

Arbeidsconflict: maak van de nood een deugd

Een conflict op het werk is soms niet te vermijden, maar u heeft meestal wel invloed op de afloop. Wie een creatieve oplossing weet te vinden, komt er vaak sterker uit.

Jasperien van Weerd

N

Natuurlijk willen we allemaal graag in harmonie aan het werk. Maar soms is een botsing met een collega of een leidinggevende niet te voorkomen. In de praktijk krijgen veel mediators met dit soort gevallen te maken.

Neem bijvoorbeeld de manager die jarenlang dezelfde functie bekleedde, met bijbehorende salarisschaal. Hij vroeg zijn werkgever om een salarisverhoging. Deze weigerde. Tussenkomen van een mediator wees uit dat de manager zich niet gewaardeerd voelde en het gevoel had dat hij niet verder kwam in de organisatie. Hierop kwam zijn werkgever met het voorstel de man een studie te laten volgen. Hoewel dit een andere uitkomst was dan hij aanvankelijk voor ogen had, was de manager tevreden. De oplossing leidde tot meer werkplezier en was daarmee net het zetje dat hij nodig had.

De manier waarop we met dit soort geschillen omgaan, is cruciaal voor de af-

Do's & don'ts

- ✓ Probeer in gesprek te blijven.
- ✓ Lukt dit niet, schakel dan snel een externe professional in.
- ✓ Ga op zoek naar de emoties achter het conflict.
- ✓ Verdiep u in de ander.
- ✓ Zoek naar een creatieve oplossing.
- ✓ Investeer na afloop in herstel van vertrouwen.
- ✗ Meld u niet ziek.

loop ervan. Gaan de hakken in het zand, dan is een exit — met in het beste geval een zak geld als goedmaker — vaak onvermijdelijk. Maar als u het hoofd koel houdt, positief blijft en op zoek gaat naar een creatieve oplossing, is de kans groot dat u er uiteindelijk sterker uit komt.

Dat is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. De emoties kunnen soms zo hoog oplopen dat de verleiding groot is om boze mails te versturen of uw ongerief te delen met collega's. Niet doen, adviseert Tessa Koning, jurist bij CNV Vakmensen, die vaak werknemers met een arbeidsconflict bijstaat. 'Probeer niet impulsief te reageren, maar wacht met een reactie. Bespreek de situatie eerst met je partner of vrienden.'

Zoek de oorzaak

Daarnaast adviseert ze — hoe groot de problemen ook zijn — altijd te proberen er samen uit te komen. Ziek melden is daarom ook onverstandig. 'Dat zet de zaken nog verder op scherp.'

Volgens Madeleine Niepoth, MfN-registermediator, zijn zaken en emotie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ze raadt daarom aan altijd op zoek te gaan naar de oorzaak van het conflict. 'Aan een vastlopende discussie over salarisverhoging zou een gevoel van gebrek aan erkenning ten grondslag kunnen liggen. Als dit wordt benoemd en de leidinggevende hier begrip voor toont, brengt dit vaak al veel meer ontspanning en bereiken partijen vaak sneller een gezamenlijke oplossing.'

Soms kan de kou al op simpele wijze uit de lucht worden gehaald door een verwijt om te zetten in een verzoek. 'De zin



Goede communicatie Door simpelweg een verwijt om te zetten in een verzoek kan soms al de kou uit de lucht worden gehaald



'Jij voert steeds privégesprekken onder werktijd' klinkt heel anders dan 'Ik zou het plezierig vinden als je onder werktijd geen privégesprekken meer voert'', aldus Niepoth.

Net als Koning adviseert zij om zo lang mogelijk met elkaar in gesprek te blijven. 'Zodra de dialoog vastloopt of eindigt, is het raadzaam om een neutrale en onafhankelijke professional in te schakelen. Hoe eerder dit gebeurt, hoe beter. Een conflict kan snel en gemakkelijk escaleren, waarna het wederzijds vertrouwen steeds verder afbrokkelt.'

Een externe partij kijkt met een fris-

Focus op talent

Leermoment leidde tot succesvol eigen bedrijf

Elke organisatie is een verzameling van hokjes, losse functies.

