

# Van gevoel naar gesprek: conflicten op de werkvloer eerder in beeld

---

*Een analyse van conflicten en aanspreekcultuur bij een onderdeel van de Rijksoverheid · Marleen de Wilde · voorjaar 2026*

Dit document is een geanonimiseerde weergave van de eerste praktijktoepassing van mijn aanpak voor vroegsignalering en preventie. Namen van organisatieonderdelen en personen zijn weggelaten. De patronen die zichtbaar werden, zijn niet uniek voor deze organisatie — ze spelen in veel organisaties, publiek én privaat. Juist daarom deel ik ze.

## Aanleiding en doel

Bij een onderdeel van de Rijksoverheid leefde het gevoel dat conflicten op de werkvloer beter en vooral eerder konden worden opgepakt. Geen zware escalaties of formele meldingen — wel terugkerende spanningen, irritaties en de vraag: doen we hier het goede, en doen we het samen? Precies de fase waar vroegsignalering over gaat.

Het traject had drie doelen: een beknopt theoretisch kader formuleren over conflicten op de werkvloer, dit kader toetsen in gesprekken met de managers van het organisatieonderdeel en een praktische handreiking opstellen die ook breder toepasbaar is. Het traject volgde daarmee de kern van mijn aanpak: het begint bij een gevoel, daarna volgen gesprekken, dan een grondige analyse en die levert inzicht en concrete keuzes op om samen mee aan de slag te gaan.

Een eerlijke kanttekening vooraf: de gesprekken bleven op punten algemeen en gingen deels over situaties uit het verleden. Het beeld is dus gebaseerd op patronen en indrukken, niet op diepgaand onderzoek van specifieke situaties. Gesprekken met direct betrokken medewerkers zouden het beeld verder kunnen verdiepen. Dat past ook bij de aard van vroegsignalering: het gaat om het herkennen van patronen in de fase waarin bijsturen nog mogelijk is, niet om waarheidsvinding achteraf.

## Een beknopt kader: hoe conflicten ontstaan en escaleren

Conflicten ontstaan wanneer verschillen in inzicht, werkwijze of verwachtingen persoonlijk worden gemaakt. Daarbij is onderscheid te maken tussen taakconflicten (verschil van inzicht over de inhoud), procesconflicten (onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden) en relatieconflicten (irritaties en spanningen tussen personen).

Conflicten escaleren vooral wanneer mensen elkaar niet direct aanspreken, wanneer onduidelijk is wat de norm is - los je het zelf op of grijpt de leidinggevende in? - wanneer er via derden wordt gesproken in plaats van mét elkaar. Consistent leiderschap en een duidelijke aanspreekcultuur zijn cruciaal om conflicten inhoudelijk te houden.

Binnen de overheid speelt daarbij een extra dimensie: de vernieuwde ambtseed. Die roept de vraag op of iedereen die kent en werkelijk begrijpt wat die betekent voor professioneel gedrag, samenwerking en respectvolle omgang. Dat zijn geen vrijblijvende persoonlijke voorkeuren, maar onderdeel van de publieke opdracht, het publiek belang dienen is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker, van ons allemaal.

## **Wat de gesprekken zichtbaar maakten: vier patronen**

Ondanks het globale karakter van de gesprekken tekende zich een herkenbaar beeld af: vier patronen die ik sindsdien in vrijwel elke organisatie terugzie.

### **1. Aanspreken gebeurt beperkt**

Medewerkers vinden het lastig elkaar rechtstreeks aan te spreken. Irritaties worden eerder met de leidinggevende besproken dan met de collega zelf, waardoor de oplossing naar boven verschuift. Medewerkers worden zo afhankelijker van hun manager, conflictvaardigheid ontwikkelt zich onvoldoende en kleine irritaties groeien ondergronds door. De indruk: het vóélft veiliger om naar boven te gaan dan naar elkaar.

### **2. De rol van de vertrouwenspersoon is onduidelijk**

De rol van de vertrouwenspersoon bleek onvoldoende scherp gepositioneerd. Medewerkers weten niet altijd bij wie ze waarvoor terecht kunnen, wat het onderscheid is tussen leidinggevende, HR, de rollen rond sociale veiligheid en de vertrouwenspersoon, en wanneer welke route passend is. Daarnaast werpt de benaming zelf mogelijk een drempel op: "vertrouwenspersoon" klinkt zwaar en formeel. Voor gewone spanningen of beginnende irritaties voelt die route al snel te groot, waardoor de functie eerder wordt gezien als laatste redmiddel dan als laagdrempelige ondersteuning. Een prikkelende gedachte uit de analyse: zou dat anders zijn als deze rol bijvoorbeeld gesprekscoach zou heten? Het gevolg is nu dat medewerkers blijven rondlopen met irritaties, rechtstreeks naar de leidinggevende stappen of pas laat formele hulp zoeken.

