

Arbeidsconflicten voorkomen

Praktische inzichten, heldere stappen en slimme oplossingen voor werkgevers



Herken vroegtijdig de signalen



Voorkom escalatie en houd de regie



Concrete stappen voor elke situatie



BLIJF DE BAAS

Praktische handboeken voor werkgevers

Hoofdstuk 1 – Wanneer begint een arbeidsconflict eigenlijk?

Veel werkgevers denken dat een arbeidsconflict begint wanneer een advocaat zich meldt.

Of wanneer een werknemer zich ziek meldt na een vervelend gesprek.

Of wanneer er een brief van het UWV op de mat valt.

Mijn indruk is dat een arbeidsconflict veel eerder begint.

Niet bij de rechter.

Maar op het moment dat werkgever en werknemer hetzelfde probleem verschillend gaan bekijken.

Dat is op zichzelf helemaal niet erg.

Verschillende meningen horen bij samenwerken.

Een arbeidsconflict ontstaat pas wanneer dat verschil niet meer bespreekbaar is.

Wanneer gesprekken veranderen in discussies.

Wanneer aannames belangrijker worden dan feiten.

Wanneer niemand zich nog afvraagt waarom de ander doet wat hij doet.

Vanaf dat moment verandert een probleem langzaam in een conflict.

En precies daar worden de meeste fouten gemaakt.

Werkgevers proberen het probleem op te lossen.

Terwijl de werknemer vooral bezig is met de manier waarop hij zich behandeld voelt.

De werknemer probeert gehoord te worden.

De werkgever probeert een beslissing te nemen.

Beiden praten over hetzelfde.

Maar voeren ongemerkt een heel ander gesprek.

Juist daarom zie ik in de rechtspraak steeds dezelfde rode draad terug.

Rechters lijken veel minder geïnteresseerd in de vraag wie het conflict heeft veroorzaakt.

Zij kijken vooral hoe partijen met dat verschil van mening zijn omgegaan.

Bleef de werkgever luisteren?

Bleef hij uitleggen waarom bepaalde keuzes werden gemaakt?

Werd geprobeerd de relatie te herstellen voordat de situatie volledig vastliep?

Misschien is dat wel de belangrijkste les.

Een arbeidsconflict ontstaat zelden plotseling.

Het groeit.

En hoe eerder u dat ziet, hoe groter de kans dat u de regie houdt.

Opdracht

Denk eens aan een medewerker met wie de samenwerking op dit moment lastig verloopt.

Vraag uzelf niet af:

"Wie heeft er gelijk?"

Maar stel uzelf deze vraag:

"Vanaf welk moment zijn wij gestopt met hetzelfde gesprek te voeren?"

Dat moment is vaak belangrijker dan het conflict zelf.

Hoofdstuk 2 – Waarom arbeidsconflicten bijna nooit over het echte probleem gaan

Wanneer werkgevers vertellen dat zij een arbeidsconflict hebben, begint het verhaal meestal met de aanleiding.

"Mijn medewerker kwam steeds te laat."

"Hij hield zich niet aan de afspraken."

"Zij werkte onvoldoende mee aan haar re-integratie."

"Zijn functioneren was al maanden onder de maat."

Dat lijkt het probleem.

Toch krijg ik, wanneer ik veel rechterlijke uitspraken naast elkaar leg, een andere indruk.

De aanleiding is vaak niet het conflict.

Het is slechts het begin ervan.

Het echte conflict ontstaat meestal later.

Op het moment dat werkgever en werknemer verschillende verklaringen geven voor hetzelfde gedrag.

De werkgever denkt:

"Hij wil gewoon niet."

De werknemer denkt:

"Er wordt niet naar mij geluisterd."

Vanaf dat moment verschuift de aandacht.

Niet langer naar de oplossing.

Maar naar het eigen gelijk.

Iedere nieuwe gebeurtenis wordt vervolgens gebruikt als bewijs dat de ander ongelijk heeft.

Het oorspronkelijke probleem raakt daardoor steeds verder uit beeld.

Dat zie je ook terug in de praktijk.

Een discussie over een ziekmelding verandert in een discussie over vertrouwen.

Een gesprek over functioneren verandert in een discussie over waardering.

Een meningsverschil over passend werk verandert in een discussie over respect.

En juist daardoor worden conflicten steeds moeilijker op te lossen.

