

Handreiking voor leidinggevenden: hoe te handelen bij arbeidsconflicten?

Definitie

Van een arbeidsconflict is sprake als een individu of groep zich binnen een arbeidsorganisatie door een ander individu of een andere groep gefrustreerd of gedwarsboemd voelt. Dit kan betrekking hebben op:

- arbeidsinhoud;
- arbeidsverhoudingen;
- arbeidsomstandigheden;
- arbeidsvoorwaarden.

Taak leidinggevende

Als leidinggevende moet je zorgen voor een veilig en prettig werkklimaat. Je hebt hierbij een tweeledige verantwoordelijkheid:

- je moet conflicten tussen werknemers aan de orde stellen en partijen bewegen om (zelf) tot een oplossing te komen;
- daarnaast mag je conflicten die met (de stijl van) het leidinggeven zelf te maken hebben niet negeren. Dit laatste vergt de moed om te erkennen dat er een conflict is en dat je er zelf een rol in speelt. Het kan nodig zijn om advies of ondersteuning te vragen, bijvoorbeeld van een hogere leidinggevende of van de personeelsconsulent.

1. Stijl van leidinggeven

Je stijl van leidinggeven is van grote invloed op het al of niet ontstaan van conflicten:

- werknemers die voelen dat ze de steun en het vertrouwen van hun leidinggevende hebben, zijn beter in staat met belangentegenstellingen en verschillende visies om te gaan. Met waardering en erkenning bevordert je zelfvertrouwen en motivatie;
- omgekeerd kan het ontbreken van vertrouwen juist een bron vormen van arbeidsconflicten. Het is dan ook zaak om op dit punt verontrustende uitslagen van personeelsenquêtes, welzijsonderzoeken en werknemerstevredenheidsonderzoeken zeer serieus te nemen en tijdig maatregelen te treffen;
- belangrijk is dat je (potentiële) conflicten en tegenstellingen niet toedekt, maar op een constructieve manier bespreekbaar maakt en daarmee oplost. Hanteer een stijl van leidinggeven die gericht is op aanspreken en oplossen.

Concrete aandachtspunten

Zo maak je werk van een stijl van leidinggeven die conflicten voorkomt:

- communiceer helder en open;
- benoem positieve en negatieve functioneringsaspecten en leg die vast;
- wees duidelijk over materiële aspecten en arbeidsvoorwaarden, spreek je eigen verwachtingen uit en wek bij de werknemer geen valse verwachtingen;
- wees helder over verantwoordelijkheden en leg deze vast;

- besteed aandacht aan het toekomstperspectief van werknemers door middel van werk-, opleidings- en begeleidingsplannen;
- informeer werknemers tijdig over ontwikkelingen binnen de organisatie.

2. Interventiemogelijkheden bij arbeidsconflicten

Hoe je het best kunt ingrijpen, hangt af van de aard van het conflict:

- als bij werknemers een (onderling) conflict dreigt:
 - ga met de betrokkenen in gesprek;
 - breng de betrokkenen met elkaar in gesprek, laat hen zo veel mogelijk zelf met voorstellen voor een oplossing komen;
 - maak duidelijke afspraken over de voortgang en leg die vast;
 - vraag zo nodig de personeelsafdeling om ondersteuning;
- als je zelf een conflict hebt met een werknemer:
 - benoem het (potentiële) conflict;
 - spreek in onderling overleg af welke weg jullie zullen volgen om eruit te komen;
 - bedenk dat je in een machtiger positie verkeert en dat dit voor de werknemer bedreigend kan zijn;
 - bespreek wie jullie (samen) om ondersteuning vragen: de personeelsadviseur/afdeling HR of een bedrijfsmaatschappelijk werker kan adviseren over de te volgen werkwijze;
- bij acute, heftige conflicten:
 - regel zo nodig in overleg met de personeelsconsulent of jouw eigen leidinggevende een time-out om nare escalaties te voorkomen en even een afkoelperiode in te bouwen;
 - zorg daarbij wel voor duidelijke afspraken over de verdere aanpak van het conflict (wanneer vindt een volgend gesprek plaats, met wie, et cetera).

Het invoeren van een bemiddelaar of mediator is in alle gevallen een mogelijkheid, op voorwaarde dat beide partijen dit willen. Hierbij kun je denken aan een interne of externe mediator.

3. Conflict met (dreigende) ziekmelding

Probeer zoveel mogelijk te voorkomen dat een conflict tot een (langdurige) ziekmelding leidt:

- wijs er zo mogelijk op dat het niet de bedoeling is dat een arbeidsconflict tot een ziekmelding leidt, stel desnoods een time-out voor om dit te voorkomen;
- schakel (bij voorkeur binnen 48 uur) de bedrijfsarts in voor een oordeel als een werknemer zich naar aanleiding van een arbeidsconflict toch ziek meldt;
- als de situatie behoorlijk uit de hand is gelopen, gaat de ziekmelding soms gepaard met veel emoties en lichamelijke klachten zoals moeheid, hoofdpijn en slecht slapen. Denk er dan aan dat dit in feite logische reacties op de conflictsituatie zijn, die niet hoeven te betekenen dat betrokkene werkelijk ziek of arbeidsongeschikt is;
- vraag de bedrijfsarts om (vooral) te beoordelen of er wel of niet medische beperkingen zijn die de werknemer verhinderen zijn eigen werkzaamheden te verrichten. Vraag ook wat de werknemer nog wel kan doen. Laat de arts dit oordeel schriftelijk vastleggen.

4. Conflict tijdens re-integratie

Als tijdens een re-integratietraject een conflict ontstaat, is het belangrijk om dit tijdig te signaleren en aan te pakken:

- benut het Sociaal Medisch Overleg (SMO, of SMT) of ander overlegorgaan om tot oplossingen te komen;
- zorg dat ziekte en conflict goed van elkaar worden onderscheiden en laat iemand anders het conflict begeleiden;
- denk eraan dat een en ander volgens de Wet Verbetering Poortwachter goed moet worden gedocumenteerd;
- vraag het UWV om een deskundigenoordeel als er een conflict dreigt te ontstaan over de vraag of er wel voldoende re-integratie-inspanningen worden verricht, of over de invulling van het begrip passende arbeid. N.B. de werknemer heeft deze mogelijkheid ook.

5. Rol van de bedrijfsarts

Als een werknemer zich ondanks alle preventieve maatregelen toch ziek meldt naar aanleiding van een arbeidsconflict, is het wenselijk om de bedrijfsarts in te schakelen:

- de bedrijfsarts zal de verantwoordelijkheid voor het oplossen van het conflict bij de werkgever en de werknemer leggen, maar kan wel een adviserende rol spelen;
- hij kan beoordelen of er wel of niet medische beperkingen zijn die de werknemer verhinderen zijn eigen werkzaamheden te verrichten. Ook kan hij aangeven wat de werknemer nog wel kan doen. Vraag de arts om dit oordeel schriftelijk vast te leggen.
- bedrijfsartsen maken in hun advies gebruik van de [Werkwijzer arbeidsconflicten](#) van STECR.

6. Ten slotte

Tot slot enkele algemene aanbevelingen:

- ga bij een eventuele beoordeling van het conflict af op de feiten en niet op de emoties;
- schakel zo nodig in een vroeg stadium de hulp van een bemiddelaar in: dit kan het machtsevenwicht tussen partijen herstellen;
- let er op dat beide partijen instemmen met de gekozen bemiddelaar.