

TEKST OP INTRANET:

### **Inleiding**

De provincie Groningen kent een organisatiestructuur die gericht is op samenwerken en gebaseerd is op wederzijds respect. Open overlegstructuren en regelingen ondersteunen ons dagelijks werk. De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het al dan niet ontstaan van arbeidsconflicten. Waardering en erkenning geven de medewerkers vertrouwen zodat ze beter in staat zijn om te gaan met belangentegenstellingen en mogelijke arbeidsconflicten voorkomen kunnen worden. Toch kunnen arbeidsconflicten ontstaan. Het arbeidsconflictenprotocol is bedoeld om te voorkomen dat een conflict uitmondt in ziekteverzuim of een formele juridische procedure. Het is tevens een leidraad voor medewerkers en leidinggevenden om volgens een aantal basisstappen een arbeidsconflict met elkaar op te lossen.

### **Wat is een arbeidsconflict?**

Een arbeidsconflict kan voortkomen uit verschillende oorzaken die met het werk te maken hebben. We definiëren een arbeidsconflict als volgt: *Twee individuen, een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie hebben een arbeidsconflict als tenminste een van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert.*

Het conflict kan gaan over functie-inhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden. Maar het kan ook gaan over ongewenste omgangsvormen. Bij de andere partij kun je denken aan een collega, leidinggevende, ondergeschikte, of zelfs een hele groep of afdeling.

### **Informele stappen**

De stappen zijn in volgorde van 'hevigheid' beschreven met als uitgangspunt: het conflict zo snel mogelijk uit de wereld te helpen, ziekteverzuim te voorkomen of te beperken, en formele of juridische procedures te voorkomen. Per stap is aangegeven wat de kenmerken zijn, hoe de aanpak zou kunnen zijn en welke personen betrokken zijn.

- signaleren van een conflict met als doel te voorkomen dat het conflict uit de hand loopt
- analyse en (medische) diagnose met als doel maatregelen te nemen om ziekteverzuim te voorkomen of te beperken.
- interventie met als doel het conflict op te lossen en de re-integratie te bevorderen.
- evaluatie met als doel goede begeleiding op de werkplek en herhaling te voorkomen.

### **Formele en juridische stappen**

Het kan gebeuren dat het doorlopen van al deze stappen niet leidt tot een oplossing van het conflict en formele procedures in werking treden. Je kunt daarbij denken aan:

- een klacht indienen volgens de Klachtenregeling ongewenst gedrag.
- een bezwaarschrift indienen op grond van de Algemene wet bestuursrecht.
- een deskundigenoordeel aanvragen bij het UWV als een partij het niet eens is met het advies van de bedrijfsarts.
- het opleggen van een disciplinaire maatregel door GS als je je niet houdt aan de afspraken of je verplichtingen niet nakomt.
- een juridische ontslagprocedure starten als alle betrokkenen tot de conclusie zijn gekomen dat voortzetting van het dienstverband niet wenselijk meer is.

## ***Handreiking bij preventie, signalering, aanpak en interventies en evaluaties van arbeidsconflicten.***

### **Inleiding**

Ter uitvoering van de afspraak met de Ondernemingsraad heeft de provincie Groningen een Arbeidsconflictenprotocol opgesteld.

Een arbeidsconflict kan voortkomen uit verschillende oorzaken die met het werk te maken hebben. In eerste instantie dienen werkgever en werknemer het conflict zelf op te lossen. Het niet aanpakken van arbeidsconflicten kan leiden tot ziekte en arbeidsongeschiktheid.

De provincie Groningen wil voorkomen dat arbeidsconflicten uitmonden in ziekteverzuim. Het protocol arbeidsconflicten is bedoeld om hieraan een bijdrage te leveren. Het is een leidraad voor medewerkers en leidinggevenden om volgens een aantal basisstappen een arbeidsconflict met elkaar op te lossen. De komende jaren richt de organisatie zich op flexibiliteit, ook van medewerkers. Duidelijk moet zijn dat overplaatsing niet het uitgangspunt mag zijn voor het oplossen van conflicten. Dat is al te gemakkelijk de weg van de minste weerstand waar al te vaak de ondergeschikte de dupe van wordt. In die zin kan dit protocol ook worden gezien als een instrument ter bescherming van de belangen van medewerkers.

