



Aukje Nauta en
Cristel van de Ven
over **conflict**
op het werk

Aan ruzie en conflict in organisaties geen gebrek tegenwoordig, zo lijkt het. Was grensoverschrijdend gedrag bij populaire tv-programma's ineens volop in de aandacht, daarna raakten we er steeds meer van doordrongen dat overal 'gedoe' voorkomt, in allerlei soorten en maten. Door de bril van de positieve psychologie kijkend, rijzen dan vragen als hoe we goed met conflicten kunnen omgaan, hoe conflicten zich verhouden tot groei en ontwikkeling en hoe ze kunnen leiden tot het bouwen aan een betere toekomst. Daarover spreek ik met Aukje Nauta en Cristel van de Ven, beiden expert in hoe het mis kan gaan in organisaties en hoe we het dan weer goed krijgen.

■ Nancy Peeters

Worstelen met grensoverschrijdend gedrag

De aanleiding voor dit gesprek is een interview

met Aukje Nauta op de site van de Universiteit Leiden over de verlenging van haar aanstelling als hoogleraar organisatiepsychologie. Ze zegt daar: "In de samenleving worstelen we heel erg met grensoverschrijdend gedrag, dus daar wil ik mij de komende jaren op richten: sociale en psychologische veiligheid. Ik ben ooit gepromoveerd op conflicthantering, in die zin ga ik terug naar mijn roots. Maar nu wil ik het koppelen aan schaamte, want ik denk dat bullebakken op de werkvloer juist te weinig schaamte ervaren. Bij schaamteloosheid gaan mensen schreeuwen, pesten, over grenzen heen. Ik wil onderzoeken hoe mensen van schaamteloos naar schaamtevol en uiteindelijk schaamtevrij kunnen bewegen. Met 'schaamtevrij' bedoel ik dat mensen hun schaamte vrijlaten, dat die er mag zijn. 'Het einde van het bully-tijdperk', als werktitel voor dit nieuwe onderzoek." Een interessante gedachte: hoe kunnen we vanuit de negatieve

emoties rond conflicten, grensoverschrijdend gedrag en schaamte tot iets positiefs komen?

Als ik Aukje vraag naar haar kijk op al het 'gedoe' in organisaties dat we in de media zien, zegt ze: "Ik vind dit een waanzinnig positieve tijd omdat we het gewoon niet meer pikken dat een baas kan zeggen: 'Jij móet op kantoor komen!' De Universiteit Utrecht heeft onderzoek gedaan naar grensoverschrijdend gedrag en psychologische en sociale onveiligheid in de Tweede Kamer. Daar lopen mensen rond die af en toe flink uit hun slof schieten. En nu is er een tegenbeweging die zegt: 'Dat willen we niet meer, we moeten fatsoenlijk met elkaar omgaan.' Dat vind ik echt de kracht van deze tijd. En natuurlijk ontspoot die discussie dan ook weer, maar het is ook een mooi appèl op ons allemaal om het moreel juiste te doen."

Ik spreek ook met Cristel van de Ven. Cristel is onderzoeker en adviseur op gebied van waardevol werken en werkt al jaren samen met Aukje aan het verbeteren van werkrelaties. Ze is daarnaast voorzitter van de Vereniging Zelfstan-

digen Nederland en zit namens zelfstandigen in de Sociaal-Economische Raad. Cristel: "Je merkt dat we als maatschappij gewend zijn aan conflicten. Mensen die stevig provoceren, vinden we vaak eigenlijk best cool. En tegelijkertijd hebben we ook een enorme behoefte om daarmee te stoppen. Om vriendelijker en prettiger met elkaar om te gaan. Ik spreek me het liefst genuanceerd uit, omdat de meeste situaties of problemen nu eenmaal niet zwart-wit zijn. Maar als je bijvoorbeeld een genuanceerd stuk schrijft, dan halen sommige media daar net die ene quote uit waarvan ze hopen dat een ander daar boos over wordt. Dat vind ik superfrustrerend. Niet onlogisch, want we weten dat negatieve emoties meer de aandacht trekken dan positieve emoties. En dan is een rel beter om het bereik van het stuk te vergroten."

Het nut van een conflict

Een conflict brengt veel negatieve emoties met zich mee. Maar kan een conflict ook tot wat goeds leiden? Cristel: "Mensen die in een conflict nog niet voor volwaardig worden gezien, moeten soms eerst even hun tanden laten zien. Door in eerste instantie de strijd aan te gaan, kun je tot een probleemoplossende onderhandelingsstijl komen. Dan realiseert de andere partij zich dat zij niet zomaar kan domineren en de ander in een toegeeflijke rol kan duwen. En dat de dialoog aangaan de enige manier is om er samen uit te komen. Wat er nu in de samenleving gebeurt, is te zien als een fase op weg naar een betere wereld. De 'woke-beweging' levert veel frictie op, maar eigenlijk is er een achtergestelde groep die nu zijn tanden laat zien. Dat doet pijn en voelt ongemakkelijk. Volgens mij is het nodig om niet terug te gaan knokken maar om te kijken of we in dialoog de grote vraagstukken kunnen oplossen."