Niet omdat het oorspronkelijke probleem zo ingewikkeld is.

Maar omdat inmiddels een tweede probleem is ontstaan.

De relatie zelf.

Misschien is dat wel de belangrijkste les.

Een werkgever die alleen probeert het oorspronkelijke probleem op te lossen, loopt het risico het echte conflict over het hoofd te zien.

Soms is het probleem namelijk allang niet meer de reden waarom partijen tegenover elkaar staan.

Opdracht

Denk aan een situatie waarin u op dit moment met een medewerker vastloopt.

Schrijf vervolgens twee antwoorden op.

De eerste:

"Waar denk ik dat het conflict over gaat?"

De tweede:

"Waar denkt mijn medewerker waarschijnlijk dat het conflict over gaat?"

Wanneer die antwoorden sterk van elkaar verschillen, is de kans groot dat u niet alleen een praktisch probleem hebt, maar inmiddels ook een relatieprobleem.

En juist dat relatieprobleem bepaalt vaak hoe een conflict uiteindelijk afloopt.

Hoofdstuk 3 – Wie bepaalt eigenlijk de richting van een arbeidsconflict?

Een arbeidsconflict lijkt vaak iets dat u overkomt.

Een medewerker meldt zich ziek.

Er ontstaat discussie.

Afspraken worden niet nagekomen.

Het vertrouwen neemt af.

Voor u het weet, bent u vooral bezig met reageren.

Op e-mails.

Op verwijten.

Op nieuwe problemen.

Juist daar zie ik een belangrijk risico.

Zodra u alleen nog reageert op wat de ander doet, bepaalt de ander ongemerkt de richting van het conflict.

U loopt achter de feiten aan.

Dat zie ik ook terug in veel juridische procedures.

Werkgevers zijn druk bezig met het laatste incident.

De rechter kijkt juist naar het hele proces.

Niet naar één e-mail.

Niet naar één gesprek.

Maar naar de rode draad.

Heeft de werkgever de regie gehouden?

Bleef hij duidelijk communiceren?

Bleef hij keuzes uitleggen?

Bleef hij zoeken naar oplossingen?

Of liet hij zich steeds meeslepen door de gebeurtenissen?

Dat is een wezenlijk verschil.

Een werkgever die de regie houdt, probeert niet iedere discussie te winnen.

Blijf de Baas

www.blijfdebaas.nl

blijfdebaas@gmail.com

Hij bepaalt welke richting hij op wil.

Wil ik de samenwerking herstellen?

Wil ik duidelijkheid creëren?

Wil ik afscheid nemen?

Pas wanneer dat doel duidelijk is, kunt u bepalen welke stappen daarbij horen.

Veel werkgevers doen precies het tegenovergestelde.

Zij reageren op ieder nieuw probleem alsof het op zichzelf staat.

Daardoor ontstaat een dossier vol losse gebeurtenissen.

Maar zonder duidelijke lijn.

Misschien is dat wel de belangrijkste les.

Een arbeidsconflict wordt niet opgelost door harder te reageren.

Het wordt opgelost door weer richting aan te brengen.

Want zonder richting bepaalt het conflict uiteindelijk uw agenda.

Met richting bepaalt u weer de koers.

Opdracht

Denk aan het conflict waar u nu mee te maken heeft.

Stel uzelf vervolgens deze vraag:

"Waar wil ik eigenlijk naartoe?"

Niet:

"Wat gebeurde er gisteren?"

Niet:

"Wie heeft gelijk?"

Maar:

"Hoe wil ik dat deze situatie er over drie maanden uitziet?"

Pas wanneer u dat antwoord helder heeft, kunt u beoordelen of de stappen die u vandaag zet u ook daadwerkelijk dichterbij dat doel brengen.

Hoofdstuk 4 – Waarom u niet ieder probleem hoeft op te lossen

Wanneer een arbeidsconflict ontstaat, voelen veel werkgevers direct de behoefte om iets te doen.

Nog een gesprek.

Nog een e-mail.

Nog een waarschuwing.

Nog een poging om de ander te overtuigen.

Dat is begrijpelijk.

Ondernemers zijn gewend problemen op te lossen.

Maar juist bij arbeidsconflicten werkt die reflex niet altijd.

Na het bestuderen van veel rechterlijke uitspraken krijg ik de indruk dat niet ieder probleem direct opgelost hoeft te worden.

