



**Veel meer dan
brandjes blussen**

Bemiddelen bij conflicten

Botsende karakters, uiteenlopende visies, verschillen in opleidingsniveau: mensen in harmonie laten samenwerken, is geen evidentie. Als HR-manager is het vaak uw taak om sluimerende conflicten tijdig aan te pakken. Maar hoe pakt u dergelijke situaties nu aan? Want eens uw tussenkomst is vereist, volstaat het meestal niet meer om “brandjes te blussen”.

In quasi elk bedrijf zijn er mensen die het moeilijk hebben om samen te werken. Sommigen zijn in staat om hun grieven met elkaar uit te praten en een compromis te vinden waardoor ze in teamverband toch optimaal blijven presteren. Maar velen durven een dergelijke confrontatie niet aan en komen elke dag gefrustreerd naar het werk. Lia Zagers, coördinator van Of Course, gespecialiseerd in procesgerichte menselijke communicatie, vertelt: “Dergelijke sluimerende conflicten tasten zowel de arbeidsvreugde als -efficiëntie aan. Meer nog: vaak verzieken ze de hele sfeer op een afdeling of zelfs in het hele bedrijf. Bij conflicten gaat het bijna altijd over tegengestelde meningen over feiten waarachter verschillende belangen schuilen. Vandaar dat misnoegde mensen die niet communiceren, altijd zullen proberen om bij anderen hun gelijk te halen. Op die manier is de kans groot dat mensen in een strijd terecht komen. En dan is het hek helemaal van de dam: beide partijen zullen elke kans grijpen om het vuur nog wat aan te wakkeren.”

HR-manager als bemiddelaar?

Het is aan de afdelingschef of -manager om dergelijke sluimerende conflicten tijdig te detecteren en snel op te lossen. Myriam Jennen, trainer bij Of Course: “Helaas beschikken deze verantwoordelijken niet altijd over de vaardigheden om deze klus te klaren. Want in dergelijke situaties volstaat het niet om brandjes te blussen: het conflict dient bij de kern van de zaak te worden aangepakt. Bovendien gebeurt het wel eens dat de problemen zich tussen managers onderling of de chef en één van zijn medewerkers manifesteren. Vandaar dat het vaak interessant is dat de HR-manager als onafhankelijke derde partij tussenkomt. In eerste instantie moet hij de betrokkenen stimuleren om met elkaar te praten en hun meningsverschillen bij te leggen. Helaas is het conflict meestal al té ver gevorderd wanneer de HR-manager erbij wordt betrokken en zal het een specifieke aanpak vergen om het probleem op te lossen. Hierbij wil ik nog opmerken dat het niet in alle gevallen mogelijk is om de plooi glad te strijken: soms is het echt wel nodig om iemand te ontslaan of naar een andere afdeling over te plaatsen. Maar veel bedrijven denken ten onrechte dat dergelijke maatregelen de enige oplossing zijn om conflicten op te lossen.”

Stap 1: erken het probleem

Maar hoe pakt u een dergelijke situatie nu aan? “Goed om te weten, is dat frustraties en irritaties vaak het gevolg zijn van een gemis aan erkenning. Door als bemiddelaar tussen te komen, zullen de betrokkenen meestal al het gevoel van erkenning krijgen, waardoor ze meer bereid zullen zijn om over hun problemen te praten”, vertelt Lia Zagers.

Myriam Jennen vervolgt: “Tevens is het als HR-manager belangrijk om te beseffen dat conflicten altijd met tegengestelde behoeften, belangen en verlangens te maken hebben. De sleutel tot succes bestaat er dan ook in om deze te detecteren. En dit is niet gemakkelijk, gezien ze achter meningen verdoken zitten én erg persoonlijk kunnen zijn. Vandaar dat u in eerste instantie beide partijen de ruimte moet geven om het conflict te benoemen. Want vaak gebeurt het dat niet alle betrokkenen erkennen dat er een probleem is. De HR-manager kan hierbij helpen door gerichte vragen te stellen én het antwoord onpartijdig en zonder veroordeling in positieve bewoordingen terug te geven. Bij een antwoord als: die doet altijd dat,

dit loopt fout, kunt u bijvoorbeeld repliceren: “U zou het dus graag zo of zo willen?”. Het gaat er dus niet over dat u uw eigen mening uitspreekt, wel dat u verwoordt hoe het voor de ander is. Erkenning geven is niet hetzelfde als akkoord gaan. Daarnaast dient u aan beide partijen evenveel belang te hechten: soms een ware evenwichtsoefening.”

Stap 2: Detecteer achterliggende behoeftes

De tweede fase bestaat uit het zoeken naar de achterliggende behoeften en verlangens. Ook hier is het belangrijk dat de HR-manager onbevooroordeelde vragen stelt: ‘wat vindt u nu precies belangrijk?’, ‘wat wilt u bereiken?’, ‘waar is het u om te doen?’, enz. Tevens is het hervertalen van de antwoorden op een positieve manier opnieuw essentieel in deze fase. Lia Zagers: “Veel mensen hebben de neiging om gewoon te knikken als ze iets begrijpen. Maar in conflictbemiddeling is dat onvoldoende: u moet expliciet verwoorden wat u uit de antwoorden hebt begrepen. Want op die manier zullen de betrok-

kenen elkaar ook beter verstaan: het is immers pas als u iets benoemt, dat er energie vrijkomt om creatief na te denken over manieren om de zaken aan te pakken.”

