

Wat een leider lijden kan!

Over herstelgericht leiderschap en conflicten op het werk

Stijn Deprez & Michael Michiels | Ligand | Kortrijk

Een team worstelt met een moeilijke dynamiek. Een conflict tussen twee collega's sleept aan en drijft het team steeds verder in twee kampen. Waar het allemaal mee begon, weet men al lang niet meer. Roddels steken de kop op. Wantrouwen viert hoogtij. De teamverantwoordelijke kijkt lijdzaam toe, terwijl de algemene sfeer op het werk verder verziekt. Iemand valt uit. Burn-out zo blijkt. Het werd haar allemaal te veel. De druk op de rest van het team neemt verder toe. De dienstverlening slaakt. De impasse is totaal.

Even Ligand bellen? Uhm... nee. Dit is niet het pleidooi dat we hier willen voeren. Toch maken we het mee. Een radeloze coördinator contacteert onze dienst met de vraag de brand te komen blussen. Telkens blijkt bovenstaand scenario, of een variant erop, de schrijnende realiteit. Conflicten kan je niet onder de mat vegen. Ze zullen er tieren als onkruid. Moeilijkheden pak je beter aan als ze nog klein zijn.

Herstelgericht werken wil voorkomen én genezen. Dit gedachtegoed biedt een helder en integraal kader om conflicten in een team duurzaam het hoofd te bieden. De methodes die eruit voortvloeien, zijn onmisbare tools voor leidinggevend van om het even welke organisatie, non-profit of profit.



Hard tegen hart

Even de klok terugdraaien. In november 2015 vond een bijzonder evenement plaats. Ligand, centrum voor innovatie en ontwikkeling met wortels in de jeugdzorg, stak de hand uit naar Wouter Torfs, CEO van Schoenen Torfs. Hogeschool Vives was gastheer en facilitator van deze inspirerende ontmoeting tussen de harde sector 'met hart' en de zachte sector 'met pit.'

Aanleiding was een talkshow op TV waarin Torfs zijn boek 'Werken met hart en ziel' kwam voorstellen. De parallel tussen zijn betoog voor authenticiteit, kwetsbaarheid, verbinding en fun in een 'great place to work' en wat wij verstaan onder een herstelgerichte organisatie, was treffend. Vzw Oranjehuis, de koepelorganisatie van waaruit Ligand opereert, draagt zo'n label van herstelgerichte organisatie. Dit betekent dat ze ijvert om zowel voor haar doelgroepen als voor haar personeel een veilig leef- en leerklimaat te creëren waarin mensen zichzelf mogen zijn en hun talenten kunnen ontwikkelen. Hoe wij dit doen, beschrijven we in dit artikel. De connectie met Torfs is nooit veraf, al voegt onze expertise in het omgaan met conflicten een belangrijk element toe.

Waarom moeilijk doen als het samen kan?

Sinds een tiental jaar is Ligand toonaangevend op het terrein van herstelgericht werken in Vlaanderen. Ligand is ontsproten uit de praktijk van vzw Oranjehuis, een voorziening uit de jeugdzorg, en Aura, een centrum dat persoonlijke ontwikkelingstrajecten (POT) voor jongeren uit het deeltijds onderwijs aanbiedt. De conflicten waarin deze jongeren verwickeld raken, hebben vaak verregaande gevolgen: plaatsing in een residentiële voorziening, verwijzing naar een gemeenschapsinstelling, definitieve verwijzing uit school, ... Het is de confrontatie met dergelijke vormen van uitsluiting die ons aanzet steeds nieuwe antwoorden te formuleren voor de uitdagingen op het terrein. Maar het zijn niet alleen jongeren die met conflicten te maken krijgen. Overal waar mensen samen leven, loopt er al eens een wiel af. Wij zien het als onze missie om mensen en organisaties sterker te maken in het omgaan met conflicten.

