

# Conflict op de zaak?

## Vroeg bespreekbaar maken is het halve werk!

Mensen en bedrijven ondervinden veel schade door arbeidsconflicten. Conflicten zijn de oorzaak achter een fors deel van het lang verzuim. Wie bij een conflict betrokken is, weet dit meestal niet bespreekbaar te maken. Partijen ontlopen elkaar, ontkennen het conflict, graven zich in totdat bijna altijd minstens één van de betrokkenen zich ziek meldt. Daarmee komt het conflict in de spreekkamer van de bedrijfsarts, wat eigenlijk niet nodig was geweest. Het herstel gaat langer duren dan wanneer sneller aan een oplossing was gewerkt...

Wat kunt u doen bij 'ruzie op de zaak'? Snelle erkenning en behandeling van een conflict spaart altijd narigheid en kosten. We stellen daarom hier een aanpak voor waarmee u bereikt dat een conflict niet zolang doortert dat dit steeds moeilijker is op te lossen of leidt tot verzuim. Door naast deze brochure gebruik te maken van het voorbeeldprotocol (arbeids)conflicten ([www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl)) kunt u de afspraken in uw bedrijf over het omgaan met conflicten concreet invullen voor uw bedrijf.

### Ruzie op de zaak

Er wordt heel wat gepest en getreiterd op de werkvloer. Ontelbaar velen ergeren zich dagelijks aan een collega maar laten dit voortsudderden. Herkent u dit? Een ruzie die doorsuddert maakt je 'ziek'. 'Ziek melden'<sup>1</sup> zien velen als de enige ontspanningsroute... Zo leidt ruzie niet alleen tot psychische schade maar jaagt ook het bedrijf op kosten: het loon wordt doorbetaald, de sfeer is slecht, de motivatie laag. Bent u daarop voorbereid, dan voorkomt u negatieve energie, demotivatie en productie-uitval.

Onze natuurlijke neiging is conflicten te ontlopen en te hopen dat ze vanzelf oplossen. Besef dat een doorsudderende ruzie niet alleen psychische schade brengt, maar ook het bedrijf op kosten jaagt: een fors deel van het verzuim en ook een groot deel van de WAO-gevallen heeft een conflict als aanleiding. Zover hoeft het bij een arbeidsconflict niet te komen. We kunnen een meningsverschil eerder herkennen en érkennen. Op volwassen wijze is het desgewenst met een extern bemiddelaar of mediator, stapsgewijs bespreekbaar te maken en op te lossen.

<sup>1</sup> In plaats van 'ziek melden' spreken we hier over arbeidsongeschiktheidsverlof vragen. Het is immers de leidinggevende die moet kunnen bepalen of hij verlof geeft i.v.m. tijdelijke arbeidsongeschiktheid (en om die reden het loon zal doorbetalen) óf dat er iets anders aan de hand is. Arbeidsongeschiktheidsverlof vragen geeft daarmee wezenlijk méér grip op het verzuim dan het eenzijdige 'ziek melden'.

### TIP

#### Time out?

**Als de leidinggevende ermee akkoord gaat dat één of beiden tijdelijk niet werkt, noem dat dan 'betaald verlof' en niet 'verzuim': degenen die het conflict hebben, zijn medisch gezien immers niet ziek. Overigens, een conflict kán zodanige psychische klachten geven dat 'verzuim' wel terecht is. U kunt dit bij twijfel voorleggen aan de bedrijfsarts.**

## Hoe het uit de hand loopt...

Wanneer collega's een verschil van inzicht hebben, is daar in het alledaagse werk meestal goed uit te komen. Een verhit gesprek leidt ergens toe, oplossingen worden gevonden, opvattingen veranderen en ideeën groeien. Er is nog geen écht conflict. Sterker nog, het (opgeloste) conflict zorgt voor vooruitgang.

Maar, een meningsverschil kan uit de hand lopen, partijen graven zich in en ontlopen elkaar. Ook buiten het werk komt het uiteraard voor dat mensen het oneens blijven, of het nu om persoonlijke of zakelijke meningsverschillen gaat. Als je voor je werk op één of andere manier afhankelijk van elkaar bent en je kunt elkaar niet ontwijken, dan kan het verkeerd gaan. Het meningsverschil escaleert en kan voor betrokkene(n) onoplosbaar lijken. Het werk loopt gevaar, het onderlinge contact is verziekt, de sfeer is beladen, de leidinggevende moet iets gaan ondernemen, maar wat?

