

Het conflict als kans tot verandering

DOOR SANNE SCHREURS

Waar gehakt wordt, vallen spaanders. Waar mensen samenwerken, komen conflicten voor. Zo simpel zijn de feiten. Minder simpel is het om deze conflicten tijdig te herkennen, niet te laten escaleren tot onwerkbaar ziekmakende situaties en op te lossen. Of nog beter: te voorkomen door preventief maatregelen te nemen. Daarvoor zijn vaardigheden nodig. De auteurs Jan Plevier en Frank Emmelot schreven hierover het boek *Conflictvaardig op het werk* met de ondertitel *Win vertrouwen met conflict-hantering en mediation*. Op toegankelijke wijze doen ze uit de doeken hoe conflicten ontstaan, welke bewuste en onbewuste emoties er een rol bij spelen, welke stadia er te herkennen zijn en hoe problemen tactisch kunnen worden aangepakt.

Onze hersenen zijn primair ingesteld op het minimaliseren van gevaar en maximaliseren van genot en beloning

Het woord conflict roept negatieve associaties op, schrijven Plevier en Emmelot. De meeste mensen denken meteen aan ruzigheid, ruzie en mislukking. De visie van Plevier en Emmelot brengt echter ook een positief aspect naar voren: het conflict als kans tot verandering en bron van organisatieontwikkeling. Dat is bemoedigend en geeft een extra stimulans om conflicten niet uit de weg te gaan. Dat lukt alleen als conflicterende partijen (samen) de confrontatie met pijn en onmacht aan willen gaan en er zelf verantwoordelijkheid voor willen nemen. Het boek *Conflictvaardig op het werk* maakt duidelijk dat het 'oude' hiervoor moet worden losgelaten en dient daarvoor als een heldere gids.

De benadering van Plevier en Emmelot is gebaseerd op inzichten uit de sociale psychologie, communicatietheorie, neurowetenschappen en op hun eigen jarenlange ervaring als mediator, procesbegeleider en trainer. Zij besteden



onder andere aandacht aan de theorieën van Friedemann Schulz von Thun over de zakelijke, expressieve, relationele en appellerende aspecten van menselijke communicatie, de praktische theorie van de transactionele analyse en de Ouder-Volwassen-Kind-posities waaruit mensen reageren, de Harvardmethode van onderhandelen, de escalatieladder van Glasl, de rol van macht en machtsongelijkheid in de arbeidsrelatie en de verschillende wijzen waarop mensen doorgaans reageren bij 'gedoe' volgens het Thomas-Kilman-model: vermijden, aanpassen, onderhandelen, samenwerken of forceren.

Emoties spelen een grote rol bij het ontstaan van conflicten. Plevier en Emmelot wijzen in dit verband op neurologische wetenswaardigheden: onze hersenen zijn primair ingesteld op het minimaliseren van gevaar en maximaliseren van genot en beloning. Zij zijn erop uit om te overleven en energie te besparen. Dit basisprincipe geeft volgens hen aanknopingspunten voor conflict-hantering en interactie in het algemeen. Interessant is in dit verband de verwijzing in het boek naar een herziene kijk op feedback: organisaties hebben vaak de gewoonte beoordelingsgesprekken te voeren met hun medewerkers en negatieve feedback te geven over fouten of minder wenselijk gedrag. De bedoeling hiervan is verbetering te stimuleren. Het brein reageert hierop echter met angst en vermindering van zelfvertrouwen. Negatieve feedback doet hetzelfde met de hersenen als fysieke pijn en letsel. Het levert stress op,



Sanne Schreurs
 is redactielid van dit tijdschrift.

beperkt het functioneren en is vaak een bron van onbegrip én conflicten, zo is ook het beeld van Plevier en Emmelot.