### **3. Er ontbreekt een gezamenlijke aanpak**

Er was geen eenduidige, organisatiebrede lijn in de aanpak van conflicten. De ene manager koos voor een cursus, een andere voor individuele gesprekken, weer een andere organiseerde teamgesprekken; sommigen grepen snel in, terwijl slechts één manager expliciet eerst terugverwees naar het onderlinge gesprek. Zo ontstaan micro-aanpakken per team: medewerkers krijgen, afhankelijk van hun manager, een andere norm en werkwijze mee. Dat versterkt het gevoel van ongelijkheid en willekeur en daar wordt onderling over gesproken, wat dat gevoel verder voedt.

### **4. Er wordt vooral reactief gehandeld**

Interventies volgden meestal pas nadat de spanning al was ontstaan. Structurele, preventieve aandacht voor het versterken van de aanspreekcultuur, het expliciteren van normen, gezamenlijke reflectie op samenwerking en het verbinden van gedrag aan de publieke opdracht was nog beperkt zichtbaar. Conflicten worden dan wel opgelost, maar of het onderliggende patroon verandert, blijft de vraag.

## Samenvattend beeld

Het vraagstuk begint hier, zoals in veel organisaties, niet bij extreem zware conflicten, maar bij een kwetsbare aanspreekcultuur, onduidelijke positionering van de rollen rond sociale veiligheid, het ontbreken van een gezamenlijke aanpak en het onvoldoende doorleven van wat de ambtseed in de dagelijkse praktijk betekent. Iedere manager probeert op eigen wijze oplossingen te vinden. Dat is begrijpelijk en goedbedoeld, maar het versterkt de versnippering.

Precies dit is waarom vroegsignalering loont: de signalen waren er, in gevoelens, irritaties en omwegen. Ze vroegen alleen om verbinding en het goede gesprek.

## Zes verbeterlijnen

Uit de analyse volgden zes ontwikkelrichtingen, die samen één beweging vormen: van reageren achteraf naar voorkomen aan de voorkant.

- 1. Eén gezamenlijke aanpak voor conflicthantering.** Geen losse initiatieven per manager, maar een gedeelde lijn en een gedeelde norm.
- 2. Heldere rollen rond 'sociale veiligheid'.** Verduidelijk, waar nodig, wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is, leidinggevende, HR, vertrouwenspersoon en overweeg een laagdrempeliger introductie van die rollen.
- 3. Maak onderling aanspreken de norm.** Eerst het gesprek met elkaar, escalatie als vervolgstap en niet als vertrekpunt.
- 4. Stop met losse ad-hoc cursussen als zelfstandige oplossing.** Als training wordt ingezet: organisatiebreed en als onderdeel van een samenhangende visie.
- 5. Versterk preventie.** Structurele aandacht voor samenwerking en professionele omgangsvormen, niet pas als het schuurt.
- 6. Leg structureel uit wat de ambtseed inhoudt.** En wat die betekent in de dagelijkse praktijk van samenwerken, aanspreken en tegenspreken.

## Tot slot: de opbrengst

De grootste winst zit in zichtbaar voorbeeldgedrag van de top, meer eenduidigheid, helderheid over rollen en het normaliseren van het directe gesprek. Werkplezier staat daarbij niet op zichzelf: het is een voorwaarde om de opdracht van de organisatie hier: de publieke opdracht, goed te kunnen uitvoeren. En dat vraagt volwassenheid van iedereen: van bestuur, directie en management tot medewerkers.

Deze pilot laat zien wat vroegsignalering in de praktijk doet. Er was geen crisis en geen formele melding er was wel een gevoel dat het beter kon. Dat gevoel kreeg aandacht, werd in gesprekken opgehaald, in een analyse verbonden en vertaald naar concrete keuzes.

Van signaal naar inzicht. Van gevoel naar gesprek.

Dit document is met instemming van de betrokken organisatie in geanonimiseerde vorm gepubliceerd. Vragen over deze pilot of benieuwd wat vroegsignalering voor jouw organisatie kan betekenen? [marleen@marleendewilde.nl](mailto:marleen@marleendewilde.nl) · 06-53 64 68 96 · [www.marleendewilde.nl](http://www.marleendewilde.nl)