### **Inhoud protocol**

- I. Algemene aspecten
  - II. Preventie van arbeidsconflicten
  - III. Aanpak van het arbeidsconflict
    - a. stroomschema
    - b. overzichtschaam begeleidingsproces
    - c. beschrijving van de stappen
  - IV. Juridische aspecten van arbeidsconflicten
  - V. Betrokkenen binnen de provincie Groningen
- Bijlage: bronnen

#### **I. Algemene aspecten**

##### ***Doel protocol***

Dit protocol biedt een handvat aan alle betrokkenen bij het omgaan met arbeidsconflicten bij de provincie Groningen en is er op gericht bij een arbeidsconflict zo te handelen dat de schade voor partijen beperkt blijft.

In dit protocol wordt de definitie van de STECR Werkwijzer gebruikt. Het platform re-integratie (**STECR**) is een initiatief van de Branche Organisatie Arbodiensten (BOA) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het maakt gebruik van zogenoemde Kenniskringen (netwerken van arboprofessionals).

##### Definitie arbeidsconflict:

***Twee individuen, een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie hebben een arbeidsconflict als tenminste een van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert.***

Dit heeft betrekking op arbeidsgelateerde onderwerpen als functie-inhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden. De andere partij kan een collega, leidinggevende of ondergeschikte zijn, of zelfs een hele groep of afdeling.

Omdat zaken als seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en pesten (ongewenste omgangsvormen) op het werk ook onder de noemer van arbeidsconflicten vallen, geldt hiervoor ook dit protocol.

#### **II. Preventie van arbeidsconflicten**

De provincie Groningen kent een organisatiestructuur die gericht is op samenwerken. Daarbij horen omgangsvormen, gebaseerd op wederzijds respect. Regelgeving en (overleg)structuren ondersteunen de dagelijkse praktijk en dragen bij aan processen en afspraken.

Conflicten kunnen worden voorkomen als we onderstaande zaken in acht nemen:

- structureel en open overleg op allerlei niveaus: werkoverleg, gesprekken over individuele werkplannen, functioneringsgesprekken, voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprekken
- benoemen en vastleggen van positieve en negatieve functioneringsaspecten
- duidelijk zijn over arbeidsvoorwaarden en materiele aspecten; geen valse verwachtingen wekken
- uitspreken van verwachtingen, vastleggen en verhelderen van verantwoordelijkheden, aandacht besteden aan het loopbaanperspectief door werkplannen, opleidingsplannen en coachingstrajecten
- medewerkers tijdig informeren over ontwikkelingen

