

# Coaching

HÈT VAKBLAD VOOR LEIDINGGEVENDEN



[WWW.COACHING-MAGAZINE.NET](http://WWW.COACHING-MAGAZINE.NET)

Losse nummers  
NAF 9,95

Conflicten binnen de overheid: Straf in plaats van oplossing	13
Leidinggevenden uit de praktijk over conflicthantering	15
Alberto Romero, directeur BNA: Ons conservatisme is onze zegen	21
De achterliggende gedachte van donaties	26
Moderne irrigatie en zonne-energie Interview met trendwatcher Adjiedj Baks	28
Websitebezoekers Het zijn net mensen	33
Het belang van kennismanagement voor de economie	36
Hoe milieugericht is ons bedrijfsleven?	47

INHOUD



## RUZIE OP HET WERK: RAMP OF KANS?

□ Tekst > Maya Mathias en Michiel van der Veur

**Weinig managers staan te juichen bij ruzie op het werk. Vaak eindigen arbeidsconflicten bij de rechter en laten zij een spoor van beschadigde relaties en torenhoge kosten na. Maar zo hoeft het niet te gaan. Coaching beschrijft hoe het ook anders kan en hoe managers en hrm-adviseurs conflicten juist kunnen omzetten in kansen.**

Waar mensen samenkomen, botsen meningen – zeker op de werkvloer. Dat is niet per definitie slecht en kan zelfs zeer functioneel zijn. Maar vaak hebben we van huis uit niet geleerd hoe we goed ruzie en daarna weer vrede moeten maken, waardoor conflicten onnodig escaleren. Op Curaçao is gelukkig een interessante trend van ‘peer mediation’ (peer = gelijke) waarneembaar.

Leerlingen bemiddelen bijvoorbeeld zelf bij conflicten tussen leerlingen. De drempel om conflicten met leerlingen te bespreken is lager dan bij het bespreken met mentoren of vertrouwenspersonen. Steeds meer scholen trainen hun leerlingen om onderling conflicten op te lossen onder het motto: jong geleerd is oud gedaan.

Toekomst en kansen zijn sleutelwoorden in deze eindejaarseditie van Coaching. Adjiedj Bakas, een beroemde trendwatcher, doet prikkelende uitspraken over de toekomst van Curaçao en coach Brigitte Gorsira beschrijft hoe u met functionele gedachten die toekomst naar uw hand zet. Met de uitvouwbare *Coaching Dobbelsteen*, een klein eindejaarspresentje, wensen wij al onze lezers op speelse wijze een kansrijk nieuwjaar toe.

[redactie@coaching-magazine.net](mailto:redactie@coaching-magazine.net)

>> Vervolg van pagina 1

*“Een goed opgelost conflict straalt positief af op de hele organisatie”*



**TIPS**

1162

**10 factoren die de totale kosten van interne arbeidsconflicten bepalen**

- 1 Verzuim
- 2 Verlies ervaren personeel
- 3 Minder goede beslissingen
- 4 Onnodige herstructurering
- 5 Sabotage en diefstal
- 6 Verminderde arbeidsmotivatie
- 7 Medische kosten
- 8 Juridische kosten
- 9 Verloren arbeidstijd
- 10 Slechtere bedrijfsresultaten

**Ruzie maken moet**

Het denken over conflicten in organisaties is drastisch veranderd. Traditionele managementtheorieën beschouwden conflicten als negatieve gebeurtenissen die je in de kiem moest smoren. In de modernere human-relationstheorieën werden conflicten gezien als natuurlijk en onvermijdelijk en iets wat je als managers moest leren beheersen. De nieuwste interactionistische theorieën moedigen conflicten zelfs aan. Werkconflicten worden – mits ze goed worden begeleid – gezien als een noodzakelijke en belangrijke aanzet tot creatief en kritisch denken en innovatie.