Herstelgericht werken is een veelomvattend verhaal. In essentie gaat het over het opbouwen, onderhouden en herstellen van relaties. De methodieken die we hanteren, kunnen dus zowel een preventieve als een responsieve inslag hebben. In onze organisatie zet elk team dagelijks in op verbinding. Er zijn rituelen voor het ontvangen van nieuwe medewerkers, voor de start en afsluit van een vergadering, voor verjaardagen of feestdagen, voor het open bespreken van heikle thema's, voor het aanpakken van disputen, ... Een goeie teamspirit krijg je zelden cadeau. Samen lunchen met collega's, een koffiemomentje om de week te starten, een tweedaagse vorming of een gezamenlijk ontbijt met alle teams, denkdagen, een feestweekend, ... Dit zijn allemaal beproefde strategieën om de om en bij de 80 personeelsleden dichter bij mekaar te brengen. Want hoe sterker de verbondenheid, hoe groter de bereidheid om voor elkaar door het vuur te gaan en hoe kleiner de kans op gedrag dat het geheel ondermijnt. Daarnaast is alles wat met communicatie te maken heeft eveneens cruciaal. Er is veel afstemming nodig. Heel wat afspraken moeten geëxpliciteerd worden om de neuzen in dezelfde richting te zetten. Werkgroepen en andere inspraakorganen zijn voor ons een belangrijk vehikel om mensen een stem te geven in het beleid. Een dergelijke betrokkenheid appelleert veel meer tot het nemen van verantwoordelijkheid dan een beleid dat enkel van bovenaf opgelegd wordt. Het zogenaamde nieuwe werken is bij ons al lang niet zo nieuw meer.

Maak er een punt van om elk conflict te herstellen

Veel van bovenstaande ideeën zijn wijdverspreid. Teambuildings en personeelsfeestjes horen tot de cultuur van de

Wat een leider lijden kan!

Over herstelgericht leiderschap en conflicten op het werk

meeste organisaties die wij kennen. Waar we hier een punt van willen maken, is onze reactie op spanningen en conflicten. Wij pleiten ervoor om elk conflict te herstellen. Want als we geen aandacht geven aan de schade die mensen elkaar bewust of onbewust aandoen, als we hen aan hun lot overlaten, zijn de gevolgen moeilijk in te perken. Collega's zoeken bondgenoten en nemen het heft zelf in handen. Er ontstaan klikjes, roddels of zelfs pesterijen. Medewerkers kroppen de zaken op, raken verbitterd of vallen uiteindelijk zelfs uit. Dat dit nefast is voor de productiviteit spreekt voor zich. Dat de cliënt dit op een of andere manier gewaar wordt eveneens.

Op dat vlak zien we nog bijzonder veel groeipotentieel in onze samenleving. Al te vaak horen we verhalen van mensen die thuis zitten naar aanleiding van een conflict. Ook dit noemt men gemakshalve burn-out. Men heeft nood aan een time-out. Om tot rust te komen. Ligand biedt time-outs aan voor jongeren van wie hun schoolloopbaan onder te veel druk komt te staan. Deze praktijk heeft ons geleerd dat een time-out geen enkele zin heeft als we ook niet met het systeem zelf werken. Medeleerlingen, ouders, leerkrachten, directie dragen in onze optiek allen mee verantwoordelijkheid om gelijkaardige situaties in de toekomst te helpen voorkomen. Met collega's is het niet anders.

Een collega die uitvalt, is een zaak van iedereen

Hoe kunnen we voorkomen dat iemand uitvalt? En wat kunnen we doen voor de collega die thuis zit om zijn/haar terugkeer mee mogelijk te maken? Velen weten niet hoe zich te gedragen ten aanzien van de afwezige collega's. Moeten we hen met rust laten of net op de hoogte houden van het reilen en zeilen van de werking? Even vaak stellen we ons niet eens de vraag. We doen gewoon voort. Misschien voelen we zelfs wat wroeging. Want door de afwezigheid van de collega rusten nu nog meer taken op onze schouders.

