

Arbeidsmediation:

DE ANGEL uit het arbeidsconflict

Soms zijn conflicten op het werk lastig onderling op te lossen. Dan kan het inzetten van arbeidsmediation handig zijn. De twistende partijen gaan onder leiding van een onafhankelijke bemiddelaar met elkaar praten om tot een oplossing te komen. Sleutelwoorden hierbij zijn vrijwilligheid, open communicatie en vertrouwelijkheid.

TEKST | Hans Klip

Wanneer een conflict op het werk niet onderling op te lossen is, kan het handig zijn om arbeidsmediation in te zetten. De twistende partijen gaan dan onder leiding van een onafhankelijke bemiddelaar met elkaar praten om tot een oplossing te komen. Sleutelwoorden hierbij zijn vrijwilligheid, open communicatie en vertrouwelijkheid.

De deelnemers bepalen zelf de oplossing voor hun conflict. Daar draait het om bij arbeidsmediation. De mediator zorgt ervoor dat er bij het proces geen kink in de kabel komt en de goede vragen tijdens het gesprek worden gesteld.

Arbeidsmediation is een bijzondere tak van sport binnen mediation, vindt Aiko Haak. "Bij de bemiddeling zijn veel actoren betrokken. Dat is wel iets anders dan een burenruzie of een conflict bij een voetbalvereniging. Meestal speelt ook ziekteverzuim mee." Haak is zelfstandig arbeidsdeskundige en bedrijfsfysiotherapeut en tevens hoofddocent bij de opleiding voor arbeidsdeskundigen van Capabel Hogeschool. Hij is ook gediplomeerd mediator en heeft vroeger veel zaken gedaan.

Zijn collega Annemieke Oostveen, MfN-geregistreerd mediator, arbeidsjurist en opleidingscoördinator van de juridische opleidingen van Capabel Hogeschool, wijst erop dat de werknemer vaak de zwakkere partij is. "Daarom moet je als mediator zorgen voor een meer gelijkwaardige positie. Dat is niet altijd eenvoudig. Wat arbeidsmediation ook complex maakt, is dat ontslag op de loer ligt. De bemiddeling wordt door de werkgever soms gebruikt om dat te bewerkstelligen."

Creatief

De kern van arbeidsmediation is dat de deelnemers vrijwillig meedoen en de kans krijgen om open en vertrouwelijk met elkaar van gedachten te wisselen, zegt Koos van der Velden, zelfstandig arbeidsdeskundige en mediator. "Zij kunnen creatief aan de slag gaan met oplossingen, zonder dat ze daarop afgerekend kunnen worden als ze het onverhoopt toch niet samen eens worden. Tijdens de mediation is er ruimte voor emoties. Partijen kunnen zo zoeken naar de ruimte om te

onderhandelen. Bij een traject in het kader van poortwachter kan door mediation de angel uit het conflict gehaald worden, waarna werkgever en werknemer weer doelgericht verder kunnen gaan met re-integratie.”

Meestal zitten een werkgever en een werknemer om tafel. Maar dat hoeft niet zo te zijn, aldus Tineke Otter die als zelfstandige de bezigheden van organisatie-deskundige, coach en mediator combineert. “Het kan net zo goed een leidinggevende, coördinator, HR-manager of team zijn.”

Arbeidsmediation wordt in de praktijk vaak ingezet als laatste redmiddel. Ten onrechte, merkt Otter op. “De bemiddeling is dan eigenlijk te laat. Daarom krijgen mediators vaak te horen van deelnemers: hadden we het maar eerder gedaan! Er is dan ook meer aandacht voor de preventieve kant nodig. Hoe kan door mediation in een vroeg stadium ziekte en uitval worden voorkomen?”

Herkenning

Tineke Otter was projectleider van de in juni verschenen Werkwijzer ArbeidsMediation. Deze digitale publicatie geeft op een toegankelijke manier informatie over wat arbeidsmediation inhoudt en wat deelnemers en professionals van elkaar mogen verwachten. “De werkwijzer wordt breed gedragen. Wij communiceren vanuit een neutraal, onafhankelijk platform. Het gaat er ons echt om dat mensen gelukkiger worden en zo snel en gezond mogelijk weer aan het werk kunnen.”