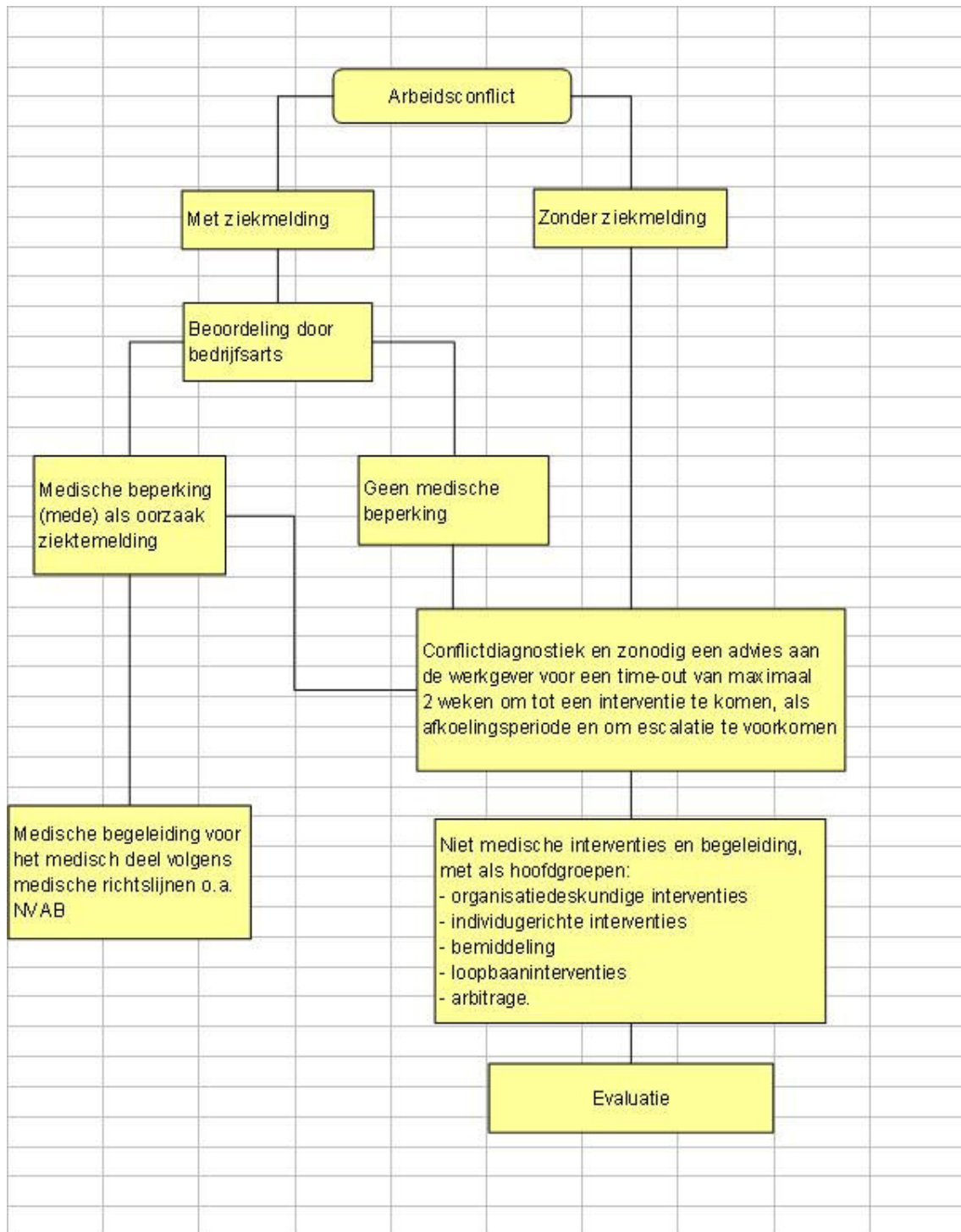
Hieruit kan worden afgeleid dat de stijl van leidinggeven mede van grote invloed is op al of niet ontstaan van conflicten. Waardering en erkenning bevorderen zelfvertrouwen en motivatie. Medewerkers die voelen dat ze steun en vertrouwen van hun leidinggevende hebben zijn beter in staat met belangentegenstellingen en verschillende visies om te gaan.

Ook als arbeidsconflicten voortvloeien uit persoonlijkheidskenmerken en interpersoonlijke verhoudingen of als conflicten voortkomen uit ongewenste omgangsvormen (seksuele intimidatie, discriminatie en pesten), is de manier waarop de leidinggevende hiermee omgaat bepalend voor de vraag of een conflict escaleert of in een beginstadium wordt opgelost. In verband met de maatschappelijke ontwikkelingen en recente inzichten in de gezondheidsbevordering worden 'preventie' en 'snelle re-integratie' als uitgangspunt gehanteerd.

### **III. Aanpak van het arbeidsconflict**

#### **a. Stroomschema**

Hieronder zijn de hoofdlijnen van de aanpak van het arbeidsconflict in een stroomschema opgenomen.



**b. Het begeleidingsproces: 1. signalering, 2. diagnostiek, 3. interventie, 4. evaluatie.**

Cruciaal in dit proces is de vraag of er sprake is van medische beperkingen of niet. Zijn er geen medische beperkingen, dan is er in principe geen medische interventie nodig.