In teams waar het al een tijdje fout loopt, zijn burn-outs vaak het gevolg. Kleine wrijvingen kunnen uitmonden in een gigantische strijd. Niet lang geleden deed een school beroep op onze dienst. Een klein conflict tussen twee collega's was nooit uitgeklaard. Enkele jaren later was het lerarenkorps in twee kampen verdeeld. We ontmoetten mensen die de hele situatie ronduit beu waren. Sommigen lieten er hun slaap voor. Anderen stelden dat ze enkel nog naar school kwamen om hun werk te doen. Jonge collega's bleken ontgoocheld met de gang van zaken. "Hebben we hier al die jaren voor gestudeerd?" Een herstelcirkel bracht soelaas. Elke collega kreeg de kans zijn/haar gevoelens te delen. **Wie gelijk heeft, doet er niet toe in zo'n context.**



Wel hoe iedereen geraakt is. Collega's uitten kwaadheid, ontgoocheling, verdriet, moedeloosheid en pijn. Collega's weenden en luisterden naar elkaar. Elke collega benoemde zijn/haar aandeel in het conflict. Ook zij die niets hadden ondernomen om het tij te keren

of zich hadden laten meeslepen in de negativiteit namen hiervoor hun verantwoordelijkheid. De bereidheid om iets te veranderen groeide naarmate het proces vorderde. "Hoe is het toch mogelijk dat we onszelf daar zo zijn in verloren," opperde iemand opgelucht. De strijdbijl werd begraven. Elke collega nam een engagement om een positieve bijdrage te leveren aan de sfeer. Het herstel was ingezet.

Conflicten kosten geld

De praktijk leert dat bovenstaand relaas geen alleenstaand feit is. Iedereen die er de ogen voor opent, ziet tal van situaties die mensen verhinderen zich goed te voelen op het werk. Een leidinggevende die zijn/haar verantwoordelijkheid neemt om de sfeer op het werk zo optimaal mogelijk te maken, draagt overigens ook bij aan het welbevinden van de partner en kinderen van de werknemer. Want ook dit stellen wij vast. Dat een conflict op het werk deining kan veroorzaken in de thuissituatie. Man komt gespannen thuis. Zijn geduld is opgesoupeerd voor een dag. Zijn vrouw moet nu echt niet met haar verhaal afkomen. En ook de kinderen moeten het ontgelden. Er ontstaat als het ware een keten aan spanningen.

Herstel heeft overigens ook economische voordelen. Denk maar aan de financiële gevolgen die met een ontslag gepaard gaan. De organisatie moet opnieuw investeren in opleiding van een nieuwe kracht, bovenop de ontslagvergoeding die men misschien moet uitbetalen. Wij denken aan het verhaal van een schooldirecteur die uit zijn ambt ontzet werd en het juridisch steekspel dat erop volgde. Een herstelproces had misschien ook uitgedraaid op een scheiding tussen beide partijen. Maar het had veel eleganter kunnen gebeuren en men had handenvol geld kunnen besparen om in te zetten daar waar het eigenlijk voor bestemd is, namelijk goed onderwijs.

Open en verbindend spreken

In het Oranjehuis hebben we de intentie steeds open met elkaar te communiceren. Slagen we daar altijd in? Nee. Maar we streven er wel naar. Als er iets over iemand te zeggen valt, is die persoon de eerste (en enige) die het te horen krijgt. Torfs stelt dat hun waarden de olie zijn van de organisatie. Dan zijn roddels als zand in een machine. Ook wie er gehoor aan geeft, heeft een aandeel.

Openheid creëert vertrouwen. En vertrouwen genereert

Wat een leider lijden kan!