Wel moet duidelijk zijn dat u het probleem serieus neemt.

Dat is iets anders.

Sommige problemen verdwijnen vanzelf.

Andere vragen tijd.

En weer andere kunt u helemaal niet oplossen.

U kunt een medewerker niet dwingen vertrouwen te hebben.

U kunt iemand niet verplichten gemotiveerd te zijn.

U kunt een verschil van mening niet altijd laten verdwijnen.

Wat u wel kunt doen, is zorgen dat u zorgvuldig blijft handelen.

Dat u blijft communiceren.

Dat u duidelijk bent over verwachtingen.

Dat u uitlegt waarom u bepaalde keuzes maakt.

En dat u blijft zoeken naar redelijke oplossingen.

Misschien is dat wel de grootste valkuil.

Werkgevers besteden soms zoveel energie aan het veranderen van de werknemer, dat zij vergeten invloed uit te oefenen op hun eigen handelen.

Terwijl juist dát het enige is waar u volledige controle over hebt.

Ook de rechtspraak lijkt uiteindelijk steeds terug te keren naar die vraag.

Niet:

"Heeft de werkgever het probleem opgelost?"

Maar:

"Heeft de werkgever gedaan wat in deze situatie redelijkerwijs van een goed werkgever mocht worden verwacht?"

Dat is een belangrijk verschil.

Want u bent niet verantwoordelijk voor de keuzes van uw medewerker.

U bent verantwoordelijk voor uw eigen keuzes.

Misschien is dat wel de belangrijkste les van dit hoofdstuk.

U hoeft niet ieder arbeidsconflict op te lossen.

Maar u moet wel kunnen laten zien dat u alles heeft gedaan wat redelijkerwijs van u verwacht mocht worden.

Dat is uiteindelijk ook de beste manier om de regie te behouden.

Opdracht

Denk aan het conflict waarmee u nu bezig bent.

Maak vervolgens twee lijstjes.

Op het eerste lijstje schrijft u:

"Hier heb ik invloed op."

Op het tweede lijstje:

"Hier heb ik geen invloed op."

Kijk daarna nog eens naar uw agenda.

Besteedt u de meeste tijd aan het eerste lijstje?

Of aan het tweede?

Werkgevers die de regie houden, investeren hun energie vooral in zaken waar zij daadwerkelijk invloed op hebben. Hoofdstuk 5 – Wanneer is een arbeidsconflict eigenlijk opgelost?

Veel werkgevers denken dat een arbeidsconflict pas is opgelost wanneer werkgever en werknemer het weer met elkaar eens zijn.

Dat klinkt logisch.

Maar in de praktijk gebeurt dat lang niet altijd.

Sommige conflicten eindigen met een handdruk.

Andere met een vaststellingsovereenkomst.

En weer andere doordat een werknemer terugkeert naar zijn eigen werk.

Toch krijg ik, wanneer ik veel rechterlijke uitspraken naast elkaar leg, de indruk dat de uitkomst niet altijd het belangrijkste is.

Veel belangrijker lijkt de weg ernaartoe.

Hebben werkgever en werknemer serieus geprobeerd het conflict op te lossen?

Zijn moeilijke gesprekken gevoerd?

Zijn keuzes uitgelegd?

Zijn belangen tegen elkaar afgewogen?

Is gezocht naar een oplossing die redelijk was?

Dat zijn de vragen die steeds terug lijken te komen.

Misschien is dat ook wel de reden waarom sommige werkgevers een procedure verliezen, terwijl zij inhoudelijk misschien best een goed punt hadden.

Niet omdat hun eindbeslissing verkeerd was.

Maar omdat de weg naar die beslissing onvoldoende zorgvuldig is geweest.

Dat is een belangrijke gedachte.

Een arbeidsconflict hoeft niet altijd goed af te lopen.

Soms is afscheid nemen de beste oplossing.

Soms lukt terugkeer naar de werkvloer niet meer.

En soms blijven werkgever en werknemer het fundamenteel oneens.

Dat betekent niet automatisch dat het proces is mislukt.

Wanneer beide partijen eerlijk zijn behandeld.

Wanneer serieus is gezocht naar oplossingen.

Wanneer gemaakte keuzes kunnen worden uitgelegd.

Dan is het conflict misschien niet prettig geëindigd.

Maar wel zorgvuldig.

Misschien is dat uiteindelijk de belangrijkste les uit de rechtspraak.

