

De psychologie van conflict op het werk

Hoe je psychologische en persoonlijkheidsinzichten
kunt gebruiken om beter met conflict om te gaan



Vechten, vluchten en conflict

Als je denkt aan conflict, wat komt er dan in je op?

De meeste mensen denken dan aan een verbaal meningsverschil, een fysiek gevecht of soms zelfs aan oorlog.

Onze geest is geprogrammeerd om te overleven, en daardoor krijgen we meestal een adrenalinestoot als we ons in een situatie bevinden waarin er zich mogelijk een conflict kan voordoen. Of er nu echt een conflict ontstaat of niet.

Denk aan een moment dat je met een voor jou moeilijk persoon te maken had. Des te meer het gesprek richting ruziën ging, des te meer je je waarschijnlijk gefrustreerd, angstig of boos begon te voelen. En, zonder het te weten, begon je waarschijnlijk sneller te ademen en steeg je hartslag. En toen het gesprek voorbij was en je wegliep, kon je helderder over de situatie nadenken en over wat je in het heetst van de strijd had moeten zeggen.

De fysieke reactie in ons lichaam is de vecht- of vluchtreactie. Er treedt een stressreactie in je lichaam op en je lichaam beseft niet dat je het alleen maar oneens bent met iemand op je werk. Je lichaam denkt dat het klaar moet zijn om fysiek met iemand of iets te vechten of dat het moet vluchten voor bijvoorbeeld een wild dier. Je normale systemen voor logisch denken worden even op pauze gezet en je lichaam gaat in de overlevingsmodus.

Het goede nieuws is dat je kunt leren om beter met conflicten om te gaan. En alhoewel je de adrenalinerush in je lichaam niet helemaal kunt elimineren, kun je wel minder vaak op conflicten reageren of de intensiteit van je reactie verminderen.

Dit is ook goed nieuws voor managers, leiders van organisaties en HR-professionals, omdat conflict op de werkvloer leidt tot verzuim en verloop. Het kan er zelfs toe leiden dat projecten mislukken.

Je kunt het gedrag van een ander niet veranderen, MAAR met de juiste opleiding en vaardigheden kunt je wel je eigen zelfbewustzijn vergroten. Net als andere mensen hún zelfbewustzijn kunnen vergroten.



Wat is conflict?

Veel mensen stellen het woord 'conflict' gelijk aan vechten, beschuldigen of ruziemaken. Dit zijn echter manieren waarop een conflict aangepakt kan worden, maar het is niet de definitie van conflict.

Conflict wordt gedefinieerd als **de 'situatie waarin de belangen van mensen - de dingen waar ze om geven - onverenigbaar lijken'.**

Met andere woorden, het is een situatie waarin jouw meningen, ideeën of perspectieven verschillen van die van anderen. Bijvoorbeeld over een budget, planning, werkschema, of de manier waarop een plan geïmplementeerd moet worden.

Uiteindelijk kun je de manier waarop je met een conflict of meningsverschil omgaat, zien als een keuze.

Je kunt ervoor kiezen om een conflict volledig te vermijden, om het voor je uit te schuiven of te negeren. Ook kun je ervoor kiezen om heel assertief te zijn en koste wat het kost te winnen. Je kunt ook kiezen voor een meer coöperatieve houding. Je zou de ander z'n zin kunnen geven, beide water bij de wijn kunnen doen of - en dit is soms moeilijker - kunnen uitzoeken hoe er volledig aan de behoeften van beide partijen tegemoet kan worden gekomen.

Al deze opties zijn nuttig, maar elk op het juiste moment.

Als het om conflict gaat, zijn mensen zich er meestal niet van bewust dat ze een keuze hebben. De meeste mensen hebben een voorkeursmanier om conflicten te benaderen, maar zijn zich niet bewust van hun manier of de gevolgen die hun aanpak voor anderen zou kunnen hebben.

Het kiezen van de juiste conflicthanteringsmodus kan leiden tot goed gehanteerde conflicten. Dit bevordert waarschijnlijk de werknemersbetrokkenheid, productiviteit, innovatie en werksfeer.

Een slecht gehanteerd conflict kan aan de andere kant leiden tot wantrouwen en werkvertragingen, verminderde informatie-uitwisseling en slechte werkrelaties.

Alhoewel we in alle delen van ons leven te maken kunnen krijgen met conflict, focussen we in deze uitgave vooral op conflict op het werk.



3 soorten conflict op de werkvloer

Als we kijken naar conflicten op de werkvloer, zijn er gewoonlijk **drie soorten conflict**. Elk soort komt voort uit de definitie op de vorige pagina: ze hebben betrekking op de belangen van mensen die onverenigbaar (lijken te) zijn.

Er zijn echter verschillen in de manier waarop deze soorten conflicten ontstaan, de ernst ervan en de beste manieren om ze op te lossen.

De drie soorten conflict op de werkplek zijn taakconflicten, relatieconflicten en waardenconflicten.

