partijen betrokken bij de problematiek en hebben interne pogingen om tot oplossingen te komen geleid tot escalatie, patstelling en/of nieuwe problemen die erger zijn dan de kwaal. Vaak hebben organisatieproblemen te maken met een complex en moeilijk uiteen te rafelen geheel van factoren waarbij oorzaak en gevolg door elkaar heen lopen.

Wanneer functioneringsproblemen voortduren kan dit een onderneming schade toebrengen. Vooral het feit dat de onderlinge werkrelaties verslechteren als gevolg van de problemen maant tot voorzichtigheid. Om conflicten te voorkomen is vroegtijdig ingrijpen bij functioneringsproblemen essentieel. Ons bureau heeft een werkwijze ontwikkeld voor een grondige analyse en adequate aanpak van dergelijke problemen.

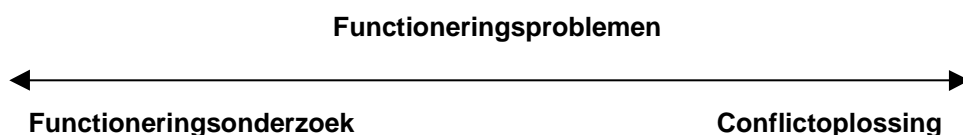
Bij functioneringsproblemen is sprake van een glijdende schaal. Indien de situatie niet structureel verbetert, loopt men het risico af te glijden naar steeds heftigere problemen, die uiteindelijk zelfs kunnen uitmonden in een ernstig conflict.

We spreken van een conflict wanneer de spanningen binnen een bedrijf zo hoog zijn opgelopen dat de samenwerking stagneert. De werksituatie is onwerkbaar en de communicatie tussen betrokkenen neemt af.

In onderstaand schema staat weergegeven dat bij heftige functioneringsproblemen conflictoplossing de enige uitweg is. Functioneringsonderzoeken zijn in conflictsituaties soms moeilijk toe te passen, omdat mensen dan minder snel informatie prijsgeven. Voordat de factoren, die een negatieve uitwerking hebben op het functioneren kunnen worden onderzocht, moet eerst het conflict worden opgelost.

In sommige gevallen kunnen dit soort zaken parallel aan elkaar worden aangepakt. Dit vergt veel van de ervaring, deskundigheid én overwicht van de betrokken adviseur(s) van ons bureau.

*Schema: schaal van functioneringsproblemen*



Indien er sprake is van spanningsvolle functioneringsproblemen (conflicten) is conflictoplossing de geëigende strategie. Functioneringsproblemen waarbij (nog) geen sprake is van een conflict kunnen worden opgelost met functioneringsonderzoeken.

Paragraaf 2 gaat in op onze zienswijze op functioneringsonderzoeken. Onze visie op conflictantering staat beschreven in paragraaf 3. Kenmerken van onze werkwijze bij functioneringsproblemen komen in paragraaf 4 aan bod. Daarnaast biedt ons bureau trainingen waarin u leert hoe u het meest effectief met organisatieconflicten kunt omgaan. Deze trainingen komen in de vijfde paragraaf aan de orde. Deze bureaubrochure wordt besloten met informatie over oriëntatiegesprek en kosten.

## **2. ZIENSWIJZE VAN ONS BUREAU OP FUNCTIONERINGSONDERZOEKEN**

Complexe combinaties van factoren binnen bedrijven kunnen ertoe leiden dat het functioneren van (delen van) ondernemingen steeds moeizamer verloopt. Deze factoren kunnen zeer variëren, zoals leiding, strategievorming, taakstelling, werkdruk, samenwerking, kwaliteit van management en/of medewerkers, hulpmiddelen, plaats in de organisatie en de inrichting van de werkprocessen. Voor iemand van binnen de onderneming is het over het algemeen niet eenvoudig om aan te geven wat er precies aan de hand is en hoe de situatie weer werkbaar kan worden gemaakt. Voor een objectieve beschrijving en bruikbare aanbevelingen voor verandering is het soms noodzakelijk om extern advies in te winnen. Het analyseren en oplossen van functioneringsproblemen vereist een doordachte aanpak omdat de valkuilen legio zijn.