Hopen dat het zich vanzelf oplost? Dat is o zo verleidelijk, maar leidt er eerder toe dat de zaak muurvast komt. De betrokkenen weigeren nog langer met elkaar om te gaan en een terugkeer naar de oude situatie lijkt uitgesloten. Kortom, meestal is het onhandig maar gewoon af te wachten: hoe langer je wacht, hoe standvastiger en minder veranderlijk de standpunten en opvattingen. Conflicten los je op met praten. Want zodra mensen niet (meer) met elkaar praten, luisteren zij alleen nog maar naar zichzelf of medestanders. Wel kan soms een afkoelingsperiode van maximaal twee weken zinnig zijn om de gemoederen tot bedaren te brengen.

## Van kwaad tot erger?

De meeste conflicten doen zich voor als verschillen van inzicht, waar de meeste mensen doorgaans goed weg mee weten. Moet het bedrijf inkrimpen of dreigt ontslag om een andere reden, dan zullen mensen een (sluimerend) conflict niet aangaan en eerder ontwijkend gedrag vertonen: zich ziek melden of zelfs sabotage. Op het moment dat een conflict zover escaleert dat het onoplosbaar lijkt, is het eigenlijk al te laat. In ieder bedrijf zou het mogelijk moeten zijn om ergens aan de bel te trekken. Arbeidsconflicten vind je tussen medewerkers onderling én tussen medewerker en leidinggevende. Ten onrechte denken we dat het tot de dagelijkse routine en ervaring van leidinggevendenden behoort om conflicten aan te kunnen. De meeste managers vervallen juist in 'handelingsverlegenheid': wanneer en hoe kun je ingrijpen bij een conflict? Erkennen dat je niet goed weet wat je kunt doen is de eerste stap, je laten coachen in conflicthantering een tweede.

## Op tijd (h)erkennen is eerste winst

Voor elk conflict geldt dat oplossen altijd begint met te (h)erkennen dát er 'mot' is. "Er is herrie in de tent, ik kan dat niet langer ontwijken en hier moet ik uit zien te komen", dát is *herkennen*. Wat is dan *erkennen*? "Ik speel zelf in dit conflict een rol en om het op te lossen heb ik de ander nodig". Er zit méér dan alleen boerenwijsheid in het gezegde 'waar er twee kijven hebben er twee schuld'. Zolang beide partijen zich niet realiseren dat zij samen een oplossing moeten zoeken, blijven zij *in ieder geval* schuldig aan het onopgelost blijven van het conflict.

### TIP

#### **Initiatief tonen vergt moed**

**Mensen hebben grote moeite ruzie op het werk te bespreken of bespreekbaar te maken. Maar als je nu heus vindt dat je met die ene collega niet kunt werken, verzamel dan moed en maak het bespreekbaar. Wie het conflict vermijdt, laat dit onderhuids doorsudderen totdat het een keer explodeert. Het initiatief nemen en de zaak bespreekbaar maken, is pas echt moedig.**

Ben je zelf betrokken bij een conflict? Maak het jezelf dan makkelijker door te erkennen dat je er hoe dan ook een rol in speelt. Daarmee erken je (nog) niet dat je schuld hebt aan het conflict. Zodra je beseft dat je een rol speelt, beseft je ook dat je een bijdrage moet leveren aan het bereiken van een oplossing.

## Echt ziek van de narigheid?

Bij ruzie op de zaak komt het (te) vaak voor dat minstens één van de betrokkenen 'er tussen uit wil', deze doet dan een aanvraag ziekteverlof. Conflictvermijding is letterlijk ongezond: onderzoek leert dat mensen lichamelijke en psychische klachten krijgen met name als zij onderdanig of passief met een conflict omgaan. Hoe dan ook: 'ziek melden' is bij conflicten niet altijd te vermijden. De 'lijder' onder het conflict ziet geen andere mogelijkheid dan 'ik meld me ziek'. Die hoofdpijn of die hartkloppingen, als je alleen maar aan je werk denkt, vinden hun oorsprong in het conflict.

## Niet onnodig lang de dokter erbij

Een arbeidsconflict kán dus gepaard gaan met ziekte. De kans dat de bedrijfsarts bij verzuim in beeld komt, is groot. Maar is de 'thuisblijver' ook echt arbeidsongeschikt? Als hij niet arbeidsongeschikt is - en dat kan de bedrijfsarts vaststellen - dan moet er verder ook geen dokter in de buurt blijven. Maak van een conflict niet onnodig 'een medische kwestie', want dan kun je er van uit gaan dat het nog langer duurt voor partijen in gesprek gaan en tot een oplossing komen.

De bedrijfsarts moet niet te snel of te veel in beeld zijn óf niet als dokter maar als bemiddelaar optreden. Schakel de bedrijfsarts wel in om te beoordelen of er wel of niet sprake is van ziekte (in het begin bijvoorbeeld). Is er een medische belemmering om het conflict via gesprekken op te lossen? Ook die vraag beantwoordt de bedrijfsarts.