Taakconflicten

Taakconflicten zijn conflicten rond werkopdrachten.

Het kan gaan om meningsverschillen over:

- Het verdelen van middelen.
- Procedures en beleid.
- Verwachtingen van medewerkers.
- Oordelen en interpretatie van feiten.
- En meer

Bij de verschillende soorten conflicten (taakconflicten, relatieconflicten en waardenconflicten) lijken taakconflicten (aan de oppervlakte) het gemakkelijkst om mee om te gaan. Bij taakconflicten kunnen werknemers het vaak onderling wel regelen of ze kunnen de beslissing overlaten aan iemand in een hogere leidinggevende functie.

Zoals je later in dit e-boek zult lezen, zijn er vijf stijlen om conflict te hanteren. Elke manier kan worden gebruikt om met taakconflicten om te gaan, maar het is goed om te begrijpen welke manier in welke situatie het beste werkt.

Relatieconflicten

Relatieconflicten komen voort uit verschillen in persoonlijkheidsvoorkeuren, stijl, smaakkwesies en hoe personen omgaan met conflict.

Wat relatieconflicten vaak moeilijker maakt dan taakconflicten, is dat mensen zonder zelfbewustzijn of de juiste training in relatieconflicten gemakkelijk overhaaste conclusies trekken over de andere persoon met wie ze in conflict zijn.

Het wordt persoonlijk.

Bekijk hieronder twee voorbeelden. Het eerste maakt gebruik van **Myers-Briggs®-persoonlijkheidstypen** om een conflictsituatie te verkennen. Het tweede voorbeeld gebruikt het **FIRO®-model** om de rol van interpersoonlijke behoeften in conflict te laten zien.

Voorkeuren van persoonlijkheidstypes

Volgens de Myers-Briggs Type Indicator hebben mensen persoonlijkheidsvoorkeuren voor de volgende vier paren. Het vierletterige MBTI-type komt tot stand door binnen elk paar de voorkeur met bijbehorende letter te selecteren:

- Voorkeur voor Extraversion (E) of Introversion (I)
- Voorkeur voor Sensing (S) of Intuition (I)
- Voorkeur voor Thinking (T) of Feeling (F)
- Voorkeur voor Judging (J) of Perceiving (P)

In dit voorbeeld kijken we naar het voorkeurspaar: Judging of Perceiving. Deze voorkeuren laten zien hoe een persoon de buitenwereld benadert.

Degenen die de voorkeur geven aan Judging, vinden het prettig dat zaken in hun buitenwereld georganiseerd en gepland zijn.

Ze trekken graag snel conclusies, sluiten een onderwerp hiermee af en gaan dan verder. Ze worden vaak gezien als de lijstjesmakers en planners van deze wereld. Als ze aan grote projecten werken, splitsen ze deze meestal op in kleinere gedeeltes met tussentijdse deadlines vóór de uiteindelijke deadline.

Westerse culturen hebben de neiging om aan dit soort gedrag de voorkeur te geven en om dit te belonen, vooral binnen het onderwijs en het bedrijfsleven.

Degenen die de voorkeur geven aan Perceiving vinden het prettig als hun plannen flexibel zijn en er de mogelijkheid is om de plannen aan te passen.

Ze geven er de voorkeur aan om informatie in zich op te nemen, zodra deze binnenkomt. En om besluiten uit te stellen, totdat ze zoveel mogelijk input hebben verzameld. Als het om grote projecten gaat, zullen ze vaak in korte sprints aan het project werken. Alhoewel ze net zo goed deadlines kunnen halen als mensen met een Judging-voorkeur, zullen ze zichzelf waarschijnlijk geen interne deadlines stellen.

Helaas stereotyperen westerse culturen mensen met een voorkeur voor Perceiving vaak onterecht als 'uitstellers'. Maar, de realiteit is dat deze manier van werken net zoveel voordelen heeft als de Judging-manier van werken.

Stel je voor dat twee collega's samenwerken aan een project. De een heeft een voorkeur voor Judging en de ander voor Perceiving. Je kunt waarschijnlijk wel raden hoe dit afloopt. Misschien heb je het zelfs zelf op je werk meegemaakt.

De persoon die de voorkeur geeft aan Judging wil het project vaak opsplitsen in kleinere gedeeltes met tussentijdse deadlines en werken vanuit een plan. De persoon met de Perceiving-voorkeur vindt dat het niet logisch is om nu al te plannen, want ze zijn pas begonnen met het project en hebben nog niet alle mogelijke informatie!

Bovendien, als de taak van de ene persoon afhankelijk is van de voltooiing van een taak door de ander, worden de zaken nog lastiger.

Interpersoonlijke behoeften

Het FIRO®-model is oorspronkelijk ontwikkeld om teams van mariniers op oorlogsschepen, een omgeving met een hoog stressniveau, te helpen om effectiever samen te werken. Het wordt vaak gebruikt voor teambuilding, communicatie, leiderschapsontwikkeling en meer.

