

Artikel gepubliceerd op Textilia.nl onder de rubriek “Ondernemen”, online artikel voor leden.

Goed werkgeverschap: hoe ga je om met arbeidsconflicten?

AMSTERDAM, 3 oktober 2017 12:00 | Lianne Schilderink

Goed personeel is cruciaal als je succesvol wilt ondernemen in de mode- en schoenenbranche. Medewerkers moeten de juiste competenties hebben, maar het is net zo belangrijk dat de winkelier werk maakt van goed werkgeverschap. In deze serie komen alle facetten aan bod. Deze week: hoe ga je om met arbeidsconflicten? "Met potentiële klanten en medewerkers in hetzelfde dorp, wil je liever geen nare roddels."

Als ondernemer zorg je ervoor dat klanten tevreden de winkel verlaten. Dat personeel hierbij een cruciale rol speelt hoeven we niet te vertellen. Hoe tevredener het personeel, hoe meer zij zich willen en kunnen inzetten voor de klant. Zonder dat je het misschien doorhebt kan een ontevreden werknemer de sfeer in een winkel flink bepalen. De relatie tussen medewerkers, het personeel en de leidinggevende of de wijze waarop zij communiceren over de winkel met hun omgeving staat op het spel. Zorg dat je dit voor bent en direct de kop indrukt.

Jeannette de Haan, hr-manager van Van Tilburg Mode en Sport, mediator Lia Laupman van Professionele Mediators en jurist Edwin Hunneman van INretail delen hun visie. “Ondernemers vinden een situatie al snel meevallen.”

Pijnpunten

Met 450 medewerkers en meerdere winkels zijn conflicten iets waar het Brabantse Van Tilburg Mode en Sport (http://www.textilia.nl/Ondernemen/Familiebedrijf_deel_vier_Van_Tilburg_Nistelrode-150122140000) weleens mee te maken krijgt. De situatie vermijden is het slechtste wat je in deze situatie kunt doen, verklaart Jeannette de Haan (<https://www.linkedin.com/in/jeannetted>), hr-manager bij Van Tilburg. “We benaderen de situatie zo open mogelijk, zodat beide partijen van elkaar weten wat het probleem is. In conflictsituatie worden immers vaak aannames gedaan. Aandachtig luisteren, doorvragen en samenvatten is dan van belang om het werkelijke pijnpunt de ontdekken.”

"Uiteraard mogen medewerkers ook altijd hun verhaal doen zonder dat daar actie op wordt ondernomen – we hebben immers een vertrouwensrol – maar we zullen altijd adviseren om het gesprek aan te gaan met diegene om wie het gaat, zodat de situatie opgelost kan worden. Daarnaast proberen we de situatie zakelijk te benaderen. Wat heeft de medewerker van ons nodig en wat zijn de verwachtingen? Dit houdt ons objectief. Vervolgens gaan we het gesprek aan met de andere partij en proberen altijd samen tot een compromis te komen. Vervolgens, als dit is uitgesproken, is het erg belangrijk om opvolging te geven aan de gemaakte afspraken. We plannen een vervolgmoment in om te bespreken of alles goed is gegaan en hoe de medewerker zich na een tijd voelt. Is alle kou uit de lucht? Daar kom je alleen achter als er wordt gepraat.”

Aangaan van gesprek

Het vermijden van confrontaties is iets wat door managers relatief vaak wordt gedaan, is mediator en coach Lia Laupman (<https://professionelemediators.nl/topics/mediator-nijmegen-arnhem->

utrecht/)van mening. “Ondernemers denken soms dat een situatie wel meevalt of vinden het misschien gedoe en niet meer dan dat. Met dit ‘gedoe’ krijgt echter het hele bedrijf te maken en voor je het weet loopt het uit de hand. Binnen het team gaan mensen kampen kiezen en één en ander krijgt invloed op de werksfeer en productiviteit.” De kunst is dus om niet te lang te wachten. “Probeer een mogelijke ziekmelding voor te zijn en eventueel met een neutrale derde het gesprek weer op gang te brengen.”

