

TEKST: SONIA SJOLLEMA

WORD JE ZIEK VAN CONFLICTEN OP JE WERK?

Enkele jaren geleden bleek, uit onderzoek van TNO Arbeid, dat per jaar 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen een arbeidsconflict als oorzaak had. Uiteindelijk belandde 4 tot 5% van de werknemers die het betrof in de WAO. Redenen van de ziekmelding waren reorganisaties, ontactisch handelen van een leidinggevende, het op een zijspoor zetten van de werknemer of onvermogen van één of beide partijen om zaken uit te praten.

Niemand stelde toen de vraag of je wel echt ziek was. Sinds de Wet Poortwachter is die situatie ingrijpend veranderd. De plicht voor de werkgever om binnen acht weken een plan van aanpak te maken voor snelle terugkeer van de werknemer is daarvan een belangrijke oorzaak. Het biedt vele aanknopingspunten om problemen snel op te lossen. Veel vaker dan voorheen vormt bijvoorbeeld *mediation* een onderdeel van het 'genezingsproces'. En met succes, want het gebeurt niet vaak dat werkgever of werknemer zich verzet tegen dit instrument omdat dat uitgelegd kan worden als een blijk van onvoldoende bereidheid tot oplossen van het conflict. De Wet Poortwachter heeft zeker een positieve invloed op het percentage werknemers dat na een arbeidsconflict terugkeert op de werkvloer.

HET IS VOOR EEN WERKNEMER ALTIJD GEZONDER OM IN DE 'TEGENAANVAL' TE GAAN

VERFRISSENDE RUZIES

Kun je daadwerkelijk ziek worden van conflicten op je werk? Ja. Zijn alle conflicten even erg? Nee. Ruzies komen in de beste organisaties voor en vallen, zelfs met het meest afgewogen personeelsbeleid, niet te voorkomen. Uit onderzoek blijkt dat ruzie met je baas grotere consequenties heeft dan ruzie met een collega of ondergeschikte. Ruzie maken over de inhoud van je werk is minder erg dan over sociaal-emotionele zaken. Maar voor alles geldt: het is voor een werknemer altijd gezonder om in de 'tegenaanval' te gaan. Door conflicten uit de weg te gaan, wordt het probleem vaak alleen maar groter. En: conflicten hoeven niet per se schadelijk te zijn. Ze kunnen zelfs verfrissend werken, mits ze goed worden opgelost. Enige tijd geleden verscheen het boek *Bang voor conflict* waarin prof. dr. Carsten de Dreu op inzichtelijke wijze de verschillende soorten conflicten en mogelijke vormen van conflicthantering in organisaties beschrijft. Bij het verschijnen van het boek, uitgegeven door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, vond een symposium plaats waar verschillende inleiders hun visie gaven op mogelijke oplossingen.

SOORT CONFLICT

Aanvaringen en ruzies op het werk horen er bij. Uit onderzoek blijkt dat mensen gemiddeld 15 tot 20% van hun tijd besteden aan conflicten (inclusief het peikeren

erover en uitpraten ervan). De verwachting is dat in moderne organisaties met flexibele omstandigheden en een sterke nadruk op individueel functioneren conflicten alleen maar vaker zullen voorkomen. Iedereen kan zich daar wel iets bij voorstellen: een team van drie salesmedewerkers van een technisch bedrijf, ieder met een eigen regio als aandachtsgebied, allen 32 uur werkend en slechts één dag gezamenlijk op kantoor voor mogelijk overleg. De communicatie verloopt via email en soms de telefoon. Als de omzet van één van de medewerkers ver achterblijft bij de rest is de vraag, hoe kan dat? Als deze medewerker dan ook nog vaak afwezig is tijdens de dag dat er eigenlijk overlegd moet worden, is de kiem voor een conflict snel gezaaid. Gewoon goed leidinggeven en open communiceren, denk je. Maar dat is nu juist de kunst.

Veel conflicten zijn in aanleg simpel en overzichtelijk. Door twee aspecten van menselijk gedrag escaleren kleine zaken echter vaak tot serieuze, sociaal emotionele conflicten. Het eerste aspect is de behoefte van bijna ieder mens aan een positief zelfbeeld. Als we een probleem willen oplossen evalueren we ons eigen gedrag steevast als productief en coöperatief, terwijl we vinden dat juist de ander de zaak frustreert, drammerig is of het onderste uit de kan wil halen. Daarnaast is iedereen in aanleg toch 'naïef realistisch', wat inhoudt dat je denkt dat de wereld is zoals je hem zelf ziet en de ander het dus fout ziet, dom is en er niets van snapt. Beide eigenschappen zijn bij iedereen in bepaalde mate aanwezig en leidt bij verschil van inzicht vaak tot escalatie. De teamgenoten in het boven beschreven geval verwijten de collega de tegenvallende omzet. Doordat ze elkaar zo weinig zien heeft niemand een idee wat er aan de hand is. En niemand vraagt er rechtstreeks naar. Er wordt wel veel gedacht en gespeculeerd: hij is gewoon niet zo commercieel, hij heeft problemen thuis, hij is bezig met het opzetten van een eigen bedrijf.