Ook op individueel niveau valt er, volgens onderzoek, veel te winnen bij conflicten op het werk. Door het uitspreken van conflicten leer je als professional beter je eigen grenzen aan te geven. Het krachtig benoemen van iets dat je al langer dwarszat, kan een bron van ontlasting en opluchting zijn. De moed om voor je eigen mening op te komen kan ook gewaardeerd worden door collega's en als je echt het achterste van je tong laat zien, leren mensen je beter kennen en weten zij wat jij belangrijk vindt. Dit kan werkrelaties verdiepen en verlevendigen, waarbij je vanzelfsprekende maar hinderlijke omgangspatronen doorbreekt.

**Grote gevolgen**

Nederlands onderzoeksbureau Tno definieert: 'Conflicten zijn belangentegenstellingen en meningsverschillen die langdurig voortbestaan en niet goed worden opgelost, waardoor

medewerkers gefrustreerd raken en zich persoonlijk belemmerd voelen.' Zij concludeert dat jaarlijks 90.000 medewerkers zich, vanwege ruzie op het werk, ziekmelden en dat personeelsfunctionarissen gemiddeld achttien procent van hun tijd aan conflicten besteden. Door gebrek aan systematisch empirisch onderzoek zijn alle conflictkosten nog niet goed hard te maken. Wel concluderen onderzoekers dat geëscaleerde conflicten leiden tot minder goede beslissingen, verlies van ervaren personeel en arbeidstijd, slechtere bedrijfsresultaten, medische en juridische kosten, onnodige herstructurering en een grote hoeveelheid stress.

**Soorten en stijlen**

De literatuur onderscheidt in werksituaties taak- en relatieconflicten. Taakconflicten gaan over doelen, visies, procedures, verdeling van schaarse middelen, taken en bevoegdheden en zijn vaak zakelijk van aard. Deze conflicten kunnen zeer functioneel zijn en stevige discussies hierover verhogen de kwaliteit van de besluitvorming binnen een bedrijf. Relatieconflicten gaan meer over botsende normen en waarden. Ze zijn persoonlijk van aard en betreffen gevoelige kwesties zoals iemands zelfbeeld, gedrag, ethiek of attitude. Deze conflicten gaan vaak gepaard met ergernis, irritatie en emoties zoals, angst, verdriet, boosheid en teleurstelling. Ze zijn over het algemeen lastiger op te lossen en hebben in vergelijking met taakconflicten meer invloed

op het individuele welzijn van medewerkers. Professionals reageren verschillend op conflicten, meestal vanuit een vast reactiepatroon en eigen voorkeurstijl. Die stijl heeft grote invloed op de uitkomst van het conflict. Blake en Mouton (zie grafiek) benoemen vijf conflictaneringstijlen met ieder hun eigen voor- en nadelen. Of een stijl effectief is, hangt af van de specifieke conflictsituatie en de waarde die betrokkenen hechten aan hun relatie en/of eigen belang. De **vermijdstijl** is handig als je het conflict niet kunt winnen of als het onderwerp voor jou niet zwaar weegt, maar de relatie met de andere partij juist wel. Je stopt weinig energie in het conflict en gaat er diplomatiek mee om. Wel riskeer je vervlakte werkrelaties en het onderhands voortwoekeren van het conflict omdat het nooit wordt uitgesproken en opgelost.

De **aanpasstijl** getuigt vaak van zelfopoffering en edelmoedigheid en is weinig assertief. Je cijfert je eigen belangen weg en doet alles om de lieve vrede te bewaren. Professionals met deze stijl vinden het moeilijk om tegengas te geven en de heftige emoties van conflicten te doorstaan of investeren bewust en slim in de relatie met de andere partij en bouwen krediet op voor later.

De **vechttijl** vergt een assertieve of zelfs agressieve houding. Je drukt je eigen mening door, ten koste van anderen, en gebruikt alle (machts)middelen die voorhanden zijn. Je dwingt een snelle beslissing af en hecht wei-

## “Bij conflicten op het werk valt er op individueel niveau veel te winnen”

nig waarde aan de relatie. Dit kan goed zijn als het onderwerp voor jou heel belangrijk is en het opkomen voor jezelf cruciaal. Wel riskeer je sociale isolatie en zwaar verstoorde werkrelaties.