Strop

Medewerkers van Van Tilburg hebben vanwege de schaalgrootte het voordeel dat zij bij problemen terecht kunnen bij zowel een hr-afdeling, vertrouwenspersonen in de ondernemingsraad, maar ook bij de directie zelf. Juist een reden voor kleine bedrijven om problemen eerder te tackelen, aldus De Haan. “Het is voor een kleine zaak echt een strop als er iemand uitvalt. Als groter bedrijf kun je die uren eerder opvangen, al blijft het moeilijk in deze branche. Voor iedere onderneming, groot of klein, is het daarom van belang je bepaalde hr- en communicatietools eigen te maken.”

Lia Laupman is het daarmee eens: “Zeker in een kleiner bedrijf zit personeel dicht op elkaar. De emotie zit dus ook dichtbij. Dat wil niet zeggen dat dit bij een groter bedrijf niet zo is, maar daar is vaak toch een leidinggevende aanwezig waarmee je kunt afstemmen. Of zelfs een P&O-afdeling.” Als klein bedrijf een mediator inschakelen lijkt voor ondernemers vaak een te grote en kostbare stap, maar niets is minder waar, benadrukt ze. Het inschakelen van een mediator of coach kan juist veel ellende besparen.

“Onderzocht is dat een zieke medewerker 250 euro per dag kost. Nu denk ik zelf dat dit in de retailbranche minder vaart loopt, maar het kost ongetwijfeld geld en zeker moeite. Denk aan een eventueel langdurig zieke werknemer, ander personeel dat de uren moet opvangen of een nieuwe sollicitatieronde. Daarbij komt dat de eerste 14 dagen ziekmelding voor de werkgever vaak niet zijn verzekerd en bij langdurige ziekmelding de verzekeringspremie omhoog gaat.”

Wat een gesprekspartner kan doen

‘Een half jaar geleden speelde dit nog niet’, hoort Lia Laupman vaak uit de mond van ondernemers. Retailers die tevergeefs zelf het gesprek aan willen gaan of denken dat een conflict zo’n vaart niet zal lopen. Een derde wordt er dan vaak te laat bijgehaald. “Dan is er zelfs al een ziekmelding en een bedrijfsarts aan te pas gekomen”, legt Laupman uit. “Een mediator – al dan niet geadviseerd door de bedrijfsarts – kan de boel helpen ontwarren en het gesprek opnieuw op gang brengen. Dat gesprek is vaak gestopt. Er zijn beelden ontstaan, de communicatie is de verkeerde kant op gegaan en emoties zijn hoog opgelopen of soms zelfs al weggeëbd. Het interesseert mensen al niet meer. Dat is heel lastig. Zolang er nog emotie is, willen partijen er vaak nog wel uitkomen met elkaar.”

Het is nooit de rol van een mediator om (gedrags)regels op te dragen. “Wij kijken veel meer wat er in het hoofd van mensen omgaat (waar gaat het ècht om) en wat zij kunnen en willen afspreken. Wat is vanuit ieders oogpunt de situatie en zit er nog muziek in de samenwerking? Dat is altijd het doel. Maar is het antwoord nee dan faciliteren we dat beide partijen op een nette manier uit elkaar gaan.” Mediation-trajecten zijn vaak kort van aard. In 2 of 3 bijeenkomsten is de situatie en de oplossing duidelijk, zegt Laupman. De kosten om een derde onafhankelijke partij in te schakelen wegen volgens haar daarom niet op tegen de eerder genoemde kosten en tijdsaspecten die een retailer kwijt is.

Afspraak is afspraak

Als je eenmaal een mediator inschakelt komt de gang naar de rechter niet vaak voor. Retailers die wel juridisch advies willen inwinnen over hun rechten en plichten kunnen hiermee terecht bij

brancheorganisatie INretail (<https://www.inretail.nl/ledenwinkel/product/juridisch-advies/>). “Onze leden kunnen bij ons gratis eerstelijns advies (<https://www.inretail.nl/agenda/gratis-exclusief-individueel-advies-3/>) inwinnen”, zegt jurist bij INretail Edwin Hunneman (<https://www.linkedin.com/in/edwin-hunneman-14125437>). “Emotie is een slechte raadgever waar je al snel aan voorbij gaat. Door advies in te winnen voorkom je dat je in een opwelling de verkeerde weg inslaat. Wij treden niet op als onafhankelijke mediator, maar geven de ondernemer advies in hoe verder te gaan in situaties. Hoewel het conflict vaak al gaande is, kunnen wij retailers wel helpen bij hun keuzes. Wordt een case vervolgens te inhoudelijk dan schakelen we onze juristen in.”