In dit verband halen Plevier en Emmelot het SCARF-model aan, ontwikkeld door David Rock, als instrument om inzicht te krijgen in de neurologische processen die een rol spelen bij sociaal gedrag. Het model definieert vijf elementen die elk mens in verschillende mate belangrijk vindt in het leven: *status, certainty, autonomy, relatedness* en *fairness*. Wanneer een van die factoren bedreigd wordt, geeft dat stress. Het SCARF-model speelt in op twee belangrijke motiverende krachten bij het gedrag van mensen: de angst voor verlies en straf en de behoefte aan beloning en erkenning. Conflicten treden op als partijen ervaren dat hun doelen, waarden of belangen met elkaar botsen en hun acties worden gedwarsboemd. Let op: het conflict is een botsing van waarden die subjectief ervaren of gepercipieerd worden door één persoon, lichten de auteurs toe. Het gaat hier niet om een objectief geldende waarheid, maar om ieders beeld van de waarheid. Een aanslag op onze waarden roept emoties op: boosheid, verdriet, verontwaardiging. Deze emoties zijn de aanjagers van het conflict en bepalen tevens de lading. Een belangrijke vaardigheid in het omgaan met conflicten is dan ook: herkennen en bespreekbaar maken van de onderliggende emotie. Elke ervaren mediator zal het hiermee eens zijn, het is de kunst van het 'afpellen van de ui'. Rationalisaties schermen de emotionele lading af, soms in die mate dat de persoon zelf het contact ermee kwijt is. Plevier en Emmelot gebruiken deze inzichten als belangrijke leidraad en sluiten het boek af met handige voorbeelden van vragen die gesteld kunnen worden om inzichtelijk te krijgen welk van de elementen status, certainty, autonomy, relatedness en fairness in meer of mindere mate geraakt worden bij betrokkenen in een conflict. De vragen zijn hulpmiddelen om contact te maken en helder te krijgen waar onderliggende belangen en behoeftes liggen.

Plevier en Emmelot besteden ook aandacht aan de verschillende functionarissen die betrokkenen kunnen raken bij een conflict, met name als ook ziekte een rol speelt: de medewerker, leidinggevende, adviseur, mediator, HR-professional, bedrijfsarts, arbeidsdeskundige en professionals van uitkeringsinstantie UWV. Ook juridische implicaties komen aan bod, in het bijzonder regelgeving rond ziekte, zoals de Wet verbetering

poortwachter (WVP). Extra spelers in het veld en juridisering van de situatie hebben een complicerende werking, aldus Plevier en Emmelot. Gedurfd vatten zij het als volgt samen: 'De paradox van de WVP is dat regelgeving bedoeld om partijen te ondersteunen bij re-integratie, bij conflicten snel leidt tot formalisering en polarisering en daarmee op zichzelf een obstakel wordt voor die re-integratie'.¹

Plevier en Emmelot maken wat lastig lijkt en tot verlegenheid stemt, uiteindelijk simpel, werkbaar en logisch

Bijzondere aandacht in het boek gaat uit naar de vernieuwde versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten, de NVAB-Richtlijn conflicten in de werksituatie en de Wet verbetering poortwachter. Ook wordt uitgebreid ingegaan op arbeidsmediation, hoe het proces van mediation werkt en de inbedding ervan in het arbeidsrecht. Dit alles geïllustreerd met casus en voorbeelden uit de rechtspraak. De aangehaalde rechtspraak had voor de kritische lezer van een meer recente datum mogen zijn (de voorbeelden dateren grotendeels uit de jaren 2015 en 2016). Dat doet geen afbreuk aan het sterke signaal dat Plevier en Emmelot erover willen afgeven: juridiseren leidt tot ongewisse uitkomsten en dat is nog steeds zo. De meerwaarde van dit boek zit bovendien niet in de juridische theorie maar in het appel dat het doet op conflicterende partijen en organisaties om conflicten te adresseren in een fase waarin ze nog oplosbaar zijn en de *tools* die het daarvoor aanbiedt. Het gaat erom het gesprek niet pas te voeren als de druppel de emmer doet overlopen maar als de eerste druppel in de emmer valt. In een podcast over het boek lichten de auteurs toe dat handelingsverlegenheid een reden kan zijn om conflicten niet bij de wortel aan te pakken.² Zo begint ieder goed gesprek uiteindelijk gewoon met het stellen van een vraag. In hun boek maken Plevier en Emmelot daarmee wat lastig lijkt en tot verlegenheid stemt, uiteindelijk simpel, werkbaar en logisch. ■

NOTEN

1. P. 108.
2. Te beluisteren via newbusinessradio.nl.