Over herstelgericht leiderschap en conflicten op het werk

creativiteit. Er gaat geen tijd en energie verloren in het spelen van machtspeletjes. Mensen kunnen in hun kracht staan. Ze maken hun volle potentieel waar op de werkvloer. Maar ook dit krijg je als leidinggevende niet in de schoot geworpen. Het vergt inzet om een open communicatiecultuur te installeren. Wij voerden in onze organisatie een sensibiliserende postercampagne, organiseerden een opleiding geweldloos communiceren voor alle medewerkers en gingen in alle teams de dialoog aan rond dit thema. Maar bovenal installeerden we cirkels, cirkels en nog eens cirkels. Zoals oorspronkelijke culturen ons voordeden rond een vuur, hanteren wij cirkels om mensen met mekaar te verbinden of om ons te focussen op een bepaald onderwerp. Goed geïmplementeerde cirkels zijn een veilige plek om te spreken 'vanuit het hart.' "Hoe gaat het?" vroeg Wouter Torfs aan zijn medewerkers bij een bezoek aan hun filiaal. "Goed, goed," was het antwoord. Wat denk je? De baas is op bezoek. We kunnen toch moeilijk zeggen dat het niet goed gaat. Fout! Torfs doorprikte de artificiële respons en riep een proactieve cirkel bijeen. Hij noemt het een check-in. "Hoe gaat het echt met jullie?" vroeg hij opnieuw. En dan kwamen de échte antwoorden. Dit vraagt moed. Want in tijden waarin alles altijd meer en sneller moet, is het niet evident tijd te nemen voor een dergelijke ont-moeting. Het opzetten van een dergelijk forum maakt dat mensen spreken daar waar er gesproken moet worden. En niet in de wandelgangen of *en petit comité*. Het feit dat een winstgevend en groeiend bedrijf hierop inzet, bewijst dat het loont om in cirkels te investeren. Tevreden personeel levert tevreden klanten, wie die ook mogen zijn.

Mensen vragen ons geregeld hoe men een bepaald probleem kan aanpakken. **'Samen' is altijd het juiste antwoord.** Of met de woorden van Ken Blanchard: "None of us is as smart as all of us."

Samenwerken gaat niet over het organiseren van teambuilding activiteiten op het werk. 'Samen' overstijgt zelfs de grenzen van de eigen organisatie. 'Samen' om een ander samenleven te creëren. Het overstijgt elke vorm van zelf-zucht en concurrentie. Het betekent het groter belang zien. De samenleving in zijn totaliteit. 'Samen' betekent ook dat je bijzonder groot kan zijn in iets kleins. De vluchtelingenstroom gaan wij als organisatie niet oplossen, maar we kunnen ons wel de vraag stellen wat we wel kunnen doen. Samen. Ik en de ander. Ons gezin en dat van de bureu. Werkgever en werknemer. Onze voorziening en de school. Non-profit en profit.

Als samenleving zoeken we ons een houding in een veranderende wereld. De beperkingen van modellen gebaseerd op competitie en concurrentie vallen niet meer te negeren. Op tal van terreinen is er drang naar meer coöperatie. Men spreekt over coöperatief leren, coöperatief ondernemen, coöperatief vergaderen, coöperatieve spelen, ... Denk ook aan populaire voorbeelden van de deeleconomie, zoals *timesharing*, geefpleinen en autodelen. Het doel kan sociaal of commercieel zijn. Overal ontpoppen creatieve verbindingen tussen mensen en organisaties. Maar we staan pas aan het begin van deze overgang. Lang niet alle geesten blijken rijp voor deze kentering.

Bij Ligand willen we alvast vol gaan voor nog meer 'samen'. Doe je mee?

Herstel heeft ook economische voordelen.



Samenredzaamheid

In 2014 publiceerden we met Ligand het boek 'Samen wijs! Herstelgericht werken op school.' We voeren er een pleidooi voor meer samenwerking in het onderwijs. Samenwerking tussen leerkrachten onderling, samenwerking tussen ouders en directie, samenwerking tussen leerkrachten en leerlingen, samenwerking tussen leerlingen onderling. Kortom samenwerking tussen alle partijen die deel uitmaken van de schoolgemeenschap. Ook in crisissituaties.

Auteurs en contactgegevens

Stijn Deprez & Michael Michiels

Ligand. Waarderend innoveren voor een duurzaam samenleven.

Vzw Oranjehuis

Moorseelsestraat 146, 8501 Heule (Kortrijk)

michael.michiels@ligand.be

stijn.deprez@ligand.be

+32 (0)490 56 85 90

www.ligand.be

twitter:@L_I_G_A_N_D

Referenties

Ligand (2014). *Samen wijs! Herstelgericht werken op school*. Leuven: Acco.

Torfs, W. (2014). *Werken met hart en ziel. Bouwstenen voor een Great Place to Work*. Tielt: Lannoo.