**Overzichtschema begeleidingsproces**

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/functies	Tijdpad	Resultaten
<b>signalering zie beschr. stap 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderkennen van het arbeidsconflict</li> <li>• voorkomen escalatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attent zijn signalen</li> <li>• pro-actief een verkennend gesprek voeren met betrokkene(n)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• werknemer</li> <li>• leidinggevende</li> <li>• P&amp;O</li> <li>• Arbospreekuur</li> <li>• spreekuur huisarts</li> <li>• vertrouwenspersoon</li> <li>• bedrijfsmaatschappelijk werker</li> </ul>	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conflictpartijen wijzen op mogelijkheid van aanvullende conflictdiagnostiek en interventies</li> <li>• vastleggen</li> <li>• gegevens</li> <li>• zo nodig informeren van de bedrijfsarts of huisarts</li> </ul>
<b>diagnostiek zie beschr. stap 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in kaart brengen situatie</li> <li>• treffen juiste maatregelen om ziekteverzuim te beperken of te voorkomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bij ziekmelding: beoordeling van medische beperking</li> <li>• diagnostiek van conflict</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedrijfsarts (medische beoordeling)</li> <li>• deskundige t.b.v. conflictdiagnostiek</li> </ul>	binnen 1 week	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie vragen t.b.v. hetero-anamnese medische beperking</li> <li>• informatie vragen bij de andere conflictpartij</li> <li>• voorlichting geven over rechten en plichten werkgever en werknemer</li> <li>• vastleggen van gegevens en afspraken in medisch dossier</li> <li>• zonodig informeren van de huisarts en andere behandelaars</li> </ul>
<b>interventie zie beschr. stap 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de-escaleren en oplossen van het conflict</li> <li>• bevorderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interventieplan opstellen</li> <li>• zo nodig medische begeleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• casemanager</li> <li>• bedrijfsarts</li> </ul>	interventieplan binnen 2 weken start interventie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interventieplan</li> <li>• bedrijfsarts en werkgever</li> </ul>

	re-integratie	door bedrijfsarts of andere medische deskundige	<ul style="list-style-type: none"> <li>deskundige op het gebied van gekozen interventie</li> </ul>	binnen 3 weken	<p>informereren over verloop interventie</p> <p>(casemanager)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>interventie afsluiten met rapportage (door deskundige) en dit opnemen in medisch dossier</li> <li>evt. afsluitingsbericht aan huisarts (casemanager)</li> </ul>
<b>evaluatie zie beschr. stap 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kwaliteitsmeting</li> <li>herhaling voorkomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mondeling of schriftelijk evalueren</li> <li>zo nodig vervolgacties entameren (casemanager)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>casemanager</li> <li>conflictpartijen</li> </ul>	binnen 2 weken na afsluiting interventie	<ul style="list-style-type: none"> <li>informereren bedrijfsarts</li> <li>evaluatiegegevens opnemen in medisch dossier</li> </ul>

### c. Beschrijving van de stappen

#### **stap 1. (Beginnend) arbeidsconflict: signalering**

Doel: tijdig onderkennen van arbeidsconflict  
voorkomen dat het conflict verergert

Betrokkenen: werknemer, P&O/werkgever, bedrijfsarts, huisarts, vertrouwenspersoon

Het signaleren van arbeidsconflicten is primair een zaak van de organisatie zelf. Zowel de medewerker als de manager hebben hierbij een signalerende functie. Daarnaast hebben zij een eigen verantwoordelijkheid bij de aanpak.

Naast de eigen verantwoordelijkheid van partijen heeft de leidinggevende een bijzondere verantwoordelijkheid:

- conflicten tussen zijn medewerkers stelt hij aan de orde en hij zoekt naar een oplossing;
- vooral conflicten die voortvloeien uit de stijl van leidinggeven mag hij niet negeren.

Maar ook anderen als de P&O-adviseurs, bedrijfsartsen, vertrouwenspersonen, bedrijfsmaatschappelijk werker of de huisarts kunnen conflicten signaleren en melden.

Als potentiële conflicten worden tijdig worden gesignaleerd en bespreekbaar worden gemaakt, is de kans op escalatie minder.

#### ***Attent zijn op signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict***

Signalen kunnen wijzen op een arbeidsconflict bij het individu of op organisatieniveau.

Op individueel niveau gaat het om:

- Demotivatie
- Het voortbestaan van onderlinge ruzies zonder dat ze uitgesproken zijn
- Psychische en psychosomatische klachten
- Frequent verzuim of grijs verzuim
- Kleine meningsverschillen die (onevenredig) zwaar gaan wegen
- Snel geïrriteerd raken

Op organisatie niveau gaat het om:

- Hoog verzuim op de afdeling
- Hoog personeelsverloop
- Samenwerkingsproblemen

#### ***Eerste acties***

Mocht er een beginnend probleem zijn, dan is het handig onderstaande punten in acht te nemen.