Toen Van der Velden de wegwijzer las, was er steeds een blik van herkenning. “De basis is gewoon wat ik bij arbeidsmediation doe. Het is handige informatie voor de arbeidsdeskundige die er meer over wil weten.”

Bij het opstellen van de wegwijzer is een enquête onder arbeidsmediators en betrokken professionals gehouden. Dat leverde volgens Otter een aantal verrassende resultaten op. Zo bestaan er uiteenlopende verwachtingen over de bemiddeling, wat negatieve gevolgen kan hebben voor het functioneren en de integriteit van arbeidsmediators. “Een onverwachte uitkomst was dat veel HR-adviseurs niet goed de mogelijkheden van mediation kennen. Ook bedrijfsartsen zijn hiervan niet altijd op de hoogte en stellen soms ‘te laat’ mediation voor. De rol die de arbeidsmediator vervult, is voor hen een soort ‘black

“Conflict is een beladen begrip maar een goed alternatief is er niet”

box’. Daardoor kunnen professionals verkeerde verwachtingen hebben.”

Volgens bijna de helft van de ondervraagden rust er in het bedrijfsleven een taboe op het woord conflict. “Het is een beladen begrip maar een goed alternatief is er ook niet.” Verder is het nut van arbeidsmediation amper bekend, behalve als het gaat over het maken van afspraken over een exit.”

Kritische noot

Otter plaatst in dit verband een kritische noot over arbeidsdeskundigen. “Het is jammer als mediation alleen als een vinkje wordt gezien omdat het is geprobeerd. De methodiek kan vroegtijdig worden ingezet om mensen sneller in ander gedrag te krijgen. Ook denken arbeidsdeskundigen die gelieerd zijn aan een organisatie of bedrijfstak, nogal eens dat mediation alleen wordt toegepast voor een exit. Het zou zonde zijn als dat tussen de oren blijft zitten.” Het is belangrijk dat mediators helder zijn over het proces, vindt Otter. Ook is het raadzaam om met elke deelnemer een apart intakegesprek te hebben. “Er zijn mediators die dit principieel niet doen, maar zeker bij een verwijzing door een bedrijfsarts is dat wel wenselijk. De werknemer ziet vaak huizenhoog op tegen mediation, omdat de werkgever betaalt of omdat mediation in het verzekeringspakket zit. Bij een een-op-een gesprek valt dat weg.”

Otter heeft nog een tip voor arbeidsdeskundigen. “Je mag de mediator niet vragen naar de inhoud want dat is geheim, behalve als deelnemers vooraf hebben afgesproken dat bepaalde informatie kan worden gedeeld. Maar vragen over het proces stellen mag altijd.”

Luisteren

Koos van der Velden heeft inmiddels twintig jaar ervaring als arbeidsdeskundige. Op een gegeven moment is hij mediation erbij gaan doen. “Ik liep regelmatig aan tegen het conflictverhaal bij ziekte.” Het maakt een groot verschil welke pet hij op heeft. “Als arbeidsdeskundige heb ik een adviesrol en kan ik bij een conflict meedenken. Bij mediation gaat het juist niet om wat ik vind. Mijn rol als mediator is dan het begeleiden van het proces en het toelichten van het wettelijk kader bij verzuim.”

Het komt bij een probleem geregeld voor dat de arbeidsdeskundige zich moet afvragen of er een →



Koos van der Velden,
zelfstandig arbeids-
deskundige en
mediator



Tineke Otter
arbeidsdeskundige,
coach en mediator

conflict aan ten grondslag ligt. "Gaat het alleen om een ziekte of gebrek of bijvoorbeeld ook om gezien en erkend worden? En leidt dat laatste dan tot het klachtenpatroon? Dan kun je mediation adviseren."