Een goed werkgever wordt niet beoordeeld op het aantal conflicten dat hij voorkomt.

Hij wordt beoordeeld op de manier waarop hij met conflicten omgaat.

En juist daarin kunt u het verschil maken.

Niet door ieder conflict te winnen.

Maar door ervoor te zorgen dat u, wanneer u later terugkijkt, kunt zeggen:

"Ik heb gedaan wat redelijkerwijs van mij mocht worden verwacht."

Dat is misschien niet altijd de gemakkelijkste weg.

Maar wel de weg waarop u de meeste regie houdt.

Opdracht

Stel uzelf één laatste vraag.

Niet:

"Hoe krijg ik mijn gelijk?"

Maar:

"Als een rechter over twee jaar terugkijkt op dit conflict, zou hij dan zien dat ik zorgvuldig, redelijk en als goed werkgever heb gehandeld?"

Wanneer u die vraag met overtuiging met **ja** kunt beantwoorden, is de kans groot dat u niet alleen juridisch sterker staat, maar ook met meer rust en vertrouwen beslissingen kunt nemen.

Dat is uiteindelijk waar **Blijf de Baas** om draait.

Hoofdstuk 6 – De vraag die iedere werkgever zichzelf zou moeten stellen

Na alles wat u in dit handboek heeft gelezen, zou u kunnen denken dat een arbeidsconflict vooral draait om wetgeving.

Om dossiers.

Om procedures.

Om de juiste formulieren.

Maar wanneer ik de rechtspraak als geheel bekijk, blijft uiteindelijk één gedachte steeds terugkomen.

Vrijwel iedere werkgever begint een conflict met dezelfde vraag.

"Wat mag ik?"

Dat is een logische vraag.

Maar misschien is het niet de belangrijkste.

De vraag die ik mijzelf eerder zou stellen is:

"Wat is in deze situatie de verstandigste stap?"

Dat lijkt een klein verschil.

Toch is het dat niet.

Werkgevers die zich uitsluitend richten op wat juridisch mogelijk is, lopen het risico het grotere geheel uit het oog te verliezen.

Werkgevers die zich afvragen wat verstandig is, komen vaak vanzelf uit bij dezelfde keuzes die ook juridisch het sterkst blijken.

Zij voeren het gesprek.

Zij leggen afspraken vast.

Zij luisteren.

Zij leggen uit.

Zij blijven zoeken naar oplossingen.

Niet omdat de wet dat op ieder moment letterlijk voorschrijft.

Maar omdat het verstandig werkgeverschap is.

Misschien is dat wel de grootste les uit alle onderwerpen die in dit handboek zijn besproken.

Een arbeidsconflict begint zelden met een juridische fout.

Het begint meestal met een reeks kleine keuzes.

Een gesprek dat niet wordt gevoerd.

Een e-mail die niet wordt beantwoord.

Een aanname die nooit wordt gecontroleerd.

Een irritatie die maanden blijft liggen.

En precies daar kunt u het verschil maken.

Niet door perfect te zijn.

Maar door bewust te blijven handelen.

Dat is uiteindelijk ook wat ik steeds opnieuw terugzie in de rechtspraak.

Rechters lijken werkgevers niet af te rekenen op het feit dát er een conflict is ontstaan.

Zij kijken vooral naar de vraag:

"Heeft deze werkgever zich gedurende het hele traject gedragen zoals van een goed werkgever mocht worden verwacht?"

Wanneer u die vraag gedurende het hele proces in uw achterhoofd houdt, verandert er iets.

Dan bouwt u niet langer alleen aan een dossier.

U bouwt aan vertrouwen.

Aan duidelijkheid.

En aan een verhaal dat uitlegbaar is.

Niet alleen aan een rechter.

Maar ook aan uzelf.

Tot slot

Misschien is de belangrijkste vraag uit dit hele handboek daarom ook de eenvoudigste.

Kan ik, als ik over twee jaar op deze situatie terugkijk, eerlijk zeggen dat ik alles heb gedaan wat redelijkerwijs van mij als goed werkgever mocht worden verwacht?

Wanneer het antwoord daarop **ja** is, is de kans groot dat u niet alleen juridisch sterker staat.

Maar vooral dat u de baas bent gebleven over het proces.

En misschien is dat wel de beste manier om een arbeidsconflict te voorkomen.