Conflicten vermijden, is dat handig?

Sinds 2019 bestudeert Aukje schaamte. Ze definieert schaamte als een sociale, morele, pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie

jij bent niet voldoet aan bepaalde normen. Zijn er vanuit haar kennis over schaamte inzichten die ons helpen in conflicten? Aukje: "Angst en schaamte zijn lastig te onderscheiden maar kunnen beide gemakkelijk tot conflictvermijding leiden. Het zou mooi zijn als we schaamte als kanarie in de kolenmijn leren gebruiken. Dat we schaamte herkennen en bedenken wat dat eigenlijk betekent, dat we ons schamen. Ben ik fout, is de ander fout?" Aukje noemt het voorbeeld van een man die in een werksituatie bij een vrouw per ongeluk een hand op de bil legde. Beiden benoemden dit niet, zetten hun werkrelatie voort alsof er niets gebeurd was maar dat was er natuurlijk wel. Later werd dit alsnog erg ongemakkelijk, juist omdat beiden dit uit schaamte niet bespraken. "Als je daar direct het gesprek over aan kunt gaan en het ongemak openlijk benoemt, kan het heel anders verlopen en vooral ook veel beter aflopen."

In de praktijk: groeien van gedoe

Cristel: "Bij de begeleiding van teams werkt het vaak goed om concrete situaties te bespreken waar het mis ging. Wat waren ongemakkelijke momenten? Hoe kwamen we daar uit en wat kunnen we daarvan leren? Wat willen we vaker gaan doen om te bouwen aan een goede psychologische en sociale veiligheid? Dat gedrag wil je met elkaar ontdekken en vasthouden op momenten dat het ingewikkeld wordt. Deze aanpak linkt aan het waarderend perspectief, kijken naar wat goed gaat en dat uitvergroten. Want er gaat ook al heel veel goed in organisaties."

Aukje: "Als ik een groep begeleid, vraag ik vaak: 'Wanneer en voor wie was je niet de leidinggevende of de HR-adviseur (of welke rol ook maar van toepassing is) die je had willen zijn?' Dan delen eerst alle leden een anekdote. Soms is het iets heftigs, maar vaak wordt de sfeer ook meteen al een beetje grappig en luchtig. Pas na die verhalenronde vraag ik welk patroon men ziet, welke conclusie we hier met z'n allen uit trekken en wat ons staat te doen. Je kantelt dan van het

negatieve dat gedeeld is, naar hoe nu verder. Zo kunnen we groeien van gedoe.”

Cristel: “Naarmate je meer diversiteit krijgt in een organisatie, komt er vaak ook meer conflict. Maar als je dat conflict constructief weet in te zetten en ziet als meerdere perspectieven waardoor je meerdere oplossingen kunt bedenken, dan werkt het positief. Als het conflict uitmond in wij-zij-denken, leidt het echter tot ellende. De kunst is om het conflict te omarmen én om te zorgen dat je geen groepen krijgt die tegenover elkaar staan.”

Jezelf ontwikkelen voorkomt ongewenst gedrag

Cristel: “Ik vraag me af wat het ons zou brengen als we minder gehaast en druk zouden zijn op het werk. Ongewenst gedrag heeft ook te maken met ongeremdheid, uit je slof schieten. Dat gebeurt sneller als je al moe bent of je kwetsbaar voelt maar dat niet durft te uiten. Als je naar onderzoeken kijkt, lijkt het wel of we ons allemaal permanent opgejaagd en kwetsbaar voelen op het werk. Een gezonde werkomgeving met normale werkuren en behapbare takenpakketten zal veel oplossen, denk ik. Als je moe bent, denk je pas als je naar huis fietst ‘wat gebeurde er nou, ik voelde me niet sterk

genoeg om er tegenin te gaan, of om mezelf in de hand te houden’ en dat is jammer.”