Een oppervlakkige aanpak kan een scala van nieuwe problemen opleveren die ernstigere vormen kunnen aannemen dan het oorspronkelijke probleem. De kern van de problematiek ligt voor een groot deel in de wijze waarop men in de onderneming met problemen omgaat. Worden problemen ontkend, gebagatelliseerd of juist in hoge mate gecultiveerd omdat het werken aan de oplossing van een probleem een excuus kan zijn om andere problemen te laten liggen? Men dient er rekening mee te houden dat er soms betrokkenen zijn die belang hebben bij het voortbestaan van problemen.

Bij functioneringsproblemen richten wij ons hoofdzakelijk op:

- het inzichtelijk maken van de onderliggende processen en het krachtenspel;
- het analyseren van het falen van eventueel eerder beproefde oplossingen, waarbij wij het ook van belang achten te doorgronden welke functies deze falende oplossingen voor betrokkenen hebben gehad;
- het aanreiken van oplossingen voor de problematiek, maar ook op het creëren van structurele condities waardoor soortgelijke problemen in de toekomst niet meer voorkomen.

Vaak worden wij als extern adviseur ingeschakeld wanneer eerdere interne pogingen om de problematiek op te lossen niet hebben geleid tot structurele verbeteringen. De intern geformuleerde oplossingen sluiten in dat geval bij voorbeeld niet goed aan bij de problematiek door een eenzijdige probleemdefinitie of liggen in de sfeer van 'meer-van-hetzelfde'.

Ook kan een functioneringsonderzoek een meer *preventief* karakter hebben met als doel dreigende samenwerkingsproblemen te voorkomen. Door onze brede ervaring met functioneringsonderzoeken en de verscheidenheid aan expertise binnen ons team van adviseurs kunnen wij, desgewenst en desgevraagd, in speciaal samengestelde adviesteams optreden. Vanwege de complexiteit en het unieke karakter van de problemen gaan wij niet uit van een standaardaanpak. Wij hebben bij dergelijke vraagstukken dan ook geen sjabloonachtige noch routinematige benadering.

### **3. VISIE VAN ONS BUREAU OP CONFLICTHANTERING**

Indien functioneringsproblemen niet tijdig worden opgelost kunnen de spanningen tussen betrokkenen hoog oplopen. Conflicten drukken een negatief stempel op de onderlinge samenwerking binnen een bedrijf en vergen veel tijd en energie. Voordat functioneringsproblemen effectief kunnen worden aangepakt, moeten eerst de conflicten worden opgelost.

Vier inhoudelijke aspecten kunnen ten grondslag liggen aan conflicten:

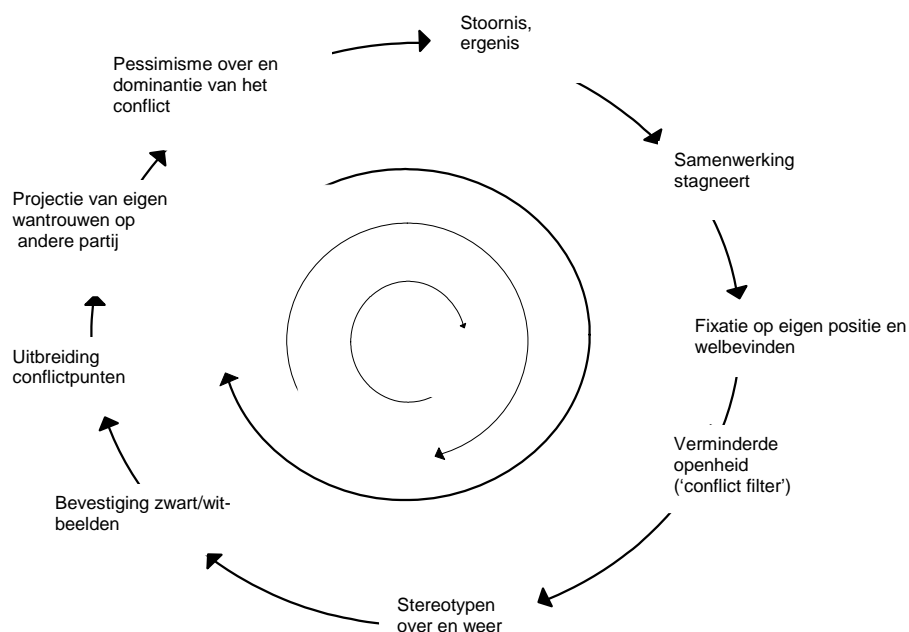
- a. meningsverschillen over doelen en gedragingen;
- b. belangentegenstellingen;
- c. onverenigbare overtuigingen over de werkelijkheid;
- d. onenigheden waarbij de eigen identiteit in het geding is.