Maar eigenlijk past niemand 100% bij een functieomschrijving. Dit leidt ertoe dat we allemaal zijn belast met taken waarin we minder goed zijn, terwijl dat ten koste gaat van werkzaamheden waar we beter in zijn. Dat is een verspilling van talent. 'Daar kwam ik enkele jaren geleden persoonlijk achter toen ik als personeelsadviseur werd gevraagd om een groot project te gaan leiden. Ik was meteen enthousiast. Maar omdat het een erg tijdrovende klus was, vroeg ik wel aan mijn leidinggevende welke taken ik in die periode zou

kunnen afstoten. Daar bleek geen ruimte voor te zijn en dat vond ik jammer. Het gebeurt heel vaak dat medewerkers extra projecten gaan doen, zonder dat iets anders komt te vervallen. Het is er vaak de oorzaak van dat mensen overspannen raken.'

'Omdat ik dat bij mezelf wilde voorkomen, heb ik het initiatief naar me toe getrokken. Ik ging bij mezelf te rade met welke taken ik de meeste moeite had. Dat bleek het schrijven van beleidsstukken te zijn. Vervolgens ging ik op zoek naar een collega die dit juist leuk vond en bereid was om dit tijdelijk van me over te nemen. Dat lukte. Mijn leidinggevende ging hiermee akkoord.'

'Voor ons beiden was dit een leermoment. Want wat is er mooier dan ruimte krijgen om te doen waar je goed in bent, door werkzaamheden af te stoten die je minder goed liggen? Zo'n uitruil van taken is een simpele, maar zeer

Wie
Judith Webber

Is
Eigenaar
PureHuman in
Amsterdam

Reden conflict
Taakinvinging

Wat leverde het op
Gebruikt haar
ervaring om
organisaties te
helpen meer uit hun
mensen te halen

doeltreffende manier om het beste uit mensen te halen.'

'Ik heb er uiteindelijk mijn werk van gemaakt om deze visie over te dragen. Met lezingen en teamsessies leer ik bedrijven om hokjes te veranderen in puzzelstukjes, waarbij de denkbeeldige "uitstulpingen" van deze stukken de taken zijn die erbij komen en de "instulpingen" taken die je kunt afstoten. Zonder die botsing op de werkvloer was ik niet op dit idee gekomen.'

'Zonder die botsing op de werkvloer was ik niet op dit idee gekomen'

se blik naar de situatie en kan eventuele ruis weghalen. 'Veel mensen hebben er moeite mee het probleem goed te benoemen', merkt Tessa Koning. 'Ze nemen oud zeer mee en vatten zaken heel persoonlijk op. Wij kunnen helpen de zaken beter in perspectief te plaatsen en te analyseren waar het probleem echt over gaat.'

Ook om praktische redenen kan de hulp van een professional nuttig zijn. 'Een arbeidsjurist kan uitzoeken of je in je recht staat. Als je bijvoorbeeld door je werkgever wordt gedwongen om op een andere dag te werken, kunnen wij

nagaan of dat juridisch mag. Sommige cao's en individuele arbeidsovereenkomsten geven de werkgever het recht om een roosterwijziging door te voeren. In dat geval heb je weinig te eisen.'

Olav Wagenaar, woordvoerder van juridisch dienstverlener DAS, voegt eraan toe dat een arbeidsjurist ook praktisch advies kan geven. 'In het arbeidsrecht gelden er soms termijnen waarbinnen gereageerd moet worden of een procedure moet worden opgestart. Zo moet je bij ontslag op staande voet binnen twee

Lees verder op pagina 8

maanden een procedure bij de rechtbank opstarten. Ben je te laat, dan is het ontslag definitief.'

Er zijn verschillende organisaties die u bij een conflict kunnen bijstaan. Bent u op zoek naar een onafhankelijke en neutrale partij, dan is het inschakelen van een MfN-registermediator (een erkend kwaliteitsregister) het overwegen waard.