Volgens het FIRO®-model hebben we allemaal drie belangrijke interpersoonlijke behoeften, namelijk: Inclusie, Controle en Affectie.

Elk van deze drie interpersoonlijke behoeften heeft twee kanten: de Gewenste Behoeftte en de Vertoonde Behoeftte.

Als we kijken naar de interpersoonlijke behoefte aan Controle, dan beschrijft dit het gedrag van een persoon in termen van verantwoordelijkheid, macht en besluitvorming.

In wezen gaat het erom hoe graag iemand het gedrag van anderen wil beïnvloeden of sturen of wordt gezien als de baas.

Als iemand een hoge score heeft op de interpersoonlijke behoefte Gewenste Controle, betekent dit dat die persoon graag zou willen dat iemand anders autoriteit of controle uitoefent - zij hoeven niet per se degene te zijn die dat doet.

Een hoge score op de interpersoonlijke behoefte Vertoonde Controle betekent dat iemand degene wil zijn die de leiding heeft, beslissingen neemt en macht en verantwoordelijkheid heeft.

Iedereen heeft andere interpersoonlijke behoeften. De meeste mensen weten echter niet wat hun behoeften zijn.

Stel je een manager voor met een grote behoefte aan Vertoonde Controle en een medewerker die aan hem of haar rapporteert met een grote behoefte aan Gewenste Controle. Deze twee mensen werken waarschijnlijk heel goed samen, want de een geeft de ander wat hij of zij wil.

Maar, stel dat beide mensen een grote interpersoonlijke behoefte aan Vertoonde Controle zouden hebben. Dit zou waarschijnlijk veel conflict opleveren, ongeacht de taken waar mensen aan werken.

Zowel de manager als de medewerker zouden controle willen uitoefenen en de enige willen zijn die beslissingen neemt. En alhoewel de manager hier hiërarchisch gezien de autoriteit voor heeft, zou dit hoogstwaarschijnlijk leiden tot een ongelukkige, niet-betrokken medewerker. De medewerker zou zich gemicromanaged voelen en de manager zou niet begrijpen wat het probleem is.

In zowel de voorbeelden van de FIRO- als de MBTI-tool kunnen relatieconflicten geminimaliseerd worden met begrip van persoonlijkheidsverschillen.

Waardenconflict

Waardenconflicten komen voort uit fundamentele verschillen in identiteit en waarden. Denk hierbij aan verschillen in politieke voorkeur, religie, ethiek, normen en meer.

Alhoewel politieke en religieuze discussies in organisaties normaal gesproken niet worden aangemoedigd, kunnen er waardenconflicten ontstaan rond werk- of beleidsbeslissingen. Bijvoorbeeld rond in welke mate een organisatie openlijk sociale vraagstukken ondersteunt of hoe een organisatie omgaat met diversiteits- en gelijkheidsinitiatieven.

MIT-professor Lawrence Susskind zegt dat waardenconflicten “de neiging hebben defensiviteit, wantrouwen en vervreemding te vergroten. Partijen kunnen zo gedreven zijn om bij hun waarden te blijven, dat ze mogelijkheden om tegemoet te komen aan de behoeften en waarden van anderen verwerpen.”

Hij raadt aan dat partijen die in een waardenconflict zijn verwickeld richting wederzijds begrip en respect proberen te bewegen in een dialoog, in plaats van het conflict proberen op te lossen.

“Dit soort begrip vereist geen sympathie of emotionele band, alleen een

een 'waardenneutraal' vermogen om nauwkeurig te beschrijven wat iemand anders over de situatie gelooft", schrijven Robert Mnookin, Scott R. Peppet en Andrew S. Tulumello in 'Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes' (Harvard University Press, 2004).

Je kunt ook proberen om een waardenconflict opnieuw in te kaderen, schrijft Susskind "door een beroep te doen op andere waarden dan die jij en je tegenpartij hebben om het conflict te minimaliseren, in plaats van je te concentreren op de verschillen in overtuigingen die het geschil hebben veroorzaakt. Denk bijvoorbeeld aan universele overtuigingen, zoals gelijke rechten of geweldloosheid."

Perceptie en vooroordelen

Als je iemand anders iets ziet doen wat jij niet leuk vindt (zoals je afsnijden in het verkeer), kom je misschien in de verleiding om te zeggen dat ze ongeleefd of een slechte chauffeur zijn. Of om een andere negatieve verklaring te geven. Als jij echter hetzelfde doet, ben je waarschijnlijk geneigd om een meer neutrale of positieve verklaring te geven. Bijvoorbeeld dat je anders te laat op je werk komt.