Eén of meer van deze vier kwesties kunnen de stof voor een conflict vormen. Elk aspect veroorzaakt spanningen tussen de betrokkenen maar hun reacties hierop bepalen of de tegenstellingen uiteindelijk in een conflict uitmonden.

Zo kunnen de betrokkenen ervoor kiezen om samen aan een oplossing te werken of men kan de onderlinge onenigheid uiten in zogenoemd vechtgedrag. Deze laatste strategie betekent over het algemeen 'olie-op-het-vuur' bij conflicten. De escalatie van een conflict wordt derhalve niet alleen bepaald door de ernst van de onderlinge tegenstellingen maar vooral door de wijze waarop men dit binnen de gegeven werksituatie hanteert.

In het volgende schema staat weergegeven hoe een conflict van een stoornis of ergernis in een neerwaartse spiraal kan terechtkomen.

*Schema: neerwaartse spiraalwerking van toenemende ernstigheid van een conflict ©*



Wanneer spanningen tot een conflict leiden, is de weg terug vaak moeilijk. Het probleem bij conflicten is dat samenwerking tussen de betrokkenen niet meer vanzelfsprekend is. Afhankelijk van de escalatiegraad kan het voorkomen dat de partijen elkaar volledig mijden, waardoor een zelfstandige oplossing niet meer goed mogelijk is.

Of het daadwerkelijk zo ver komt hangt samen met een aantal dimensies waarlangs conflicten kunnen escaleren:

a. *Destructiviteit*

De destructiviteit van een conflict heeft te maken met de effecten op de interne organisatie van een onderneming.

Er is sprake van hoge destructiviteit wanneer een conflict een slecht werkklimaat veroorzaakt waardoor de productiviteit van de betrokkenen en soms ook van hun werkomgeving scherp daalt. Op langere termijn kan een dergelijk conflict een onderneming ernstig schade toebrengen. Tijdig ingrijpen is derhalve essentieel.

b. *Zakelijk versus persoonsgericht*

Conflicten kunnen inhoudelijk van elkaar verschillen in de mate waarin zakelijke dan wel persoonlijke aspecten een rol spelen. Zakelijk betekent dat de inhoud betrekking heeft op werkgerelateerde onderwerpen, terwijl persoonlijk betekent dat de partijen elkaar aanvallen met persoonsgerichte acties. Zakelijke conflicten zijn vaak gezond voor het voortbestaan van een onderneming. Namelijk: dit kan leiden tot een kritische houding bij betrokkenen en werkt vaak inzichtbevorderend. Het gevaar bestaat echter dat zakelijke tegenstellingen leiden tot persoonlijke irritaties, waardoor de betrokkenen meer 'op de man gaan spelen'. Persoonlijke conflicten zijn schadelijk omdat ze een belemmering vormen voor vruchtbare samenwerking.