De **onderhandelstijl** is matig assertief en matig coöperatief. Centraal staat het delen van het verschil, het innemen van middenposities en het onderhandelen naar een compromis. Die oplossing is wederzijds aanvaardbaar, maar niet optimaal en kost relatief weinig tijd. Deze stijl is handig als je naar een snelle en tijdelijke oplossing van een conflict streeft. Er is geen beste conflictaneringstijl. Toch spreekt de vakliteratuur een voorkeur uit voor de **samenwerkstijl**, omdat deze hoog scoort op zowel inhoud als relatie. Bij deze stijl wordt het conflict op een assertieve maar coöperatieve wijze in de openheid gebracht en uitgediept met oog voor onderliggende belangen en creatieve en onorthodoxe oplossingen voor alle betrokkenen. Partijen werken vanuit een win-winmodel, gaan zorgvuldig met elkaars

emoties om en willen leren van elkaar. Deze stijl leidt tot duurzame en vruchtbare samenwerkingsrelaties, maar kost wel veel tijd.

### Mediation is modern

Conflicten op het werk doorlopen meerdere fasen, volgens het escalatiemodel van Glasl. In de eerste fase overheerst het gevoel ‘wij hebben gelijk’. Partijen zijn zich bewust van spanningen, maar proberen er met een win-win uit te komen.

In de tweede fase overheerst het beeld ‘wij zijn slim en jullie zijn dom’. Oordelen over elkaar raken gefixeerd en er ontslaat een win-losementaliteit. Partijen doen alles om hun eigen belangen veilig te stellen en het conflict te winnen, maar doen dat nog op een nette en moreel verantwoorde wijze. In de laatste fase overheerst het gevoel ‘wij maken jullie kapot’. Het gevecht is hard tegen hard, ethische principes worden overboord gegooid en nog liever dan de ander laten winnen, trekken partijen elkaar de afgrond in. >>

#### ADVERTENTIES



*A wedding location to fall in love with!*

Discover the perfect setting for your special day at our beautifully restored plantation house. The gorgeous view and historical architecture create a wonderful sense of romance, while the elegant rooms and patio are great for your reception, dinner, party and ceremony. We offer all the facilities (from high-end catering to a wedding planner) to make your day the unforgettable, personalized celebration it should be! *it's all at Arrarat!*

 **Arrarat**  
business center

Landhuis Arrarat  
Presidente Romulo Betancourt Boulevard 2  
Berg Altena, Curaçao  
tel.: 465-6151 - fax: 465-6159  
www.arabiz.an - info@arabiz.an



SMART SOURCES

Professioneel  
functie-  
waarderen?

FUWASYS en  
andere systemen.

*Drs. Martin van den Blink*

T. 00 5999 528833

Blink@smartsourcescaribbean.com  
www.smartsourcescaribbean.com

## “Vaak hebben we van huis uit niet geleerd hoe we goed ruzie moeten maken”

Zonder effectief ingrijpen ontwikkelen conflicten zich van kwaad tot erger, meent Glasl, waardoor zij amper meer (intern) beheersbaar zijn. Deskundige en neutrale externe interventies zijn dan gewenst en dit kan op verschillende manieren.