Dit vooroordeel wordt de fundamentele attributiefout genoemd, een van de vele soorten **cognitieve vooroordelen**. **De fundamentele attributiefout identificeert onze neiging om de gedragingen van anderen toe te schrijven aan interne factoren (persoonlijkheid of karakter), terwijl we ons gedrag toeschrijven aan externe factoren (bijvoorbeeld te laat komen of drukte).**

We hebben allemaal vooroordelen. Niemand heeft er geen. En onze vooroordelen veranderen onze waarnemingen.

Een beetje kennis van psychologie en een dosis zelfbewustzijn kunnen echter wel licht op deze vooroordelen laten schijnen.

Als je te maken hebt met conflict, moet je verder gaan dan labels, aannames en percepties en er op een andere manier naar kijken. Vragen stellen is een van de beste manieren om mensen hun motivatie en gedrag uit te laten leggen.

"Totdat we erkennen dat we allemaal een moeilijk persoon zijn voor iemand anders, zullen we nooit in staat zijn om ons gedrag aan te passen", zegt Jay Johnson, ATD Master Trainer.

Onthoud dat wanneer je te maken hebt met een conflict met iemand, het belangrijk is om de persoon van het gedrag te scheiden.



Conflicten managen

Wat als je in plaats van conflicten te beschouwen als een negatieve, stressveroorzakende ervaring, ze beschouwt als een noodzakelijke stap richting innovatie?

Sommige conflicten zijn gewoon verschillen. En met meer diversiteit dan ooit in teams en in organisaties, zullen meningsverschillen, waarden et cetera ongetwijfeld meer conflict veroorzaken.

Maar, de voordelen van diversiteit en inclusie wegen zwaarder dan het risico op conflicten. **Onderzoek** toont aan dat beslissingen die zijn genomen en uitgevoerd door diverse teams 60% betere resultaten opleveren. Bovendien nemen teams die een inclusief proces volgen twee keer zo snel beslissingen met de helft van de benodigde vergaderingen.

Andere voordelen van effectieve conflicthantering zijn:

- Verbeterde communicatie.
- Verhoogde teamefficiëntie.
- Lagere kosten door minder verloren tijd door conflicten.
- Verhoogde betrokkenheid en behoud van medewerkers.

Laten we kort naar de betrokkenheid en het behoud van medewerkers kijken. Elk jaar besteden organisaties miljarden euros om hun medewerkers betrokken te houden - en met een goede reden. Als medewerkers betrokken en uitgedaagd zijn en hun groeidoelen behalen, zijn ze dat ook meer toegewijd aan het succes van de organisatie en zullen ze minder snel ontslag nemen.

Bovendien leidt een hoog personeelsverloop tot een lagere productiviteit, overwerkt personeel en verlies van waardevolle kennis en expertise.

Bovendien zijn er de hoge kosten van werving, sollicitatiegesprekken en training bij vervanging van medewerkers. De schatting is dat deze kosten kunnen oplopen tot 150% van het jaarsalaris van de medewerker. Dit percentage aan vervangingskosten stijgt tot 300% als het gaat om medewerkers in de functies op de hoogste managementniveaus.

Veel conflict in organisaties kan leiden tot verloop. Vervanging van een medewerker kost gemiddeld **150%** van het salaris van de medewerker.

Uit recent **onderzoek van Gallup** blijkt dat betrokken medewerkers zorgen voor een verschil van 81% in ziekteverzuim en 14% in productiviteit. Organisaties met betrokken medewerkers zijn gemiddeld 23% winstgevender dan organisaties waarvan de medewerkers niet betrokken zijn.

Hoe kan conflicthantering tot nog betere organisatieresultaten leiden?

“Als je naar een groepsbijeenkomst gaat met iemand die heel anders is dan jij, leidt de veronderstelling dat er een conflict zal ontstaan tot betere resultaten. Want je bereidt je beter voor”, zegt onderzoeker en professor **Cindy Wang** van Kellogg School of Management in Noordwest.

“In een bepaald onderzoek gaven Katherine Phillips en ik mensen bijvoorbeeld taken en zeiden we: ‘Je gaat samenwerken met een vreemde met een tegenovergestelde politieke overtuiging dan die van jou.’ We zagen toen dat dit ervoor zorgde dat iemand zich een beetje meer ging voorbereiden op de discussie, omdat iemand aanneemt dat er een conflict zal ontstaan. Dit zorgt uiteindelijk voor betere beslissingen, omdat je beter bent voorbereid en meer aan introspectie doet. Als we dezelfde overtuigingen hebben, dan dagen we elkaar niet zo uit.”

Vijf conflicthanteringsstijlen

Als je de vijf verschillende conflicthanteringsstijlen begrijpt, helpt dit je om beter te communiceren en dit zet voor iedereen de deur open naar oplossingen, het bereiken van bedrijfsdoelstellingen, vermindering van stress, et cetera.

Deze vijf conflicthanteringsstijlen worden gemeten via het **Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument** (TKI®). De TKI-tool is 's werelds meest populaire conflictmanagementinstrument en wordt meer dan 40 jaar gebruikt door leiders, HR-professionals en consultants om individuen en teams beter te laten communiceren, effectievere beslissingen te nemen en beter samen te werken.