De crux is ervoor te zorgen dat mensen echt naar elkaar luisteren. Van der Velden komt gevallen tegen dat de werkgever tegen de werknemer zegt: als het daarom gaat, waarom heb je dit dan niet gemeld? Want ik wil met je kijken hoe we jouw functie meer inhoud kunnen geven. "Re-integratie kan stuklopen op het feit dat de medewerker zich niet gezien en erkend voelt. In de mediation heb ik dan de ruimte om te zeggen: maak de medewerker nu even heel groot. Daarna kunnen we verder."

Wat ziet Van der Velden als een bevredigende afloop? Een oplossing hoeft volgens hem niet te betekenen dat beide partijen over alles hetzelfde zijn gaan denken, maar wel dat ze samen goed werkbare afspraken hebben gemaakt. "Wij kunnen wel roepen dat mediation ertoe leidt dat zij vrolijk fluitend naar buiten gaan, maar

dat is natuurlijk flauwekul. Ongeveer een kwart van mijn mediationzaken eindigt met een vaststellingsovereenkomst waarin de afspraken op papier zijn gezet. Bij de helft is er geen formele schriftelijke overeenkomst maar is het gekissebis voorbij en kunnen partijen vervolgstappen bij de re-integratie zetten. En bij een kwart blijft het geschil onopgelost."

Ook zonder een overeenkomst aan het einde kan de mediation gelukt zijn. "Als er helderheid is, kunnen werkgever en werknemer naar de rechter toe."

Niet pionieren

Capabel Hogeschool besteedt in het curriculum de nodige aandacht aan het thema arbeidsconflicten en arbeidsmediation, vertelt Annemieke Oostveen. "In een van de lessen van de opleiding voor arbeidsdeskundigen wordt dat belicht. Tevens hebben wij recent een losse module over arbeidsconflicten ontwikkeld, die bedoeld is voor diverse groepen professionals waaronder arbeidsdeskundigen."

RUIK KWART WERKNEMERS HEEFT ARBEIDSCONFLICT

Wanneer is sprake van een arbeidsconflict? Daarvan wordt deze definitie gegeven in de STECR-werkwijzer: 'Twee individuen, één individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als tenminste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.' Arbeidsconflicten zijn aan de orde van de dag, blijkt uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 die door TNO en het CBS is uitgevoerd in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Vorig jaar had 28 procent van de werknemers een conflict

met collega's, de direct leidinggevende of de werkgever. Dat is iets meer dan in 2020 (26%). In de jaren voor het uitbreken van de coronapandemie schommelde het percentage echter tussen de 30 en 33%. In de enquête wordt geen duiding gegeven, maar thuiswerken lijkt een belangrijke reden voor de daling. Mannen hadden vaker een conflict op het werk (30%) dan vrouwen (25%). Er is ook gekeken naar sectoren. Arbeidsconflicten komen relatief weinig voor bij een financiële instelling en juist vaak in de industrie: 20% tegen 34% van de werknemers. Nog een interessant cijfer komt van Arboportal, de site van het ministerie van SZW. Er wordt een onderzoek aangehaald

waaruit blijkt dat aan zo'n 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen per jaar een conflict ten grondslag ligt.



Vorig jaar had **28%** van de werknemers een conflict met collega, leidinggevende of werkgever



Mediaton gesprek met midden Tineke Otter

Aiko Haak krijgt vaak de vraag van studenten: wat doe je als je ziet dat het een arbeidsconflict is? "Dan moet je precies weten waar jouw bemoeienis als arbeidsdeskundige ophoudt en die van de mediator begint. Ga niet pionieren want dan kun je onderdeel worden van het conflict, met het gevaar dat je bijvoorbeeld betrokken raakt bij een rechtszaak voor ontslag. Ik blijf daarom zelf aan de veilige kant zitten."