Naast de rechter zijn meerdere alternatieven denkbaar. Op verzoek van alle partijen kan een bedrijf een arbiter of arbitragecommissie aanwijzen die vanuit een deskundige scheidsrechterrol afdwingbare uitspraken doet. Brancheverenigingen kunnen een officiële geschillencommissie vragen om een bindend advies. Daarnaast wint ‘conflict-mediation’ terrein. Hierin worden oplossingen niet dwingend door buitenstaanders opgelegd maar, onder begeleiding van professionele mediators, aan-

gedragen door de betrokken partijen zelf. Mediation gaat uit van vrijwilligheid, vertrouwelijkheid en een strikt neutrale opstelling van de externe mediator, die geen enkel belang heeft bij het conflict. Deze moderne en onorthodoxe interventie brengt veel voordelen met zich mee. Het werkt snel, kost weinig en biedt meer ruimte voor emoties en creatieve oplossingen. Partijen zijn niet afhankelijk van de rechter en een succesvolle mediation leidt niet alleen tot behoud van personeel, maar zelfs tot verbeterde werkrelaties. Bovendien straalt een goed opgelost conflict positief af op de hele organisatie. Onder bepaalde voorwaarden kan een interne hrm-adviseur ook optreden als (informele) mediator bij een arbeidsconflict. Er moet dan

ADVERTENTIE

### Teamwork: de basis van ons succes

Kadanz is uw business partner voor al uw vraagstukken op het gebied van Human Resources. Of het gaat om werven van vast en/of tijdelijk personeel, het voeren van de salarisadministratie of om outplacementtrajecten, onze oplossingen worden geheel afgestemd op uw organisatie en uw behoefte.

- **Werving & Selectie**
- **Uitzenden**
- **HR Solutions**
- **Payroll**
- **Personeelsadministratie**

KADANZ WERKT



Schottegatweg Oost 29c  
T 738 0852 F 738 0851  
info@kadanz.an

[www.kadanz.an](http://www.kadanz.an)

TIPS

LIB2

### Effectief omgaan met conflicten – 10 tips

- 1 Stimuleer zinvolle conflicten die leiden tot innovatie, gezonde concurrentie en meer productiviteit.
- 2 Creëer een open aanspreekcultuur waarin u als manager open staat voor suggesties maar ook voor kritiek.
- 3 Organiseer inspraak, betrek alle belanghebbenden bij uw beslissingen en reken uw medewerkers niet af op afwijkende meningen.
- 4 Signaleer vroegtijdig sluimerende conflictsituaties waarin medewerkers zich terugtrekken of vreemd en prikkelbaar reageren.
- 5 Luister goed naar ieders argumenten, zeker wanneer u impopulaire maatregelen moet nemen.
- 6 Speel op de bal, niet op de man; uit kritiek op gedrag en niet op personen.
- 7 Wees objectief; neem bij conflicten beslissingen op basis van objectieve feiten en houdt uw persoonlijke voorkeuren buiten het conflict.
- 8 Wees duidelijk en direct leg uit wat u doet, onderbouw u beslissing en zorg dat iedereen weet waar hij aan toe is.
- 9 Grijp in voordat conflicten escaleren en hak knopen door als er geen andere oplossing mogelijk is bij het conflict. Durf mensen te laten afvloeien als dit in het belang is van het bedrijf.
- 10 Wees een voorbeeld: verbeter uw eigen manier van conflicthantering en uw medewerkers zullen u daarin volgen.

geen sprake zijn van een eigen belang, wat vaak het geval is bij reorganisatie-, bezuinigings- en fusieperikelen. Deze adviseurs moeten ook toegerust zijn met kennis over de emotionele, technische, juridische en financiële kanten van het conflict en geheimhouding en neutraliteit garanderen. Wanneer een van de conflictpartijen hieraan twijfelt, loopt de hrm-adviseur gelijk tegen zijn grenzen aan en wordt een professionele externe mediator aangezocht. Wordt de informele mediator-rol wel door alle betrokkenen aanvaard, dan kan de hrm-adviseur zijn mediationvaardigheden prima inzetten om de relatie tussen de ruziën-de medewerkers te helpen verbeteren.