De eerste stap bij het leren gebruiken van elke conflicthanteringsstijl is zelfbewustzijn. Zo kun je bepaalde stijlen bijvoorbeeld te veel of te weinig gebruiken. Voor elke stijl is er een juiste plek en/of situatie om deze te gebruiken.

De tweede stap is oefenen. Je moet kunnen oefenen met het gebruik van elk van de conflicthanteringsstijlen, zodat je je er prettig bij voelt en je niet weer terugvalt op je standaard gedrag.

Elk van de vijf stijlen heeft verschillende niveaus van assertiviteit (zorgen dat aan de eigen behoeften wordt voldaan) en coöperatie (ervoor zorgen dat aan de behoeften van de ander wordt voldaan).

Dit zijn de vijf conflicthanteringsstijlen:

1. Doordrukken

Als je de doordrukstijl gebruikt, dan is je gedrag assertief en niet bereidwillig. Je stelt je eigen belangen voorop of je wilt iets bereiken, mogelijk ten koste van de ander. Doordrukken is het tegenovergestelde van toegeven.

2. Vermijden

Als je de vermijdingsstijl gebruikt, dan is je gedrag niet-assertief en niet bereidwillig. Je bent niet bezig met het behartigen van jouw belangen of die van een ander en je pakt het conflict niet aan. Vermijden is het tegenovergestelde van samenwerken.

3. Samenwerken

Als je de samenwerkingsstijl gebruikt, ben je zowel assertief als bereidwillig en op zoek naar een oplossing waarbij zowel jouw belangen als die van de andere partij worden behartigd. Samenwerken is het tegenovergestelde van vermijden.

4. Toegeven

Als je de toegeeflijke stijl gebruikt, ben je niet-assertief en bereidwillig. Je negeert je eigen belangen om aan de behoeften van de andere persoon te voldoen. Toegeven is het tegenovergestelde van doordrukken.

5. Compromis zoeken

Als je de stijl van het zoeken naar een compromis gebruikt, dan ben je matig assertief en matig bereidwillig. Je bent op zoek naar een geschikte, wederzijds aanvaardbare oplossing die voorziet in een aantal (maar niet alle) van jouw behoeften en in een aantal (maar niet alle) van die van de tegenpartij.

Is er na het lezen van deze stijlen volgens jou één die altijd het beste werkt? Voelen sommige van deze stijlen niet prettig voor jou aan? Op basis van je persoonlijkheid, werkplek, opvoeding, culturele ervaringen et cetera, zullen sommige van de conflicthanteringsstijlen je gemakkelijker afgaan dan andere.

Alle stijlen zijn nuttig. Maar welke stijl voor jou het nuttigst is, hangt af van de situatie.

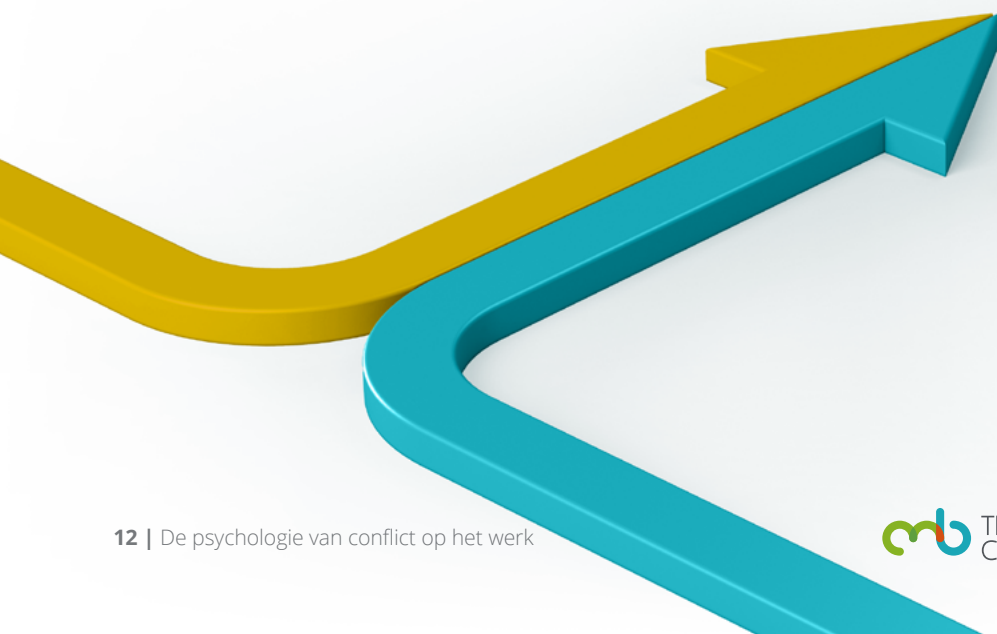
Laten we bijvoorbeeld eens kijken naar de stijl Vermijden. Veel mensen hebben het gevoel dat het vermijden van conflicten alleen maar negatieve gevolgen zal hebben. Maar, als het conflict triviaal is en er meer tijd voor nodig is om het conflict op te lossen dan dat het waard is, dan zou Vermijden de beste conflicthanteringsstijl kunnen zijn.