#### ***voor medewerkers:***

1. Medewerkers kunnen het probleem melden bij de leidinggevende of de P&O-adviseur.
2. Er zijn verschillende personen binnen en buiten de organisatie die kunnen adviseren, begeleiden of bemiddelen. Zo kunnen medewerkers langs gaan bij de vertrouwenspersoon of de bedrijfsarts om het probleem te bespreken. Met de bedrijfsarts kan een afspraak worden gemaakt voor het zogenaamde arbospreekuur, zelfs zonder ziekmelding. Ook kan de medewerker te allen tijde een afspraak maken met een van beide vertrouwenspersonen. Deze kan ondersteunen bij eventuele stappen naar een oplossing. Datgene wat met de vertrouwenspersoon wordt besproken blijft altijd strikt vertrouwelijk.
3. langs gaan bij de P&O-adviseur, de vertrouwenspersoon, de bedrijfsmaatschappelijk werker of de bedrijfsarts om hun probleem te melden en te bespreken. Te allen tijde kan intern een

afpraak worden gemaakt met een van beide vertrouwenspersonen. Deze kunnen ondersteunen en adviseren in eventueel te ondernemen stappen t.b.v. een oplossing. Datgene wat met een vertrouwenspersoon is besproken blijft altijd strikt vertrouwelijk.

4. Stel in ieder geval onderstaande zaken aan de orde:
  - de situatie die je als lastig ervaart
  - wat het met je doet
  - hoe de ander de situatie ziet
  - hoe je het anders zou willen zien
  - wat je rol daarin kan zijn
  - wat je van de ander hoopt te krijgen
  - of er nog alternatieven zijn
5. Let op dat afspraken vastgelegd worden: maak een korte samenvatting van de gesprekken die je voert met de bedrijfsarts, leidinggevende of anderen met daarin de besproken onderwerpen en de afspraken. Als er veel van het gesprek afhangt is het misschien verstandig om de samenvatting allebei te ondertekenen.

### **Voor leidinggevenden**

- Bij een dreigend onderling conflict tussen medewerkers gaat leidinggevende met hen in gesprek en maakt duidelijke afspraken over het vervolg, bouwt aan een zorgvuldig en zakelijk dossier; vraagt ondersteuning van de P&O-adviseur.
- Bij een conflict tussen leidinggevende en medewerker benoemt leidinggevende dit als (potentieel) conflict en gaat samen na wie om ondersteuning kan worden gevraagd om eruit te komen. De P&O-adviseur adviseert over de te volgen werkwijze.

#### **stap 2. Conflictanalyse en (medische) diagnose**

Doel: in kaart brengen van de situatie

inzetten maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen of te beperken

Tijdspad: binnen 1 week

Betrokkenen: bedrijfsarts, onafhankelijke deskundige t.b.v. conflictdiagnostiek

Na signalering van een (potentieel) arbeidsconflict is het van belang te komen tot een juiste diagnose en analyse van het conflict. Hierbij kunnen zich twee situaties voordoen:

Situatie 1: Er is (nog) geen sprake van ziekmelding: de leidinggevende heeft de taak om tot analyse van het conflict

te komen.

Situatie 2: Er is sprake van ziekmelding: in deze situatie diagnosticeert de bedrijfsarts de (medische) situatie en

adviseert de leidinggevende hierover, inclusief over het werkhervattingsadvies.

Bij beoordeling van de ziekmelding en de medische situatie kan de bedrijfsarts, bij wijze van houvast, vaststellen welke van de onderstaande situaties van toepassing zijn:

- a. Psychische klachten staan voorop, het arbeidsconflict is secundair; kenmerkend is dat de klachten al voor de ziekmelding bestonden.
- b. Fysieke klachten, naast het arbeidsconflict; als het conflict niet belemmerend is voor terugkeer, kan het re-integratietraject vanuit het medische probleem worden ingevuld.
- c. De ziekmelding is een direct gevolg van een arbeidsconflict; kenmerkend is dat de klachten niet al geruime tijd voorafgaand aan de ziekmelding bestaan.
- d. De ziekmelding is een drukmiddel in het arbeidsconflict. er is geen sprake van medische klachten, maar de ziekmelding wordt gebruikt om iets af te dwingen, of iemand te boycotten, onbereikbaar te zijn voor de ander, soms inschakeling van externe deskundigen te bereiken.

### **Opmerkingen**

Situatie c is een reactiepatroon dat gauw als 'ziek' wordt bestempeld. Risico is dat het ziekte-etiket gaat domineren en aan het feitelijke probleem, het arbeidsconflict, niets gebeurt. In deze situatie ligt het voor de hand de interventie onder te brengen bij een niet-medische discipline.

In situatie d wordt te onrechte een beroep gedaan op loondoorbetaling. Denkbaar is dat deze situatie zich regelmatig voordoet en dat de werknemer door de ziekmelding het machtsverevenwicht met de werkgever probeert te herstellen. Een advies tot werkhervatting ligt voor de hand maar kan het conflict verergeren.