Als de bedrijfsarts vaststelt dat inderdaad óók sprake is van echte klachten, dan blijft hij betrokken bij het verloop van die medische klachten. Zo snel als het kan, gaat hij of iemand anders van de arbodienst in gesprek met werknemer en werkgever over het echte probleem en zoekt oplossingen. Volgt uw arbodienst niet deze weg? Vraag hen daar dan zelf om. Binnen de Grafimedia is met de arbodiensten afgesproken dat zij bij verzuim door arbeidsconflicten te werk zullen gaan volgens het voorbeeldprotocol (arbeids)conflicten. Via [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl) kunt u dit protocol downloaden en in gebruik nemen als uw eigen conflictreglement.

### TIP

#### Ergens terecht kunnen

*Maak het in uw bedrijf makkelijker om bij een beginnend probleem aan de bel te trekken. Zorg dat er iemand is bij wie iedereen in vertrouwen terecht kan over het conflict, zonder dat men het gevoel heeft alleen maar te klagen. In grote bedrijven kan dat de personeelsmanager zijn of een leidinggevende van een andere afdeling; in een klein bedrijf is het vaak die ene oudere collega. Heel belangrijk is ook dat leidinggevendenden (leren) beseffen dat conflicten eigenlijk heel menselijk zijn en dat zij er juist alles aan kunnen en mógen doen om ruzies niet te laten escaleren.*

## Wat te doen bij verzuim wegens een conflict?

Iemand vraagt arbeidsongeschiktheidsverlof aan en een conflict is waarschijnlijk de aanleiding. Wat nu? We vatten alle suggesties nog eens samen.

Houd 'arbeidsongeschiktheid met een medische reden' en 'conflict' uit elkaar. Daar is wat durf voor nodig, maar het maakt veel duidelijk als u ervoor kiest bij conflicten professioneel en met respect te handelen. Dat betekent dus dat u de 'verzuimmelding uit een conflict' niet accepteert als 'arbeidsongeschiktheid door ziekte'. Dat leidt immers maar al te makkelijk en zonder consequenties tot de uitspraak "(ik) blijf maar eens even thuis" of zelfs "meld jij je maar ziek".

Daarom moet de arbodienst zo snel mogelijk de niet-medische weg volgen of liever nog neemt u zelf de regie bij het oplossen van het conflict. Kan 'de verzuimer' gesprekken aan gaan om het conflict op te lossen of zijn daar medische belemmeringen voor? Zo voorkomen we dat op de verzuimer (en zijn werkgever) wordt gereageerd als óf er wél sprake is van ziekte. Direct bespreekbaar zien te krijgen dus en zeker niet zes weken wachten of langer!

Signaleer snel of een conflict de reden achter de aanvraag arbeidsongeschiktheidsverlof is (voorheen: de ziekmelding). Dat is zowel de verantwoordelijkheid van werknemer, werkgever als arbodienst. Indien iemand inderdaad arbeidsongeschiktheidsverlof vraagt omdat hij de ruzie wil ontlopen, zie dat dan als een 'verzoek tot betaald verlof'. Zo'n korte periode van rust kán helpen, maar het lijkt redelijk dit niet langer dan enkele weken te laten duren. Geef liever ook geen betaald verlof zonder enige afspraak. Tijdens deze time-out moet in ieder geval het gesprek plaatsvinden om het conflict te erkennen en te gaan oplossen.

Zelf kunt u als werknemer of werkgever, eventueel in overleg met de arbodienst het initiatief nemen om tot betaald verlof te komen. Dit betekent dat u vanaf het moment van ontstaan van een conflict, zelf aan een aangewezen vertrouwenspersoon of aan de arbodienst vraagt om bij te dragen aan een niet-medische oplossing. Leg de afspraken hierover vooral ook vast in uw verzuimreglement of beter nog, maak een apart conflictenreglement.

### Contact en informatie

Op [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl) vindt u een voorbeeldprotocol (arbeids)conflicten dat u zó kunt downloaden en inzetten in uw bedrijf.

Helpdesk arboconvenant: 020 - 5435 444 of [helpdesk@arbografimedia.nl](mailto:helpdesk@arbografimedia.nl)

In de Grafimedia wordt veel werk verzet om verzuim en WAO-instroom laag te houden. Zo bereiken we een gezonde bedrijfsvoering en een gezond rendement. Neem uw eigen verantwoordelijkheid en maak gebruik van alles dat u op [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl) aantreft. Daarmee lukt het om uw verzuim laag te houden. Alleen gezonde bedrijven zullen overleven; gezondheid = continuïteit.



Groep nederlandse dagbladpers