Doordrukken is een andere conflicthanteringsstijl die bij veel mensen een slechte reputatie heeft. Als je doordrukt, dan ben je assertief maar niet bereidwillig. Deze stijl kan handig zijn tijdens een noodgeval, wanneer er geen tijd is om te praten over de verschillende manieren om het aan te pakken en er snel een beslissing moet worden genomen.

Hoewel de optimale aanpak moet worden bepaald door de situatie, is het voor leiders goed om zich bewust te zijn van de veelvoorkomende problemen die met elk van deze stijlen gepaard gaan.

Mensen die de Samenwerkingsstijl te weinig gebruiken, beschouwen teamgenoten bijvoorbeeld vaak als obstakels. Dit kan zijn omdat ze in een conflict standaard doordrukken en alleen willen winnen.

Maar het kan ook zijn dat ze in conflicten standaard Vermijden of Toegeven en ervoor kiezen om consequent hun eigen belangen te verwaarlozen. In beide gevallen kan dit leiden tot een slechte relatie en onthechting.



Zelfs als je gewoon begrijpt dat er vijf conflicthanteringsstijlen zijn, hoe elke eruit ziet en je actief probeert te observeren welke stijl jij het vaakst gebruikt en welke stijlen anderen gebruiken, vergroot je je zelfbewustzijn rond conflicthantering.

Als je meer wilt weten over welke conflicthanteringsstijlen je het vaakst en het minst vaak gebruikt, lees dan **hier** meer over het TKI®-model en hoe je de vragenlijst kunt invullen.

Verandermanagement en conflict

Conflicten ontstaan vaak bij het omgaan met verandering. Verandering en conflict gaan hand in hand, want de perspectieven van mensen op hoe de verandering zou moeten worden doorgevoerd of op de resultaten van de verandering verschillen vaak.

Ook is de perceptie van verandering op elk niveau in een organisatie anders. De CEO kijkt in grote lijnen naar een verandering en waar het uiteindelijk toe leidt, terwijl managers kijken naar processen en uitkomsten. Individuele medewerkers kijken naar exact dezelfde verandering en zien alleen hoe het hun taken nu moeilijker maakt, of ze maken zich misschien zorgen over de werkdruk of werkzekerheid. Voeg daar de verschillende manieren waarop mensen met conflicten omgaan aan toe en het is geen wonder dat hun eerste reactie op verandering over het algemeen weerstand is.

“Einde jaren ’80 deed ik een verandermanagementproject in een organisatie in Barcelona. Op dat moment was de cultuur daar erg conflictvermijdend door de geschiedenis van Spanje. Als je je voor 1974 uitsprak, of het niet eens was met degenen aan de macht in de regering, zou je in de gevangenis belanden. En dat zat in de cultuur van deze organisatie: mensen hadden geleerd zich niet uit te spreken”, zegt **Ralph Kilmann**, co-auteur van het Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

“Alle medewerkers hebben de TKI-vragenlijst ingevuld en het verbaasde me natuurlijk niet dat iedereen in de hele organisatie hoog scoorde op de stijlen Vermijden en Toegeven. Twee jaar lang hebben we oefeningen en activiteiten gedaan om de verschillende conflicthanteringsstijlen te doorgronden. En we hebben gepraat over wat de ongeschreven regels waren. Daarna gingen we verder met welke normen de mensen zouden helpen om succes te hebben. Hiervoor werden externe mensen ingehuurd, vanwege hun expertise en kennis, en zodat iedereen zich vrij voelde om zijn of haar ideeën te delen. Wat kunnen we doen om ervoor te zorgen dat iedereen zich gesteund voelt als ze zich uitspreken om complexe problemen beter op te lossen?”

“Toen we klaar waren, konden ze niet stoppen met praten. Ik grapte altijd dat het zo stil was toen ik hier voor het eerst kwam, maar dat nu iedereen zijn of haar ideeën en meningen deelt.”

Leren omgaan met conflicten betekent dat je de volgende keer bij een grote verandering beter voorbereid bent. Minder gestrest.

Wil je meer weten over verandermanagement? Download [hier](#) 'Hybride werken? De psychologie van verandering.'

Hybride werken en conflict

Hybride werken heeft hoe en waar we werken compleet veranderd. Maar de veranderingen die gepaard gaan met hybride werken hebben ook effect gehad op hoe we omgaan met conflicten op de werkvloer.