### **Het advies van de bedrijfsarts**

De bedrijfsarts brengt zijn advies uit aan de leidinggevende en de medewerker. In zijn advies dient hij aan te geven of er medische beperkingen zijn en of op basis daarvan werkhervatting mogelijk is of niet. Afspraken over medische begeleiding en re-integratie kunnen ook deel uitmaken van het advies. Als de bedrijfsarts vaststelt dat het arbeidsverzuim voortvloeit uit verstoorde arbeidsverhoudingen en tevens vaststelt dat er op medische gronden geen reden is voor het verzuim, wordt het verzuim zo snel mogelijk los gekoppeld van ziekteverzuim. Dit houdt in dat het verzuim niet als ziekte wordt geregistreerd. Indien nodig adviseert de bedrijfsarts over inschakeling van een externe deskundige. Bij advisering en begeleiding van de conflictsituatie handelt de bedrijfsarts conform de richtlijnen uit de STECR-werkwijzer.

Wanneer er onduidelijkheid is over de arbeidsgeschiktheid kunnen zowel werkgever als werknemer aan het UWV vragen een second opinion uit te voeren.

### **Time-out**

Gelet op het uitgangspunt van snelle re-integratie kan in de situaties dat de ziekmelding een direct gevolg is van een arbeidsconflict (c) of de ziekmelding een drukmiddel is in het conflict (d) het inlassen van een time-out bijdragen aan het realiseren van afspraken

Een time-out is een kort verlof van enkele dagen, bedoeld om tot rust te komen. Het verlof wordt verleend door de leidinggevende voor max. twee weken.

Er zijn twee redenen om een time-out in te lassen:

- de medewerker is niet meteen in staat om een gesprek te voeren, maar er zijn geen medische beperkingen;
- de medewerker is wel in staat om een gesprek te voeren en het werk te hervatten, maar vanuit het oogpunt van conflictbeheersing is het verstandig om werkhervatting uit te stellen.

Het biedt betrokkene de gelegenheid afstand te nemen van het conflict, daarmee wordt verdere escalatie voorkomen en biedt gelegenheid om aan een interventieplan te werken.

In de beide aan het begin van dit onderdeel genoemde situaties is het vervolgens aan de leidinggevende om een gericht interventieplan, al dan niet ondersteund door deskundigen als niet-medische arboprofessionals, op te stellen.

### **stap 3. Interventie**

Doel: de-escaleren en oplossen van het conflict  
bevorderen re-integratie

Tijdpad: interventieplan binnen 2 weken; start interventie binnen 3 weken

Betrokkenen: casemanager, bedrijfsarts, deskundige(n) op het gebied van interventie

Het soort conflict en de mate van escalatie bepalen de aard van de interventie.

Bij het opstellen van een interventieplan worden beide conflictpartijen betrokken.

Het interventieplan omvat:

- een omschrijving van het conflict;
- de motivering van de in te zetten interventie of combinatie van interventies;
- de verwachte doorlooptijd van de interventie;

- de in te schakelen deskundige (indien van toepassing);
- te verwachten onkosten en afspraken over vergoeding;
- afspraken over tussentijdse evaluatie;
- zonodig afspraken over werkhervatting

### **Interventiemogelijkheden**

Hieronder volgt een beschrijving van vier typen interventies

#### **- Organisatiekundige interventies**

Denkbaar is dat inefficiënte taakstructurering, rolconflicten etc persoonlijke verhoudingen onder druk kunnen zetten en een conflict kunnen uitlokken. Hieruit voortvloeiende conflicten zijn dan een symptoom van een organisatieprobleem. Wat een geschikte organisatiekundige interventie is, is afhankelijk van het probleem. Organisatieonderzoek kan helderheid brengen in de aard van het probleem.

#### **- Individugerichte interventies**

##### **- vertrouwenspersonen**

Wanneer ongewenst gedrag aanleiding geeft tot of een gevolg is van een arbeidsconflict kan een beroep worden gedaan op de vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon biedt een eerste opvang, geeft ondersteuning aan en adviseert betrokkene en kan op verzoek van betrokkene stappen ondernemen gericht op het zoeken naar een oplossing. Indien nodig, kan de vertrouwenspersoon helpen bij het indienen van een officiële klacht bij de klachtencommissie. Binnen de provincie zijn twee vertrouwenspersonen aanwezig.