Het is volgens Hunneman van belang om de gehele kwestie te overzien in plaats van enkel te focussen op het probleem zelf. “Wij kunnen de mogelijke routes schetsen en adviseren welke de ondernemer het beste kan bewandelen. Door je positie te kennen en te weten wat een rechter in dit geval mogelijk kan beslissen, kun je de juiste keuzes maken.” Dit is voor ondernemers niet altijd even goed te overzien. Wist je bijvoorbeeld dat je zonder afgesproken tussentijdse opzegmogelijkheid je een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd niet zomaar tussendoor kunt beëindigen? “Het heeft dan niet zo veel zin om werknemer een vaststellingsovereenkomst aan te bieden, als niet minimaal het loon tot einde contract wordt aangeboden.”

Conflictvermijding

De aanleidingen voor een conflict lopen enorm uiteen. Een eenduidige oplossing is er dan ook niet. De drie geïnterviewden adviseren vooral om open te communiceren met werknemers. Ook als je denkt dat er iets speelt. Bespreek je twijfels en leg het probleem open op tafel. Daarmee kan een mogelijk conflict veel sneller in de kiem worden gesmoord. Aspecten van (open) communicatie zijn waardering en aandacht, meent mediator Lia Laupman. “In gesprekken merk ik dat zowel werknemer als werkgever zich vaak niet gewaardeerd voelen. Ik vraag ze in dat geval dan ook naar positieve punten over elkaar. Bijvoorbeeld naar wat de samenwerking in eerste instantie zo goed maakte.” Pas complimenten en waardering vooral ook toe op de werkvloer. “Bijvoorbeeld door tijdens werkoverleggen te vragen of er iemand iets dwars zit. Wat denken de werknemers dat er verbeterd kan worden? Mensen hebben zo het gevoel dat zij invloed uitoefenen. Voer suggesties ook echt door of leg uit waarom je een beslissing maakt”, aldus Laupman.

Goede werk-privébalans

Een aanpak die Van Tilburg Mode en Sport nalee_ in haar winkels. “Naast leuke arbeidsvoorwaarden zoals gratis lunch, bedrijfssporten en korting op kleding proberen we ook mee te denken in een goede werk-privébalans voor medewerkers”, vertelt hr-manager Jeannette de Haan. “Zo voeren we jaarlijks ontwikkelingsgesprekken, geen eenzijdige beoordelingsgesprekken. We vragen medewerkers een formulier in te vullen over onder andere hun ambities, successen en ontwikkelpunten. Hun leidinggevende vult deze vervolgens ook in en daarna gaan zij het gesprek aan. Zo kunnen we interne doorgroei stimuleren voor personeel dat die ambitie heeft”. Dreigt er dan toch een conflict, probeer je dan ook eens te verplaatsen in werknemers, tipt Hunneman. “Je ziet enerzijds dat ondernemers wel eens wat ongenueanceerd zijn en heel duidelijk in hun antwoord. Anderzijds zijn er ook werkgevers die te zacht zijn en werknemers te veel gunsten verlenen. Het is dan moeilijk om daar van terug komen. Wanneer het uitloopt tot een conflict komt er vaak oud zeer naar boven.” Je wilt niet dat die problemen uiteindelijk op straat terecht komen. Ook al weet je dat de relatie geen stand gaat houden, het is belangrijk om op een goede manier afscheid te nemen, benadrukt Laupman. “In een klein dorp of in een wijk wordt er al snel gepraat. Met (potentiële) klanten en medewerkers in datzelfde dorp, wil je geen nare roddels. Wanneer je als ex-medewerker het gevoel hebt te zijn gehoord, ben je toch positiever over elkaar.”