Een mediator reguleert het communicatieproces en leidt de strijdende partijen door interventies tot een beter begrip voor elkaars belevingswereld en elkaars belangen. Vervolgens stimuleert hij hen om na te denken over oplossingsrichtingen. Dit betekent volgens Niepoth ook dat beide partijen wat nodig bereid moeten zijn om te veranderen. 'Het is niet erg constructief om te zeggen: zo ben ik nu eenmaal. En het is ook niet in je eigen belang, want dan loop je later geheid tegen dezelfde problemen aan.'

Geen adviseur

Een mediator is nadrukkelijk geen arbiter of adviseur, stelt Niepoth. 'De autonomie binnen de mediation ligt bij de partijen. Zij zijn het die de oplossingsrichtingen inbrengen en hierover onderhandelen. De verantwoordelijkheid voor de slagingskans ligt dus bij beide partijen.'

Een andere optie is een vakbond of een rechtsbijstandsverzekering met de module Arbeid. Zij bieden een breed palet aan diensten aan, van telefonische juridische informatie tot ondersteuning bij een gang naar de rechter.

Het grote verschil tussen beide instanties is dat een verzekeraar uitsluitend opkomt voor individuele belangen. Een vakbond heeft ook het collectieve belang in het oog. Deze voert bijvoorbeeld onderhandelingen over een nieuwe cao en komt op voor werknemersbelangen als die door veranderende wetgeving of een

reorganisatie in het geding zijn.


Houd er wel rekening mee dat u het niet volledig voor het zeggen heeft bij de afhandeling van het conflict. Vakbonden en verzekeraars mogen de individuele rechtshulp staken als zij geen kans zien op een succesvolle afronding van de zaak.

Ook moet u zich realiseren dat u te laat bent als u pas de verzekering of het lidmaatschap aangaat als er al ruzie is. Conflicten die al waren ontstaan vóór uw aanmelding, vallen buiten de dekking. Bovendien hanteren beide organisaties een wachttijd. Bij verzekeraars loopt deze uiteen van drie maanden tot een jaar. Vakbond De Unie en CNV Connectief hanteren een wachttijd van drie maanden. Bij CNV Vakmensen daarentegen geldt geen wachttijd. Bij de FNV kunt u wel direct juridisch advies krijgen, maar wilt u een stap verder, dan moet u aansluitend minimaal twee jaar lid blijven en twee jaar contributie vooruitbetalen.

Wie u ook inschakelt, wacht niet te lang om aan de bel te trekken, zo adviseert Niepoth. 'Laat het niet doorsudderen. Anders ontstaat al snel een situatie waarin mensen niet meer met elkaar verder kunnen en waarin er geen andere mogelijkheid resteert dan een exit of een juridische procedure. Die situatie levert alleen maar verliezers op.'

Als helder is wat de oorzaak is van het conflict, is het natuurlijk zaak een oplossing te bedenken. Veel werkgevers sturen bij een arbeidsconflict aan op ontslag. 'Als iemand al jarenlang in dienst is en altijd goed heeft gefunctioneerd, is dat vaak doodzonde', vindt Koning. 'En het is bovendien onnodig, want er zijn vaak ook andere oplossingen mogelijk. Misschien kan een werknemer op een andere locatie aan de slag. En soms is er een heel praktische oplossing mogelijk. Wij hebben ooit een vrachtwagenchauffeur bijgestaan, die steeds minder goed ging functioneren. Nadat hij een officiële waarschuwing had gekregen, gingen wij met hem in gesprek. Toen bleek dat hij niet comfortabel zat in zijn wagen. Het was een grote, brede man. We hebben toen een expert ingeschakeld, die adviseerde losse stoelkussens aan te schaffen. Hierdoor kon hij zijn werk weer naar behoren doen.'

Is een conflict opgelost, dan is het belangrijk om aandacht te besteden aan het herstellen van het vertrouwen, meent Niepoth. Ze adviseert om in te zien dat een conflict waardevol kan zijn. 'Beschouw het als een signaal waar je wat mee kunt.'

 **Jasperien van Weerd** is freelancejournalist.

Snel in actie
Wacht niet te lang met het ondernemen van actie. Wanneer de situatie te lang voortduurt, rest er in feite alleen nog een vertrek.