c. *Aantal betrokkenen*

Er zijn verschillende niveaus waarop organisatieconflicten zich kunnen afspelen. Op het laagste niveau (micro-niveau) is sprake van twee of meer partijen bestaande uit één individu. Wanneer taakgroepen, teams of werkeenheden met elkaar in conflict zijn spreken we van meso-niveau. Macro-niveau houdt in dat twee of meer (wat grotere) bedrijfsonderdelen onderling een conflict hebben. Conflicten escaleren soms naar een hoger niveau en naarmate dit gebeurt worden conflicten moeilijker hanteerbaar. Bij voorbeeld wanneer functionele vakafdelingen met elkaar in conflict zijn, ontstaan als het ware barrières in de onderneming en neemt wederzijdse negatieve beeldvorming toe. Dat is erg schadelijk voor de vakmatige samenwerking binnen een onderneming.

d. *Complexiteit*

De complexiteit van een conflict heeft te maken met het aantal onderwerpen dat ervan deel uitmaakt. Conflicten bestaan meestal uit een complex van onderling samenhangende thema's. Vaak gaan gedurende het proces steeds meer onderwerpen meespelen. Bij het vormgeven van een oplossing dienen deze allemaal, evenredig en oprecht, aandacht te krijgen.

De genoemde dimensies zijn bepalend voor de escalatiegraad van het conflict. Naarmate een conflict destructiever, persoonsgerichter en complexer wordt en/of wanneer er meer personen bij betrokken raken neemt de escalatiegraad toe.

#### 4. KENMERKEN VAN DE AANPAK VAN ONS BUREAU

Onze werkwijze bij functioneringsonderzoeken en conflictoplossing wordt gekenmerkt door de volgende aspecten:

##### 1. *Afwegende, gedegen opdrachtformulering*

In ondernemingen, die worden geconfronteerd met functioneringsproblemen, starten wij met een gedegen opdrachtformulering in samenwerking met de opdrachtgever. Hierdoor kunnen de doeltreffendheid en gebruikswaarde van de onderzoeksresultaten direct inzichtelijk worden gemaakt. Deze onderzoeksfase dient onder meer om duidelijkheid te verkrijgen over de aard van de problematiek. Is er sprake van een conflict dat eerst opgelost moet worden of kunnen we direct beginnen met het onderzoeken en verbeteren van structurele condities?

##### 2. *Creëren van draagvlak*

Het creëren van draagvlak voor een veranderingstraject is over het algemeen niet eenvoudig. Om dit te realiseren lichten wij allereerst tijdens een introductiebijeenkomst de aard, doelstelling en werkwijze van het onderzoek toe bij de (direct)betrokkenen. Vragen, die bij hen leven, kunnen in deze fase worden behandeld. Daarnaast maken wij gebruik van werkconferenties, waarin medewerkers op de hoogte worden gebracht van de komende veranderingen en de gelegenheid krijgen om mee te denken over de wijze van implementeren. Wij beschikken over uitgebreide ervaring met het implementeren van veranderingen op het gebied van bijvoorbeeld structuur, cultuur, sturing en beheersing, werkprocessen, enzovoort. Binnen uw bedrijf kunnen wij een uitvoerende dan wel een begeleidende rol spelen in het veranderingstraject. Individuele coaching en trainingsactiviteiten behoren eveneens tot de mogelijkheden.

##### 3. *Grondigheid*

Onze onderzoeksmethode is te typeren als bijzonder grondig. Alle relevante niveaus in van de onderneming komen bij een onderzoek aan bod. Probleembevestigende en -versterkende factoren en de context waarbinnen deze een rol spelen worden diepgaand geanalyseerd. Om een scherp beeld van de werksituatie te verkrijgen worden interviews gehouden met de betrokkenen en hun omgeving. Hoor en wederhoor, check-en-double-check en eventueel nader onderzoek op onderdelen wordt toegepast om een compleet beeld van de gegeven werkomstandigheden te krijgen. Daarnaast wordt zo mogelijk gebruik gemaakt van aanvullende dossierdocumentatie (digitaal en/of in hard copy).