Hij geeft een praktijkvoorbeeld van een stevig conflict en wat daarbij zijn inbreng als arbeidsdeskundige was. Een werkgever en een medewerker werken heel nauw samen bij een groot project dat de landelijke pers gaat halen. Op een gegeven moment krijgt de medewerker een zenuwontsteking door de stress en moet van de specialist rust houden. "De werkgever dacht vanuit goede bedoelingen dat hij tijdelijk afstand van haar moest nemen, en zocht geen contact meer op. Verder schakelde hij een vervanger in."

Vlak voor de lancering van het project is de medewerker hersteld, maar blijkt ze niet meer nodig. Zij voelt zich nutteloos en aan de kant gezet. Haak: "Ik was er als arbeidsdeskundige bij geroepen, omdat ze volgens de bedrijfsarts weer aan het werk kon. Ik heb haar toen gevraagd of er sprake was van een conflict en dat bevestigde ze. Toen heb ik de bedrijfsarts gebeld en aangegeven dat er een conflict was. Dat heeft geleid tot mediation waarbij ik geen rol meer had. Uiteindelijk is het gekomen tot een exit-traject, omdat het vertrouwen te veel was geschaad. Maar het was eigenlijk gewoon super onhandigheid van beide partijen dat het zo is gelopen."

Dit komt vaak voor bij arbeidsmediation, zegt Oostveen. "Veel conflicten ontstaan door onbegrip of miscommuni-

catie. Gedragingen worden anders geïnterpreteerd dan ze bedoeld zijn en gaan daardoor een eigen leven leiden." Hogeschool Capabel is nauw betrokken bij de werkwijzer over arbeidsconflicten die Stichting Expertisecentrum Participatie (STECR) – "onze organisaties zijn eigenlijk broer en zus" – uitgeeft. De eerste versie dateert van 21 jaar geleden en inmiddels is men toe aan versie zeven. Die verscheen in april. Hierin wordt toegelicht wat een arbeidsconflict is, hoe zo'n conflict kan ontstaan en wat er verder allemaal komt kijken bij arbeidsmediation.

Adempauze

Ook wordt in de STECR-werkwijzer een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de situaties met en zonder ziekmelding. De stappen en interventies zijn dan verschillend, vertelt Oostveen. "Ook als iemand niet ziek is, kun je een adempauze inlassen maar dan moet er wel meteen iets gebeuren. De werkwijzer stimuleert dat er op zo'n vroeg mogelijk moment een gesprek plaatsvindt. Bij ziekteverzuim is dat niet altijd mogelijk."

In de nieuwe versie is ook veel aandacht voor preventie: hoe voorkom je dat een situatie uitgroeit tot een arbeidsconflict? Of dat een arbeidsconflict escaleert? "Want dan helpt arbeidsmediation niet meer. Daar geeft de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten handvaten voor." Oostveen is trouwens ook voorstander van een systemische benadering van conflicten in teams in plaats van alleen het inzetten van arbeidsmediation. "Water zoekt het laagste punt. Deze constatering gaat ook op bij 'gedoe' binnen teams. Het kan goed zijn dat tussen twee mensen in een team een conflict ontstaat, maar dat de oorzaak ervan elders gezocht moet worden. Bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven, het besluitvormingsproces of de relaties tussen de teamleden. Door het hele team als systeem te benaderen kun je de basis van een conflict soms beter blootleggen. Daarom is ook teamcoaching een belangrijk preventief instrument."



Aiko Haak is zelfstandig arbeidsdeskundige, mediator, bedrijfs-therapeut en hoofddocent bij de opleiding voor arbeidsdeskundigen van Capabel Hogeschool



Annemieke Oostveen, mediator en opleidingscoördinator van de juridische opleidingen van Capabel Hogeschool

MEER INFORMATIE:

- www.mediatorsvereniging.nl
- www.mfnregister.nl
- www.capabelhogeschool.nl
- www.2connect.nl
- www.arbeidsmediationalsoplossing.nl
- www.in-z.nl
- www.prefya.nl
- www.werkwijzer-arbeidsmediation.nl
- www.stecr.nl