Aukje: “Je zegt daar iets belangrijks over de organisatie van ons werk als oorzaak van conflicten en onveiligheid. Frank Pot (emeritus hoogleraar sociale innovatie van werk en voormalig directeur werk en werkgelegenheid van TNO) vertelde me dat 20% van de werkenden in Europa werk heeft met een cyclus van korter dan een minuut, zij doen elke minuut precies hetzelfde. En 48% heeft werk met een cyclus korter dan tien minuten. Dat betekent dat de helft van de werkenden routinematig, repeterend werk heeft, terwijl de Arboret in artikel 3 lid d stelt dat monotoon, repeterend werk zoveel mogelijk vermeden moet worden. Maar dat doen we dus niet. We zijn nu geneigd om te denken dat grensoverschrijdend gedrag voornamelijk voorkomt bij tv-shows, in de politiek en bij universiteiten. Maar als je naar onderzoek kijkt, komt het vooral voor in grote organisaties met veel monotoon en repeterend werk, waar je zo vervreemd van raakt dat je uit narigheid elkaar gaat pesten. Als werkgever moet je hierover nadenken en je afvragen hoe je het werk kunt herinrichten of welke afwisseling je kunt organiseren zodat medewerkers niet te lang dit repeterend werk hoeven te doen. Kan ik dit



Angst en schaamte zijn lastig te onderscheiden maar kunnen beide gemakkelijk tot conflictvermijding leiden.

werk afwisselen met andersoortig repeterend werk want dat is al gevarieerder dan de hele dag hetzelfde repeterend werk doen.”

Zowel Aukje als Cristel ziet het ontwikkelen van medewerkers als een belangrijke sleutel in het voorkomen van ongewenst gedrag. Cristel: “Voor een veilige organisatie is het nodig dat we minder focus hebben op presteren en meer op leren. Het gedoe in organisaties ontstaat deels door het gevoel van schaarste en is te voorkomen. Budgetten zijn misschien schaars, maar ontwikkelkansen zijn dat niet. Want dat kan voor de één een uitdagend project zijn en voor de ander een boek lezen of naar een netwerkbijeenkomst gaan. Van dergelijke ‘gratis’ ontwikkelkansen zijn er veel meer dan van geld voor trainingen of salarisverhoging. Interessant is dus de vraag hoe je in overvloed met elkaar kunt samenwerken. Dat verkleint de kans op gedoe.”

Ingrediënten voor veilige organisaties

“Voor een psychologisch veilige werkomgeving hebben we vaardigheden nodig rondom ‘gedoe-management’”, stelt Cristel. “Daar word je goed in door het met elkaar over conflicten te hebben. Goede gespreksvaardigheden en een probleemoplossende houding helpen daarbij. En zorg vooral dat een conflict niet afglijdt naar gedoe tussen personen. Want dan wordt het vaak vals, naar en onoplosbaar. Speel op de bal, niet op de man of vrouw.”

Aukje: “Psychologische veiligheid heeft in mijn ogen te maken met een goede, uitgesproken maar respectvolle manier van conflictantering en daarbij helpen empathische vaardigheden. Als ik bestuurder was van een grote organisatie, dan zou ik zorgen dat iedereen aan intervisie doet. Intervisie vergroot je empathie. Je moet bij intervisie in de schoenen van een ander gaan staan om het probleem van die ander te

herformuleren alsof het je eigen probleem is. Daardoor ontwikkel je empathie. Plus je ervaart dat iedereen een verschillende perceptie heeft van iemands probleem. Daardoor leer je dat ‘dé’ werkelijkheid niet bestaat. Hoe gaaf zou dat zijn, als we afleren om de waarheid in pacht te hebben, maar dat we allemaal nieuwsgierig kunnen blijven naar wat er nu écht speelt tussen mensen?”

Zonder gedoe, kan dat wel?

Ter afsluiting van ons gesprek vraag ik of we eigenlijk wel zonder gedoe, conflict en schaamte kunnen samenwerken in organisaties.

Aukje: “Nee, dat kan niet. En het is niet erg. Want soms is een stevige ruzie heerlijk. We kunnen problemen niet structureel de wereld uit helpen. Maar we kunnen wel leren om met gedoe om te gaan.”

Cristel: “Ik denk wel dat we andere taal nodig hebben. Woorden als ‘deugen’ en ‘cancelen’ slaan een gesprek helemaal dood, net als de woorden ‘dat is onvergeeflijk gedrag’, en ‘zero tolerance’. Ik ben ervan overtuigd dat dat soort taal belemmerend werkt voor wat we willen: eruit komen, hier doorheen komen. Laten we proberen om genuanceerde, verzoenende en liefdevolle taal te gebruiken.”

Aukje, lachend: “Zullen we het cancelen cancelen?”

Laten we dat doen. En laten we conflicten zien als een kans om van en met elkaar te leren. ■

Nancy Peeters is lid van de redactie van Tijdschrift Positieve Psychologie. Ze is spreker over werkgeluk en oprichter van Netwerk Werkgeluk, dat professionals in werkgeluk verbindt en versterkt. Kennis en ervaring over werkgeluk delen, dat is haar passie. Want waarom zou iedereen het wiel opnieuw moeten uitvinden? www.netwerkwerkgeluk.nl