##### 4. *Praktische insteek*

Problemen kunnen veelal vanuit verschillende invalshoeken worden beschreven en verklaard. Door de juiste perspectieven te kiezen kunnen bruikbare aangrijpingspunten voor oplossingen aan het licht worden gebracht. Analyse van een probleem op deze wijze verbreedt ons denkkader en leidt tot creatieve oplossingen. Wij hanteren een analiseniveau dat voldoende diep is om de gewenste oplossingsrichtingen te kunnen schetsen. Uitgebreid wordt aandacht besteed aan de haalbaarheid van oplossingen.

Verder worden de uitkomsten en aanbevelingen vervat in duidelijke, toegankelijke en kernachtig gepresenteerde analyses.

#### 5. *Vorbereiding op de toekomstige werksituatie*

Bij functioneringsproblemen komen wij niet met standaardoplossingen. Ieder probleem heeft eigen specifieke kenmerken en vraagt om een aanpak op maat. Onze oplossingen zijn niet enkel gericht op het 'hier-en-nu' van de gegeven werksituatie, maar wij proberen de situatie dusdanig te wijzigen dat de huidige problemen zich in de toekomst niet meer zullen voordoen. Daarbij anticiperen wij tevens op eventuele problemen die in verband met de nieuwe werkomstandigheden kunnen ontstaan.

#### 6. *Effectieve begeleiding*

Bij conflicten hebben betrokkenen vaak weinig zin om met elkaar te werken aan een oplossing. Onze adviseurs hebben nogal eens te maken met conflictpartijen die aanvankelijk niet meer met elkaar om de tafel willen. Door effectief gebruik te maken van onderzoeksgegevens en de nodige overtuigingskracht laten wij de betrokkenen inzien dat een oplossing voor de problematiek haalbaar en noodzakelijk is. Zo nodig volgen nog één of meer bijeenkomsten om eventuele obstakels te bespreken. Het conflict is dan wel opgelost, maar de factoren die er aan hebben bijgedragen blijven vaak bestaan. Om de kans op conflicten in de toekomst structureel te verkleinen is het aan te raden om na de conflictoplossing het functioneren van de interne organisatie van de onderneming te bestuderen. Hiervoor kunnen wij eventueel een functioneringsonderzoek uitvoeren.

### **5. TRAINING INTERNE CONFLICTHANTERING "ON-THE-SPOT"**

Wanneer het geregeld voorkomt, dat er binnen uw onderneming wrijvingen ontstaan, kan het gewenst zijn om leidinggevenden (of zelfs complete managementteams) te trainen in het hanteren van conflicten. (Mildere) spanningen kunnen dan over het algemeen opgelost worden zonder hulp van een externe adviseur.

Algelun [MKB] Advies verzorgt interne trainingen in conflicthantering die op maat worden gesneden aan de hand van de gegeven werkomstandigheden en de specifieke werksituaties binnen uw bedrijf. Zo zal (indien sprake is van een moeizaam verlopende samenwerking binnen bepaalde werkeenheden) bij een in-company training uitgebreid aandacht worden besteed aan teambuilding. Diverse belangrijke samenwerkingsvaardigheden worden uitvoerig behandeld en geoefend met dat betreffende bedrijfs onderdeel.

In de situatie waarbij personele wrijvingen hoog oplopen kan het nodig zijn om een bemiddelaar aan te stellen. Het is dan makkelijk als er iemand in uw bedrijf over bemiddelingsvaardigheden beschikt. Ons bureau biedt een training bestemd voor leidinggevenden, waarin u leert een gunstige werkomstandigheden te creëren voor oplossing van onenigheden. Dergelijke vaardigheden stellen u in staat op te treden bij (mildere) interne conflicten.

## **6. ORIËNTATIEGESPREK EN KOSTEN**

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt [secretariaat@algelunadvies.nl](mailto:secretariaat@algelunadvies.nl). Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: [www.algelunadvies.nl](http://www.algelunadvies.nl).

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.