Niet alle ruzies maken even ziek. Het ligt er aan met wie je een conflict hebt, waarover en hoe je er mee omgaat. Het meest schadelijk zijn de ruzies die gaan over de persoonlijkheid van de betrokkenen, zoals de strijd over iemands gedrag of omgang met klanten. Minder schadelijk zijn de conflicten die gaan over de uitvoering van het werk. Sterker nog, uit veel onderzoek blijkt dat zulke conflicten juist ook positieve consequenties kunnen hebben.



Sonia Sjollema is directeur Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP)

Naast het soort conflict is het van belang hoe iemand met een conflict omgaat. Je kunt toegeven en je neerleggen bij wat de ander wil of het conflict uit de weg gaan. Deze passieve manieren hebben de meest negatieve consequenties voor de gezondheid. Het is veel beter om zelf met oplossingen te komen of een goede oplossing te forceren door de ander te dwingen met een voor jou bevredigende oplossing te komen.

In het team salesmedewerkers komt het vrij plotseling tot een uitbarsting als de directeur tijdens een vergadering komt praten over de resultaten. Die blijken, in totaal genomen, achter te blijven bij de verwachtingen. De directeur bekijkt het niet per regio, maar als totaal. De twee medewerkers met goede resultaten verwijten hun collega de slechte resultaten. Deze meldt zich de volgende dag ziek.

FOUTEN VAN LEIDINGGEVENDEN

De manier waarop leiding wordt gegeven is vaak de basis voor een conflict, stelt Roel Peels, zelfstandig interim-manager: 'Veel leidinggevenden geven de inhoud van het werk prioriteit boven het omgaan met bestaande conflicten. Vaak wordt dan aan een buitenstaander gevraagd het conflict te helpen oplossen. Dat kan goed werken als die ander daarbij in elk geval verder kijkt dan de feitelijke inhoud van het conflict. De chemie tussen persoonlijkheden en andere sociaal emotionele componenten zijn vaak net zo belangrijk als je op zoek bent naar oplossingen. Daarbij moet je in ogenschouw nemen dat niet iedere organisatie dezelfde cultuur heeft. In technisch georiënteerde bedrijven slaan mensen snel dicht en wordt moeilijker over problemen gepraat dan in organisaties met een meer sociale doelstelling. Zelfs op hoog niveau vind je in technische bedrijven managers die liever naar manieren zoeken om iemand te isoleren, wraak te nemen, coalities te vormen dan elkaar gewoon aan te spreken op gedrag.'

STEEDS MEER OP ZIJN TENEN

GAAN LOPEN

In het geval van het beschreven bedrijf was de directeur verantwoordelijk voor de resultaten en in feite ook voor het team van salesmedewerkers. Echter, de personele aspecten van het team hadden niet zijn interesse. De zieke medewerker die het betreft was ooit doorgegroeid, van monteur tot salesmedewerker. Dat ging goed toen hij verantwoordelijk was voor de oude, vertrouwde klanten. Het bedrijf is de afgelopen jaren echter flink gegroeid, zijn regio vergroot en de druk om meer omzet te halen flink opgeschroefd. De medewerker heeft nooit een training commerciële vaardigheden gedaan. Hij is



de laatste jaren steeds meer op zijn tenen gaan lopen en heeft zich steeds meer 'teruggetrokken'. Het concrete conflict was de spreekwoordelijke druppel. Het heeft uiteindelijk een half jaar geduurd voordat de medewerker weer echt aan het werk was. Zijn regio is verkleind en er is geïnvesteerd in opleiding en begeleiding. De directeur neemt nu om de andere week als voorzitter deel aan het overleg van de salesmedewerkers.

NIET THUISZITTEN

Volgens Roelof Heida, bedrijfsarts voor ArboNed is er een onderscheid tussen klachten en ziekte. Hij stelt: 'Een arbeidsconflict gaat vaak met klachten gepaard: hoofdpijn, vermoeidheid, slaapstoornissen en maagklachten. Het is een valkuil deze bij spanning normale klachten als ziekte aan te merken. Het advies om rust te nemen, of erger nog, enige tijd geen contact meer te zoeken met het bedrijf is fnuikend. De persoon in kwestie zoekt bevestiging bij zijn omgeving en wil zijn gelijk halen. Als dat maar lang genoeg duurt, kan hij zonder gezichtsverlies niet meer terug naar het werk. Het devies in dergelijke situaties is: meteen een vervolgafpraak tussen leidinggevende en de medewerker. Het is prima om de partijen even een paar dagen te laten afkoelen of slecht bericht door te laten dringen, maar zorg ervoor dat de afspraak alvast staat.'

Heida pleit voor meer aandacht voor een goede aanpak van conflicten in relatie tot verzuim, omdat werk voor veel mensen van groot belang is voor hun inkomsten, voor hun zelfwaardering, sociale status, levensgeluk en gezondheid. Hij stelt: 'Ziekmelden na een conflict lijkt een kleine stap die veel mensen impulsief nemen. Maar je moet mensen er voor behoeden een doodlopende weg in te slaan. Bovendien is de weg terug heel moeilijk te bewandelen.'

BANG VOOR CONFLICT? - DE PSYCHOLOGIE VAN CONFLICTEN IN ORGANISATIES

Door Carsten K.W. de Dreu
ISBN 90 232 4109 6