Verschillen in mening en voorkeur kunnen vaak tot conflicten leiden. Denk bijvoorbeeld alleen al aan vergaderen op de hybride werkplek. Er worden nieuwe normen gesteld rond: hoe vaak te ontmoeten, of de vergaderingen fysiek of online zijn of een combinatie afhankelijk van wie er op kantoor is, of een fysieke vergadering effectiever is, of camera's altijd aan moeten staan, et cetera.



Neem bijvoorbeeld de kwestie rond de camera uit of aan tijdens een hybride vergadering. Mensen hebben verschillende meningen over hun comfortniveau met op beeld zijn, de waargenomen noodzaak om de camera aan te hebben, en (afhankelijk van wie er in de vergadering aanwezig is) zelfs de autoriteit van mensen om anderen te vragen hun camera's aan te zetten.

Naast bovenstaand conflict, zullen dergelijke discussies zonder goede conflictmanagementvaardigheden vaak leiden tot aannames over teamleden.

Als de meerderheid van een team een voorkeur heeft voor Extraversie of een hoge interpersoonlijke behoefte heeft voor Inclusie, geeft een team er misschien de voorkeur aan om de camera's aan te hebben staan. Maar personen met andere opvattingen, voorkeuren of behoeften, hebben hun camera wellicht liever niet aanstaan.

Welke aannames zou de rest van het team over deze personen die hun camera uit hebben staan kunnen maken?

Misschien dat het geen teamspelers zijn. Of dat ze niet zo hard werken als de rest van het team, omdat ze niet laten zien dat ze werken. Of dat ze iets verbergen.

Stel je nu hetzelfde team voor, maar sommige mensen zijn op kantoor en sommige werken op afstand. Zonder elkaars voorkeuren of conflicthanteringsgedragingen te begrijpen, welke veronderstellingen zouden er dan ten onrechte over elk teamlid kunnen worden gemaakt als het team een belangrijke beslissing probeert te nemen?

Dr. Gail Fann Thomas, expert in conflicthantering en co-auteur van de nieuwe TKI® Team Report deelt hieronder nog een voorbeeld van hybride werknormen, voorkeuren en conflict.

“Als instructeur of coach wil ik dat je je camera aan hebt. Ik wil je zien en de non-verbale signalen die je geeft als je over een conflict praat kunnen lezen. Het is niet hetzelfde en minder makkelijk als face-to-face, maar beter dit dan de andere persoon helemaal niet zien”, zegt dr. Fann Thomas.

“Maar toen ik met mensen werkte die in vertrouwelijke ruimtes werken, hadden die niet eens een camera op hun computer. Dit was verboden. In mijn werk voor de US Navy merkte ik ook dat in verschillende commando's er bijna een cultuur was, waarin de leden gewoon geen camera's in hun persoonlijke thuisruimte wilden. Dus ook binnen verschillende organisaties zou men, afhankelijk van de cultuur, een norm kunnen vaststellen dat er niet met camera's wordt gewerkt. Maar die normen en beslissingen hebben invloed op hoeveel informatie mensen van elkaar krijgen als ze communiceren om een conflict op te lossen.”

Teams en conflicten

Conflicthanteringsvaardigheden zijn vooral belangrijk in de omgang met teams. Net als één persoon een favoriete conflicthanteringsstijl zal hebben, hebben groepen mensen dat ook. En net als bij sterke en zwakke punten van een team, is de voorkeursconflicthanteringsstijl van een team de combinatie van de voorkeuren van alle leden van het team.

“Als ik conflicthanteringsworkshops met teams doe, dan is het fascinerend en bekrachtigend dat we een gemeenschappelijke taal opbouwen. Het betekent dat we echt over conflicten kunnen praten, omdat we weten wat die andere benaderingen zijn en we weten wat er gebeurt als er te veel of te weinig van één of een aantal stijlen gebruik wordt gemaakt. En die gemeenschappelijke taal maakt conflictbeheersing objectief; het is minder waarschijnlijk dat mensen iets als persoonlijk of een belediging of vernedering opvatten”, zegt dr. Fann Thomas.

“Aan de hand van de TKI-resultaten weet iedereen tijdens de workshop wat zijn of haar achilleshiel is met betrekking tot bepaalde zaken en tot elkaar.”



Conflicthanteringstools zijn niet alleen handig om te gebruiken binnen bestaande teams, maar ook bij het werken met nieuw gevormde teams. Als een team een nieuwe manager heeft of als mensen een bestaand team betreden of verlaten, dan verandert dat onvermijdelijk de teamdynamiek. Als iedereen in het team elkaar vanaf het begin af aan beter leert begrijpen, vormt dat de basis voor betere prestaties. Er is minder 'trial and error' en er wordt hierdoor minder tijd verloren.

Workshops en tools voor conflicthantering kunnen teams ook helpen om beter te werken als het hele team op afstand werkt of in hybride omgevingen waar er zowel mensen op kantoor als op afstand werken.

