

Conflict? Meteen ingrijpen!

tekst paulien bakker – 24/04/07, 00:00

Bazen die na een ruzie even soepel van hun personeel af denken te komen, hebben het mis. over snel ingrijpen, dossiers opbouwen en mediation....

'We hebben veel oudere werknemers in onze organisatie die niet meekomen in de snelle veranderingen in onze branche,' vertelt een p & o'er van een bank.

'Ik ben leidinggevende en zie dat onze uitgeverij regelmatig van strategie verandert, maar de mensen daar niet op voorbereidt. Dan kun je wachten tot de arbeidsconflicten komen.'

Een juridisch adviseur van een schoonmaakbedrijf: 'Als een opdracht eindigt en medewerkers naar een ander object moeten, zien we dat sommigen moeite hebben met die overgang.'

Om tafel zitten zeven p & o'ers en leidinggevendenden, die zijn gekomen voor de workshop Goed werkgeverschap. Hoewel de titel anders doet vermoeden, draait het in de workshop vooral om wat je als werkgever doet als een werknemer niet goed functioneert. Wat moet er in het personeelsdossier van een medewerker staan om goed en goedkoop het arbeidscontract te kunnen ontbinden?, willen de deelnemers weten.

Bonus

Bonus

Docent Arthur Hol was zelf p & o-adviseur en adviseur arbeidsverhoudingen bij KLM en Shell en werkte een aantal jaren als arbeidsrechtadvocaat, voordat hij HRM College oprichtte, waarmee hij workshops geeft over human resource management (hrm) en arbeidsrecht. Hol wil leidinggevendenden en p & o'ers leren om eerder in te grijpen bij het ontstaan van conflicten. 'Ik maakte als arbeidsrechtadvocaat eens mee dat een manager een flinke bonus kreeg omdat hij met zijn team 50 duizend euro boven zijn doelstellingen had binnengehaald. Tegelijkertijd liepen er door zijn toedoen drie ontslagzaken bij de rechtbank. Een goede dossieropbouw ontbrak, en op kwaliteit van leidinggeven werd hij blijkbaar niet beoordeeld. Die drie ontslagzaken kostten de organisatie 150duizend euro.'

Kop koffie

Kop koffie

Arbeidsconflicten zijn een belangrijke veroorzaker van ziekteverzuim. Bij een ziekteverzuim van 6 procent is ongeveer een half procent toe te schrijven aan conflicten, volgens de werkwijzer arbeidsconflicten van STECR, het reïntegratieplatform van de brancheorganisatie arbodiensten (BOA). Er zou in totaal gemiddeld 15 procent van de bruto loonsom in bedrijven gespenseerd worden aan arbeidsconflicten, juridisch advies en afvloeiingsregelingen.

Kop koffie

En hoe langer het conflict duurt, hoe groter de kans daarop. Want hoe langer de medewerker thuis zit, hoe meer hij het thuis zitten gaat legitimeren, en dus hoe groter het conflict in zijn hoofd wordt, waarschuwt STECR.

Kop koffie

'In een gezond arbeidsklimaat komen conflicten voor', stelt Caroline Koetsenruijter. Koetsenruijter is jurist, ze studeerde af op het onderwerp mediation op basis van haar ervaringen en onderzoek aan Harvard University in de Verenigde Staten. Haar wetenschappelijk onderzoek naar mediation (bemiddeling) heeft ze even in de ijskast gezet nu ze beleidsmedewerker is bij het Nederlands Mediation Instituut. 'Het is nooit leuk om een medewerker op slecht functioneren aan te spreken, maar hoe langer je wacht, hoe moeilijker het is om hem erop aan te spreken en hoe lastiger het ook is om de situatie nog een positieve richting op te kantelen.'

Kop koffie

Koetsenruijter werkte een tijdlang als pre-mediator op het ministerie van Justitie, om interne conflicten op te lossen. Ze adviseert bondig: 'Haal met z'n tweeën een kop koffie, bespreek het één op één. Maak er geen olifant van, dus houd het gesprek kort. Geef als leidinggevende natuurlijk zelf het goede voorbeeld. Maar ga in ieder geval het gesprek aan, weet wat er achter het gedrag van die ander zit. En pas nazorg toe; vraag een paar dagen later hoe je kritiek is geland.'