“In dit stadium kan non-verbale communicatie boekdelen spreken”, vervolgt ze. “Het is uw taak als bemiddelaar om deze signalen te detecteren én te verwoorden. Ik geef een voorbeeldje: de ene partij geeft zijn standpunt op een erg dominante manier, waardoor de andere betrokkene in elkaar krimpt. Dan kunt u dit verwoorden door te zeggen: ik zie dat u schrikt van de manier waarop de andere spreekt, hoe komt dat? In feite draait het allemaal rond empathie: dat is een erg belangrijke competentie in conflictbemiddeling. En hoewel dit wel enigszins valt aan te leren, zijn sommige mensen daar beter in dan anderen. Hierbij wil ik nog opmerken dat één gesprek meestal onvoldoende is. Want behoeften en verlangens zijn vaak dermate persoonlijk dat de betrokkenen ze niet zomaar op de tafel gooien. Eerst moeten ze voldoende vertrouwen in de HR-manager hebben en daarna ook in elkaar. Vandaar dat de bemiddelaar ervoor moet zorgen dat de

Maandblad voor mensenwerk

Een pakketabonnement op HRMagazine omvat:

- | 10 x HRMagazine met de nieuwe sociaal-juridische bijlage **Wet&Werk** (10 nummers per jaar / niet in augustus)
- | Speciale editie ‘**HRM in 2007**’ (in december)
- | **Exclusieve toegang** tot het volledige on line **archief** van HRMagazine
- | **HRUpdate**, de gratis elektronische nieuwsbrief, elke week in uw mailbox
- | **15% korting** op alle **HR-literatuur** die u bestelt
- | U geniet van het voordeeltarief als u deelneemt aan het jaarlijkse HRMagazine congres.
Noteer alvast 21, 22 en 23 mei 2008, dan gaan we naar Valencia (Spanje).
- | **Prijs: 200 euro** (excl. 6% BTW) (buitenland 221 euro (excl. 6% BTW))

Surf naar www.hrmagazine.be en neem een abonnement!





(v.l.n.r.) Myriam Jennen, Lia Zagers (Of Course): "In conflictbemiddeling moet u expliciet verwoorden wat u uit de antwoorden hebt begrepen. Het is immers pas als u iets benoemt, dat er energie vrijkomt om creatief na te denken over manieren om de zaken aan te pakken."

relatie tussen de partijen niet verder verzielt. Dit kan bijvoorbeeld door verwijten naar wensen om te zetten: een antwoord als 'jij bent altijd te laat, waardoor ik mijn dag niet juist kan starten' vertaalt u dus in 'u zou 's morgens graag met uw collega starten omdat dit de gang van zaken bevordert?'. Op die manier wordt de ene partij uitgenodigd om meer te vertellen, waardoor de andere betrokkene vaak meer begrip zal krijgen. Zijn repliek zal dan bijvoorbeeld zijn: 'ik vind het belangrijk om de agenda samen te bekijken, maar waarom moet dat om acht uur 's ochtends gebeuren? Zo vroeg kan ik niet op kantoor zijn omdat ik van het openbaar vervoer afhankelijk ben.' Op die manier wordt de situatie duidelijker en kunt u naar gemeenschappelijke punten zoeken om zodoende uiteindelijk tot een compromis te komen."

Stap 3: Open positieve dialoog

In de derde fase van de conflictbemiddeling is het dus de bedoeling dat beide partijen samen over mogelijke oplossingen brainstormen. Myriam Jennen legt uit: "Op dat moment is het voor de HR-manager erg belangrijk om de gepropereerde voorstellen niet te bekritisieren. Bovendien mag hij niet zelf met een oplossing op de proppen komen. Ook dit is erg moeilijk, want het ligt in de natuur van verantwoordelijken om zelf problemen te willen oplossen. De kunst bestaat er dus in om beide partijen een resem ideeën op tafel te laten gooien en deze dan met de behoeften en verlangens van zowel de betrokkenen als het bedrijf af te checken. Op dat moment bereikt u eigenlijk de remedie voor elk conflict: een positieve dialoog tussen de partijen. Het proces eindigt met een laatste

moeilijke balanceeroefening: het vinden van een oplossing die alle betrokkenen het gevoel geeft dat ze iets hebben gewonnen. Want om een conflict volledig van de baan te ruimen, mag er nooit een winnaar en verliezer zijn." Lia Zagers besluit: "Om tot een succesvolle bemiddeling te komen, moet u een persoon met empathie zijn. Daarnaast is het absoluut noodzakelijk om te leren de juiste vragen te stellen, de uitleg en antwoorden van de verschillende partijen correct te bewoorden, non-verbale communicatie te interpreteren, enz. Hierdoor faciliteert u de omzetting van conflict naar constructieve dialoog. Deze competenties kunt u ontwikkelen." **HR**