##### **- Bedrijfsmaatschappelijk werk**

De bedrijfsmaatschappelijk werker wordt vaak geconsulteerd over spanningen en problemen binnen werkrelaties en kan bijdragen aan preventie van arbeidsconflicten. Als bij een arbeidsconflict persoonlijke begeleiding voor een van de partijen wenselijk is kan bedrijfsmaatschappelijk werk een ondersteunende rol hebben.

##### **- Coaches**

Arbeidsconflicten kunnen een behoorlijke aanslag doen op het zelfvertrouwen, de emotionele reserves en de frustratietolerantie van een medewerker. Daardoor kan de betrokkene tijdelijk niet in staat of voldoende gemotiveerd zijn om een bemiddelingstraject aan te gaan.

In zulke gevallen kan het goed zijn om met individugerichte interventies te werken aan het herstel van het psychosociale evenwicht. Ook wanneer het een medewerker ontbreekt aan vaardigheden om een conflict te hanteren kan het goed zijn om hem daarin eerst te trainen alvorens een bemiddelingstraject aan te gaan. Ten slotte is het ook nog mogelijk dat een medewerker aangeeft in principe zelf aan een oplossing te willen werken, maar daarbij wel geïcht wil worden.

Een voorwaarde voor het inzetten van een individugerichte interventie is dat de conflictanalyse op een zorgvuldige wijze heeft plaatsgevonden. Coaches zijn intern aanwezig bij de afdeling P+O.

#### **- Bemiddelende interventies**

##### **- Mediators**

Bemiddeling is pas aan de orde op het moment dat door leidinggevende en medewerker zonder succes pogingen zijn ondernomen om tot oplossing van het conflict te komen. Bij bemiddeling is er een

- externe - 'derde partij', een bemiddelaar, die onafhankelijk is en over deskundigheid beschikt in communicatie en onderhandelingstechnieken. De bemiddelaar probeert de verstandhouding tussen de partijen te verbeteren, de conflictpunten en onderhandelingsruimte helder te krijgen en het tot stand komen van een overeenkomst te bevorderen. Bemiddeling heeft alleen zin als beide partijen vooraf bereid zijn samen naar een oplossing te zoeken.

#### **- Loopbaaninterventies**

- Loopbaanadviseurs

Intern aanwezig bij de afdeling P&O; extern bij diverse bureaus op dit gebied. Als terugkeer naar de eigen werkplek geen reële optie meer is kan een andere functie intern of extern de aangewezen oplossing zijn.

#### **stap 4. Terugkeer, begeleiding na terugkeer en evaluatie**

Doel: kwaliteitsmeting  
herhaling voorkomen

Tijdpad: binnen 2 weken

Betrokkenen: casemanager, conflictpartijen

Als het conflict gepaard is gegaan met een periode van afwezigheid, dan komt er een moment waarop de medewerker terugkeert naar de afdeling. De leidinggevende doet er goed aan om de terugkeer van de medewerker, voor zover mogelijk, in alle openheid voor te bereiden, aan de overige collega's uit te leggen wat er heeft plaatsgevonden en welke acties tot op heden zijn genomen met welk resultaat. Deze maakt de terugkeer binnen de afdeling minder beladen.

Na terugkomst binnen de afdeling kan coaching nodig zijn of een andere vorm van begeleiding. Begeleiding vindt plaats volgens een vast patroon in de vorm van periodieke gesprekken, tussen medewerker, leidinggevende en P&O-adviseur en wordt afgesloten met een evaluatie. Terugblikken en evalueren dienen twee doelen:

1. Lering te trekken uit de gang van zaken. Hierbij wordt besproken wat er goed is gegaan en wat voor verbetering vatbaar is, het is een procesevaluatie.
2. Te achterhalen hoe de bemiddeling door medewerker is ervaren. Deze input kan worden gebruikt voor de afhandeling van toekomstige conflicten. Hier betreft het een effectevaluatie.

#### **IV. Juridische aspecten bij arbeidsconflicten**

Ondanks alle gepleegde inspanningen om een conflict op te lossen, leiden arbeidsconflicten soms tot formele procedures.

Hieronder wordt ingegaan op diverse formele mogelijkheden.

