

## Verlies en winst door conflicten in de organisatie

Een van de grootste uitdagingen verbonden aan ondernemen - en derhalve een belangrijke focus voor managers - is het (behouden van) vertrouwen van betrokkenen bij de organisatie. Want vertrouwen zorgt voor goede medewerkers, loyale klanten en investeerders. Wederzijds vertrouwen legt een basis voor samenwerking met andere partijen, voor co-creatie als basis voor innovatie. Kortom, vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor lange termijn waarde creatie. Interne en externe conflicten schaden dit vertrouwen, zeker als deze niet of niet adequaat worden aangepakt. Dan ontstaat een sfeer van onveiligheid, angst en onbehagen die samenwerking in de weg staat.

### Innovatie en samenwerking gedijen bij conflict

Waar mensen samen werken, zijn verschillen van mening. Die zijn nodig om de kwaliteit van de diensten en producten te vergroten en te waarborgen, voor het behalen van de organisatie-doelstellingen en voor innovatie. Juist bij innovatie zijn conflicten noodzakelijk.

*'De werkconflicten, zo lijkt het, zijn de gebroken eieren die nodig zijn om de omelet van de vernieuwing te kunnen bakken.'*

Dit statement is van Ellen Giebels<sup>1</sup>, hoogleraar in de psychologie van conflict, risico & veiligheid aan de Universiteit Twente. Met enkele collega's besloot zij de relatie tussen conflicten en innovatie te onderzoeken. De onderzoeksresultaten liegen er niet om: mensen met een proactieve persoonlijkheid zijn innovatiever en veroorzaken daardoor relatief vaker conflicten. Ze stellen vaker zaken ter discussie en hun ideeën rijmen niet per definitie met die van hun collega's.

*'Conflicten zijn onontkoombaar in een tijd van minder regels en hiërarchie, en meer diversiteit', zegt Giebels. 'Het wordt dus steeds belangrijker dat je er goed mee omgaat.'*

Essentieel is dat de positieve kanten van conflicten worden onderkend. Zoals het besef dat er problemen zijn maar ook de kans iets over jezelf en anderen te leren. Giebels: *'Juist het zoeken naar oplossingen voor conflicten zorgt voor innovatie.'*

### Sociale verlies- en winstrekening

In de loop der jaren hebben we een sociale verlies- en winstrekening kunnen maken, gebaseerd op de talloze conflictbemiddelingen die we hebben gedaan. Daarbij ging het ons niet om de euro's die de organisatie verliest door niet- of slecht gemanagede conflicten, maar om de effecten die het op de samenwerking en de organisatie heeft. Dat past bij de huidige trend waarbij medewerkers een basissalaris weliswaar belangrijk vinden, maar mogelijkheden tot groei en ontplooiing en een meer mensgerichte managementstijl meer waarderen. In de tabel hierna beschrijven we de gevolgen van een slecht gemanaged conflict.

---

<sup>1</sup> Lees hier het onderzoek van Ellen Giebels en collega's naar de relatie van conflict en innovatie bij proactieve werknemers: <http://jab.sagepub.com/content/early/2016/05/13/0021886316648774.full.pdf>

*Sociale verlies- en winstrekening van slecht gemanagede conflicten*

<b>Verlies door slecht conflictmanagement</b>	<b>Winst door adequaat conflictmanagement</b>
<p>Verslechtering van de werkrelaties, niet alleen tussen de conflictpartijen, maar ook tussen de omstanders en het management. Er komt steeds meer ruis op de lijn, omdat iedereen voorzichtiger en onduidelijker gaat communiceren.</p>	<p>Verbetering van de werkrelaties en het vertrouwen in elkaar door de openheid die gedurende (en na) het conflict ontstaat; je weet wat je aan elkaar hebt.</p>
<p>De organisatie wordt steeds minder weerbaar tegen onrust van binnenuit én buitenaf, processen en besluiten worden vertraagd of steeds ingewikkelder. Dit kan leiden tot slechtere resultaten en klachten.</p>	<p>Door conflicten te zien als leermomenten, worden medewerkers steeds conflictvaardiger. Hoe conflictvaardiger de medewerkers, hoe conflictbestendiger de organisatie.</p>
<p>Creativiteit wordt gebruikt voor wraakoefeningen en tegenacties, niet om betere producten of diensten te maken. Energie wordt weggezogen naar het conflict en niet meer in het werk gestoken.</p>	<p>Creativiteit is noodzakelijk voor innovatie. Bij de juiste aanpak gebruiken de conflictpartners de creativiteit die ontstaat door de wrijving om hun werk of resultaten te verbeteren.</p>
<p>De manager maakt (over)uren om het conflict op te lossen, al dan niet met behulp van de personeelsadviseur of maatschappelijk werk.</p>	<p>Managers kunnen hun tijd (weer) besteden aan hun echte werk: met visie en plezier leiding geven aan taakvolwassen medewerkers.</p>
<p>Slecht aangepakte conflicten leiden tot het vertrek van medewerkers ofwel door ontslag ofwel door langdurige ziekte. Dat betekent verlies van kennis en ervaring.</p>	<p>Medewerkers houden elkaar scherp en delen hun kennis en ervaring, waardoor ze zich meer betrokken voelen en het verloop en ziekteverzuim in de organisatie laag zijn.</p>
<p>In organisaties waar iedereen aardig is voor elkaar, is middelmaat koning. Mensen worden niet aangesproken op resultaten, niemand durft elkaar te vertellen dat iets niet goed is. Boven het maaiveld uitkomen betekent dat je hoofd wordt afgehakt. Zo offer je de kwaliteit van de resultaten op aan krampachtig behoud van werkrelaties.</p>	<p>Conflictvaardige medewerkers staan steviger in hun schoenen. Ze durven voor zichzelf op te komen, zonder daarbij anderen te schaden. En je kunt ze aanspreken op hun gedrag en resultaten, omdat ze hun eigen aandeel herkennen en erkennen.</p>