Neem bijvoorbeeld een team waarin de meeste mensen een voorkeur hebben voor de conflicthanteringsstijl Vermijden. Hoewel het team zich goed kan redden in een face-to-face werkomgeving, verandert de situatie als het team op afstand werkt. Het dan is lastiger om lichaamstaal of gezichtsuitdrukkingen te lezen (afhankelijk ook van of mensen hun camera gebruiken tijdens vergaderingen). Deze onuitgesproken visuele signalen zijn ongelooflijk belangrijk voor persoonlijke interacties. Zonder deze kost conflicthantering meer tijd.

"Een ander aandachtsgebied waarbij het belangrijk is om conflicthanteringsnormen te erkennen, is de vloeibaarheid van teams", zegt dr. Fann Thomas. "10 of 20 jaar geleden waren teams stabiel. Je bleef gedurende lange tijd in een bepaald team met dezelfde mensen. Maar dat is in de loop van de jaren aanzienlijk veranderd. Dit betekent ook dat verschillende generaties in het personeelsbestand verschillende ervaringen hebben met teams en de vloeibaarheid ervan."

"Onderzoek toont deze verandering in teams in de loop van de tijd aan. En ik zie het ook in mijn persoonlijke ervaring op de universiteit waar ik tegelijkertijd in zo'n 12 teams zat. Sommige teams waren van korte duur, andere van lange duur. Sommige teams waren redelijk heterogeen, andere waren homogener, zoals mijn managementgroep.

Of ik was onderdeel van interdisciplinaire commissies, waarin ik met ingenieurs of mensen van nationale veiligheidszaken werkte, dus waar er een groot verschil tussen teamleden was. Maar die commissies bestonden vaak maar drie of vier maanden. En ik had meerdere onderzoeksteams tegelijkertijd met elk verschillende leden. Sommige teams overlaptten elkaar, maar andere niet.”

“Uit het onderzoek blijkt dat mensen sneller in een team in- en uitstappen dan vroeger.”

“Zoals ik het zie, betekent het dat je echt conflicthanteringsvaardigheden moet hebben. Of je nu lid bent van een team of leider van een team bent. Veel veranderingen zullen meer conflicten creëren en je hebt nog steeds deadlines en zorgen over de kwaliteit. Daarom denk ik dat omgaan met conflicten een van de allerbelangrijkste dingen voor de toekomst van werk is.”

Conclusie

Alhoewel conflicten onvermijdelijk zijn - en deel uitmaken van het mens zijn -, is het een keuze hoe je met conflicten omgaat. En, alhoewel iedereen een standaard conflicthanteringsstijl heeft, kan iedereen zelfbewustzijn rond zijn of haar gedrag vergroten en de vaardigheden leren om beter met conflicten om te gaan.

Tot slot een paar dingen om in gedachten te houden als je nadenkt over hoe jouw organisatie met conflicten omgaat:

- Goed gehanteerde conflicten kunnen positief zijn. Het cultiveren van een bepaalde hoeveelheid taakgericht conflict kan zelfs wenselijk zijn, omdat het helpt de ideeën van mensen naar boven te krijgen en het de betrokkenheid van mensen vergroot doordat het ze het gevoel geeft dat hun stem wordt gehoord.
- Train mensen om zich ervan bewust te zijn hoe ze de meeste conflicten van nature benaderen.
- Leer ze om te observeren hoe anderen in hun team doorgaans conflicten benaderen.
- Help hen de opties voor het omgaan met conflicten te begrijpen en bewuste, weloverwogen beslissingen over de beste aanpak.

“Onthoud dat conflicten onvermijdelijk onderdeel zijn van het mens zijn – het is hoe we ermee omgaan dat belangrijk is”, zegt dr. Fann Thomas. “Mensen en organisaties die er goed mee leren omgaan, die gebruikmaken van bewuste, gestructureerde benaderingen, zullen uiteindelijk succesvoller zijn.”

Over The Myers-Briggs Company

Onze wereld verandert snel. Het is dus zaak om talenten 100% te benutten. Op het werk, thuis en overal daartussenin.

The Myers-Briggs Company helpt organisaties over de hele wereld om teams te verbeteren, inspirerende leiders te ontwikkelen en de grootste menselijke uitdagingen op te lossen. We stellen mensen in staat de beste versie van zichzelf te zijn door hun begrip van zichzelf en anderen te vergroten.

Als gecertificeerd B Corporation®, zorgt The Myers-Briggs Company voor een positieve impact.

We staan voor je klaar om jou en je organisatie te helpen slagen. Neem vandaag nog contact met ons op.

+31 20 5863300 | eu.themyersbriggs.com

Meer inspiratie over conflictmanagement:



Luister naar Dr. Gail Fann Thomas over conflictmanagement in **The Myers-Briggs Company Podcast**.



Leer meer over het **TKI instrument voor conflictmanagement**.



Interesse om de **TKI binnen teams** te gebruiken? Contacteer ons.