Het is belangrijk om snel helder te krijgen wat de feitelijke oorzaak is van het probleem en niet te veel op emoties af te gaan.

FOTOGRAFIE: KATO TAN VOOR HET FFD



Concurrentie

'Ik wil nooit meer voor een baas werken'

En sterven-de verzorgen is zwaar, maar ook heel dankbaar werk. Je kunt echt iets betekenen voor iemand in de laatste fase van zijn leven. Of zoals ik het vaak zeg: leven aan de dagen toevoegen, in plaats van omgekeerd.' 'Om die reden heb ik jarenlang in een hospice gewerkt. Een toenmalige collega en ik verzochten een keer: eigenlijk zou deze zorg ook voor mensen thuis beschikbaar moeten zijn. Zo ontstond het idee om een organisatie op te zetten die deze zorg kan leveren.'

'Ik lichtte mijn leidinggevende direct in over het plan. Zij stond er niet negatief tegenover. Hierop ging ik enthousiast

aan de slag. Er was geen vuiltje aan de lucht, tot dat onze website live ging. Mijn leidinggevende liep direct naar mij toe en stelde mij voor de keuze: óf het hospice, óf het eigen bedrijf. Zij beschouwde onze werkzaamheden als concurrentie. Dat bevreedde mij, want het zijn naar mijn idee twee verschillende vormen van zorg.'

'Hierop nam ik contact op met de directie. Deze gaf aan dat ik wel binnen de organisatie kon blijven werken, maar dan gedetacheerd zou worden naar een geriatrische revalidatieafdeling. Dat is eigenlijk een heel ander vak. Het ene is gericht op het bieden van kwaliteit en comfort, het andere op zelfredzaamheid. Ik ging elke dag huilend naar het werk. Na een maand ging ik terug naar mijn leidinggevende. In dat gesprek heb ik weten te bedingen dat ik een halfjaar onbetaald verlof kon opnemen, met garantie op terugkeer bij het hospice.'

'Die periode heb ik ge-

Wie
Mirjam Vogels-Satink

Is
Zelfstandig verpleegkundige bij Pallister (organisatie voor terminale thuiszorg), in Helmond

Reden conflict
Nevenaactiviteit

Wat leverde het op
Startte een eigen bedrijf na het conflict

bruikt om ons samenwerkingsverband op te zetten. Hoewel ik vier keer zoveel uren draai, heb ik het meer naar mijn zin dan ooit. Dit werk geeft mij meer voldoening en ik kan nu mijn eigen tijd indelen. Na zes maanden diende ik dan ook mijn ontslagbrief in. Ik heb een rottijs achter de rug, maar dit is het beste wat mij kon overkomen. Ik wil nooit meer voor een baas werken.'

'Ik draai vier keer zoveel uren, maar heb het meer naar mijn zin dan ooit'

Mediation, vakbond of verzekering: wat kost het?

Mediation

Hiervoor betaalt u een uurtarief, dat verschilt per mediator. De kosten en de kans op succes hangen af van de aard van het conflict, de mate van esca-

tie en de onderhandelingsruimte. Soms volstaat één gesprek, vaak zijn meer sessies nodig. De kosten worden in principe door beide partijen gezamenlijk betaald.

Vakbond

De kosten voor het lidmaatschap van een vakbond zijn meestal afhankelijk van uw inkomen. Bij de drie grootste vakorganisaties (FNV,

CNV en De Unie) loopt dit uiteen van circa €100 tot €200 per jaar. Jongeren en gepensioneerden krijgen korting. Als de cao hierin voorziet, kan de contributie door

uw werkgever worden ingehouden op uw bruttoloon. Dat levert 37% tot 52% fiscaal voordeel op. Zzp'ers kunnen de contributie opvoeren als beroepskosten.

Rechtsbijstandsverzekering

De hoogte van de premie van rechtsbijstandsverzekeringen hangt af van onder andere de gekozen dekkingsopties en de gezinssamenstel-

ling. Het bedrag loopt uiteen van circa €130 tot €400 per jaar. Bij DAS kunt u daarnaast losse diensten afnemen, tegen een vooraf vastgestelde prijs.