##### **\* Klachtenregelingen**

Iedere medewerker heeft het recht om over de wijze waarop hij door een andere medewerker van de provincie Groningen wordt bejegend en als ongewenst wordt ervaren, een klacht in te dienen bij Gedeputeerde Staten.

Medewerkers met klachten kunnen zich wenden tot de vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen. Er is een klachtenregeling op het gebied van seksuele intimidatie, agressie, geweld en discriminatie.

##### **\* Algemene wet bestuursrecht (Awb)**

Deze wet geeft medewerkers de mogelijkheid om een bezwaarschrift in te dienen tegen ieder besluit door of namens Gedeputeerde Staten genomen en waarbij rechten en plichten in het geding zijn. Informatie over termijnen, procedure etc is beschikbaar bij het secretariaat van de Commissie rechtsbescherming (ABJ).

##### **\* Oneens met advies bedrijfsarts**

Mogelijkerwijs is het oordeel van de bedrijfsarts over de vraag of iemand wel of niet arbeidsgeschikt is de aanleiding tot een conflict. Als de medewerker of de werkgever het niet eens is met het advies van de bedrijfsarts kunnen partijen hierover een deskundigenoordeel vragen bij het UWV.

##### **\* Disciplinaire maatregelen**

Door of namens Gedeputeerde Staten kan in een conflictsituatie een disciplinaire maatregel worden opgelegd als een medewerker zijn verplichtingen niet nakomt of zich niet aan afspraken houdt.

#### \* Ontslag

De in dit protocol vermelde interventies zijn alle gericht op het in stand houden van de arbeidsrelatie. Mochten alle betrokkenen (medewerker, leidinggevende, directeur, P&O) tot de conclusie zijn gekomen dat het conflict dusdanig is geëscaleerd dat voortzetting van het dienstverband niet meer wenselijk is, dan worden de interventies gericht op het beëindigen van de arbeidsrelatie: de juridische procedure.

### V. Betrokkenen binnen de provincie Groningen

- *Gedeputeerde Staten*
  - hebben de meeste rechtspositionele beslissingen gemandateerd aan de leidinggevende
- *Leidinggevende*
  - is per definitie betrokken bij conflicten die binnen het eigen organisatieonderdeel aan de orde zijn;
  - is primair verantwoordelijk conflicten tussen de eigen medewerkers tot een oplossing te brengen;
  - schakelt, indien hij als partij betrokken is in een conflict, de directeur en de P&O-adviseur in.
- *P&O-adviseur*
  - kan in beginnende conflicten een bemiddelende rol spelen;
  - adviseert het management over de oplossing van geëscaleerde conflicten.
- *Bedrijfsarts*
  - beoordeelt bij ziekmeldingen naar aanleiding van een conflict de vraag of er sprake is van medische beperkingen voor het uitvoeren van de eigen werkzaamheden.
- *Bedrijfsmaatschappelijk werker*
  - kan geconsulteerd worden over een arbeidsconflict en adviseren over de aanpak ervan;
  - wordt soms ingeschakeld om een van beide partijen in een conflict te ondersteunen;
  - kan een bemiddelende rol spelen als er geen sprake is van hulpverlening aan een van beide partijen.
- *vertrouwenspersoon*
  - biedt een eerste opvang, geeft ondersteuning en advisering en kan op verzoek van betrokkene stappen ondernemen gericht op het zoeken naar oplossingen;
  - kan indien nodig helpen bij het indienen van een officiële klacht bij de klachtencommissie. Binnen de organisatie zijn twee vertrouwenspersonen aanwezig.
  -
- *Jurist (afdeling P&O)*
  - behartigt de belangen van de werkgever;
  - adviseert het management en P&O-adviseurs over aanpak arbeidsconflicten;
  - treedt op namens de werkgever in bezwaar- en beroepszaken.
- *Managementteam*
  - bespreekt of evalueert in het jaarlijkse overleg met de bedrijfsarts de gevallen of de situaties die geleid hebben tot een arbeidsconflict en de aanpak daarvan.
- *Vakbondsconsulent*
  - adviseert vakbondsleden over rechtspositionele aspecten in verband met arbeidsconflicten;
  - kan optreden als belangenbehartiger van medewerkers met een arbeidsconflict.

**Bijlage**

bronnen bij de totstandkoming van dit protocol:

- Werkwijzer Arbeidsconflicten STECR (versie 3)
- Ziekteverzuimbeleid Arboconvenant Provincies
- Protocol Arbeidsconflicten RUG