



Hoe conflicten ontmijnen op het werk?

## Bemiddelen op de werkvloer

Ruzie tussen werknemers of met leidinggevenden zal toenemen. Dat voorspelt professor arbeidssociologie Geert Van Hootegem van de KU Leuven. "Conflicten in arbeidsrelaties nemen toe. De buitenwereld wordt steeds complexer, maar de organisaties en bedrijven werken vaak nog volgens de principes van vijftig jaar geleden. Dat geeft aanleiding tot problemen. Het belang van bemiddeling op de werkvloer zal dus ook toenemen."

"In de jaren '50 van de vorige eeuw steeg de productie snel legt Geert Van Hootegem uit. Vooral veel produceren was aan de orde. Met de crisis van de jaren '70 werd de markt plots een vervangingsmarkt. Iedereen had een auto en een wasmachine. Het was wachten tot die stuk was eer mensen een nieuwe kochten. Kwaliteit werd toen belangrijk. In de jaren '80 kwam er de vraag naar flexibiliteit: producten moesten meerdere varianten hebben en ze moesten sneller bij de klant geraken. In de jaren '90 werd innovatie het toverwoord. Om de concurrentie de baas te kunnen, moesten bedrijven en organisaties steeds nieuwe diensten en producten aanbieden. Sinds de 21ste eeuw, komt daar het streven naar duurzaamheid bij. Bovendien is het een én-verhaal. Nieuwe producten moeten duurzaam zijn, én innovatief, én kwaliteitsvol, aangepast aan de wensen van de klant én tegen een lage prijs".

### Denken en doen gescheiden

"Er is dus veel druk van buitenaf. Maar bedrijven en organisaties hebben vaak nog de vorm van vijftig jaar geleden, waarbij denken en doen van elkaar gescheiden wordt. Productie en verkoop zijn twee aparte eenheden. Een verkoopmedewerker moet vooral veel verkopen. Of de productie daar aan aangepast is, dat moet

hij zich niet eens afvragen. Een kwaliteitsmanager controleert de kwaliteit, maar dat daardoor de productie trager verloopt is niet zijn schuld. Enzovoort. Ieder heeft zijn specialiteit en zet daar op in. Deze manier van werken leidt onherroepelijk tot conflicten. Een conflict tussen twee collega's is maar het topje van de ijsberg. Gaat het om de persoonlijkheid van deze twee mensen die voor het conflict zorgt? Of ligt de manier waarop het bedrijf georganiseerd is aan de basis?

### Conflicten oplossen

We kennen bemiddeling in de arbeidswereld vooral als collectieve bemiddeling. Soms geraken werkgevers en vakbonden niet uit een conflict. Ze doen dan een beroep op een bemiddelaar om hen te helpen tot een oplossing te komen. Sinds kort organiseren de KU Leuven en de Sociale Hogeschool Leuven een opleiding sociale bemiddeling. Die leidt mensen op tot bemiddelaar in conflicten op de werkvloer.

### Bereid tot oplossing

Philip Joostens is een van de eersten die de opleiding sociale bemiddeling volgde. Philip werkt bij bediendenvakbond LBC en volgt er in Vlaams-Brabant de sector van de ziekenhuizen en de distributie op. "Bij bemid-

deling is het de bedoeling dat de partijen zelf tot een oplossing komen. Een bemiddelaar maakt het alleen maar mogelijk dat de partijen met elkaar spreken en naar creatieve oplossingen zoeken. Het Basisprincipe is wel dat de partijen bereid zijn om tot een oplossing te komen. En dat er van hiërarchie bij bemiddeling geen sprake kan zijn."

### Partijdige vakbond

"Wanneer een ACV-lid naar mij komt met een probleem, spreekt het vanzelf dat hij wil dat ik zijn zaak verdedig. Ik ben dan geen onpartijdige bemiddelaar, maar vooral een partijdige vakbondssecretaris.

Trouwens, in bemiddeling spreken we nooit van onpartijdigheid, maar altijd van meerzijdige partijdigheid. Het verschil? Bij meerzijdige partijdigheid luister je naar alle partijen en heb je voor elk van de partijen evenveel aandacht."

### Ontslag vermijden

Philip gelooft in bemiddeling. "Hoeveel energie gaat er niet verloren aan conflicten tussen collega's? Zoiets laat sporen na in een organisatie. Vaak komen mensen bij mij over de vloer en vertellen ze me: 'Ze hebben niet naar mij geluisterd', 'Ik ben misbegrepen', 'Er zal met mijn opmerkingen niets gedaan worden'. Ik ben ervan overtuigd dat bemiddeling ervoor kan zorgen dat conflicten niet zo groot worden dat iemand ontslagen wordt of ontslag neemt."

### Toekomst zelf maken

"Als vakbond trekken we soms de problemen en conflicten van mensen naar ons toe. Ze komen naar ons met

een klacht. Wij pakken dat probleem over, door bijvoorbeeld rechtstreeks met de werkgever te praten. Misschien zouden we mensen sterker kunnen maken, zodat de betrokken partijen zelf een oplossing kunnen vinden. Mensen leren om opnieuw te praten met elkaar en om hun eigen toekomst in handen te nemen: dat lijkt mij de piste voor een vakbondswerking."

### Verscheiden groep

"Wat leuk was: we zaten met heel veel verschillende mensen in de opleiding sociale bemiddeling. Er waren advocaten, personeelsmedewerkers, consultants en een arbeidsgeeneesheer. Met veel verschillende achtergronden, maar wel allemaal mensen die bezig zijn met arbeid op de werkvloer. We zien elkaar nog af en toe, dan leggen we elkaar concrete situaties voor en ondersteunen we elkaar in onze job."

Katrien Vandeevegaete



Een nieuwe opleiding sociale bemiddeling start op 22 september en bestaat uit 2 modules met telkens 10 opleidingsdagen.

Meer info op: <http://associatie.kuleuven.be/socialebemiddeling>, [socialebemiddeling@khleuven](mailto:socialebemiddeling@khleuven), tel. 016 37 51 83.