Totale oorlog

Totale oorlog

Werkvloerconflicten zijn onder te verdelen in taakinhoudelijke of sociaal-emotionele conflicten. 'Bij die eerste zijn leidinggevende en medewerker het bijvoorbeeld niet eens over hoe ze een project moeten aanpakken. Als die twee visies botsen, kom je misschien samen op een betere oplossing, je spreekt elkaars creatieve vermogen aan.' Maar vaak gaat het mis omdat dit soort verschillen van inzicht niet wordt uitgesproken. Terwijl de meeste conflicten beginnen als een taakinhoudelijk conflict, groeien ze na verloop van tijd uit tot een sociaal-emotioneel conflict. 'De baas vindt de medewerker onbekwaam, de medewerker de baas een kontenlikker. Beiden gaan verbonden sluiten en het conflict gaat van kwaad tot erger. Een sociaal-emotioneel conflict is altijd een clash tussen normen en waarden of tussen botsende persoonlijkheden.' En hoe langer je wacht, hoe lastiger het wordt om in te grijpen. 'In de eerste fase van een conflict komen de verhoudingen op scherp. In de fase die daarop volgt vindt een verharding van standpunten plaats. De laatste fase is totale oorlog. In die fase is het ook voor mediators nog lastig om iets te doen. Eén van beide partijen raakt overspannen of vertrekt,' vertelt Koetsenruijter.

Totale oorlog

Ook de wet maakt onderscheid tussen vakinhoudelijk en gedragsmatig disfunctioneren. Hol, die ook deels als arbeidsrechtadvocaat werkt: 'Vakinhoudelijk disfunctioneren gaat om niet kunnen, gedragsmatig over niet willen.

Totale oorlog

Bij niet kunnen is het zaak om een 'verbetertraject' op te stellen. Daarvoor is allereerst een duidelijke beoordeling nodig, de werknemer moet wel weten dat hij tekort schiet. 'En stel een eindtijd; de medewerker moet binnen drie tot zes maanden wel voldoende computervaardigheden hebben bijvoorbeeld. Houd ook tussentijdse evaluaties. Hoe langer iemand in dienst is, hoe meer je geacht wordt erin te investeren.'

Totale oorlog

Maar volgens Hol gaan negen van de tien ontslagzaken niet over inhoudelijk functioneren maar over gedrag. 'We hebben nog geen vastomlijnde maatschappelijke normen ontwikkeld voor allerlei

technologische nieuwigheden. Mag je wel of niet internetten of mobiel bellen tijdens werk? Of naar porno surfen?’

Rode vlekken

Rode vlekken

Toch zoeken leidinggevenden de schuld van een conflict meestal eenzijdig bij de werknemer. Als werkgevers de hulp van Hol inschakelen, willen ze ‘zo snel mogelijk van ‘m af’. ‘Vaak heeft het meer zin om aan je eigen vaardigheden als leidinggevende te werken,’ meent Hol. Maar in de praktijk stappen leidinggevenden linea recta naar personeelszaken om ontslag te eisen. ‘Dan slaat p & o het personeelsdossier van de medewerker open en ziet vervolgens dat de medewerker drie maanden terug nog een positieve beoordeling heeft gekregen. De leidinggevende krijgt rode vlekken in zijn gezicht en mompelt dat hij bang was dat de medewerker zich anders ziek zou melden. Het leek ook wel wat beter te gaan. Maar er is onvoldoende dossieropbouw voor ontslag. Als je als werkgever niet aan alle voorwaarden voor goed werkgeverschap hebt voldaan, kun je rekenen op een hoge ontslagvergoeding.’

Rode vlekken

Bij veel organisaties is geen conflictprotocol, een beleid om met conflicten om te gaan. Daarin staat bijvoorbeeld dat een medewerker bij oplopend conflict kan overleggen met een conflictcoach. Leidinggevenden zijn vaak ook onvoldoende toegerust met conflictvaardigheden om wat wellicht als een klein conflict begint, tijdig en goed op te lossen. ‘In meer dan de helft van de gevallen zijn stijl en vaardigheden van de leidinggevende, de organisatiecultuur en de structuur de belangrijkste oorzaak van het slecht functioneren van de werknemer,’ stelt Hol. ‘Sommige ondernemers geven al twintig jaar leiding en hebben nog nooit een arbeidsconflict gehad. Hoe ze dat doen? Ze zien direct wat er aan de hand is en bespreken dat meteen met de werknemer.’

Feedback

Feedback

Maar hoe doe je dat nou, goed werkgeverschap? Hol: ‘De arbeidsrechtelijke minima van goed werkgeverschap zijn: de werknemer meerdere waarschuwingen geven, leidinggevenden toerusten met voldoende feedbackvaardigheden.

Feedback

‘De werknemer moet een verbeterplan zijn aangeboden en je moet als werkgever beginnen met de minst ingrijpende maatregel, dus bijvoorbeeld een mediator of coach inschakelen, voordat je het contract wilt ontbinden.’