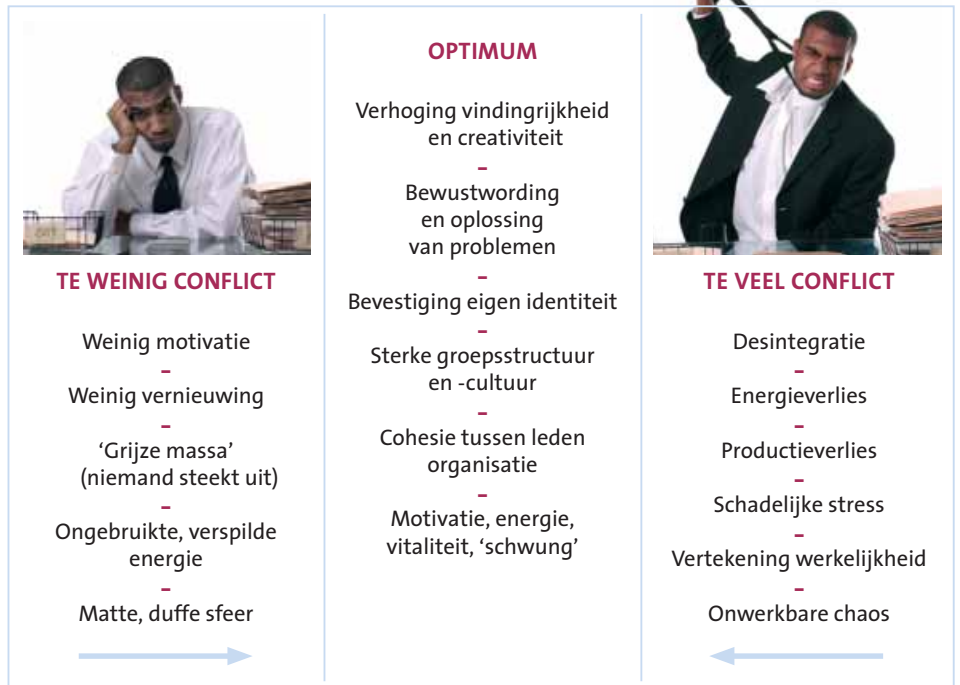
**Moedige managers**

Een aantal bedrijfsculturen leidt tot stress en (on)zichtbare conflicten. In competitieve bedrijven met sterke win- en verliesculturen wordt strijd meer aangemoedigd dan samenwerking. En in schuld- en angstculturen durven medewerkers hun nek niet uit te steken en leggen zij de schuld van alles wat misgaat bij hun manager. In opofferings- en overwerk-culturen ten slotte moet het privéleven zo wijken voor het werk dat medewerkers vaak ziek en burn-out raken van het innerlijke conflict dat dit veroorzaakt.

Goede managers zorgen dat deze cultuurkenmerken niet de overhand krijgen. Door taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk af te bakenen en transparante besluiten te nemen kunnen zij veel conflicten voorkomen. En door het aanleggen van zorgvuldige conflictdossiers en het ontwikkelen van protocollen en conflictbeleid, scheppen zij de randvoorwaarden voor een constructieve conflicthantering. Het tijdig ingrijpen bij escalerende conflicten verdient de voorkeur, maar wanneer managers en medewerkers er zelf niet uitkomen, bieden vaardige hrm-adviseurs en externe mediators uitkomst. Veel hangt uiteindelijk af van de stijl van leidinggeven en conflicthantering van de manager zelf. Bij hem ligt de schone taak om een veilig en prettig werkklimaat te creëren, waarbij medewerkers gestimuleerd worden om conflicten te benoemen en zelf op te lossen.

Uit de hand gelopen conflicten zijn een ramp voor elk bedrijf, maar op apathische ja-knikkers en toedekkers zitten moderne organisaties ook niet te wachten. Gezonde conflicten houden de organisatie scherp en zorgen voor innovatie en dynamiek. De moed om onderlinge confrontaties op een constructieve manier aan te gaan of als manager te begeleiden, leidt uiteindelijk tot meer saamhorigheid en productiviteit. □

**Positieve en negatieve effecten van conflicten**



**Verschillen tussen conflict-oplossingsmethoden**



**De conflictstijlen van Blake en Mouton.**

