

# **Protocol (preventie) arbeidsconflicten & bemiddeling**

Provincie Gelderland  
Januari 2007  
versie. 4.4

## **Inleiding**

De provincie Gelderland wil een vitale organisatie zijn, waar medewerkers veilig, gezond en met plezier werken en met elkaar samenwerken.

Om die veilige, gezonde en plezierige werkomgeving te realiseren, ontwikkelt de provincie een daarop gericht beleid, met als uitgangspunt dat werkgever en medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het realiseren en behouden van een vitale organisatie.

Echter waar mensen met elkaar samenwerken, kunnen meningsverschillen ontstaan. Als deze meningsverschillen niet worden opgelost kunnen ze uiteindelijk escaleren tot een conflict. Arbeidsconflicten hebben vergaande gevolgen, niet alleen voor de direct betrokkenen – in de meeste gevallen de werknemer en de leidinggevende- maar ook voor de organisatie als geheel.

De provincie Gelderland vindt het daarom belangrijk om werk te maken van het vroegtijdig signaleren van conflicten en het effectief benutten van oplossingsmogelijkheden.

Het protocol (preventie) arbeidsconflicten en bemiddeling is een hulpmiddel voor medewerkers en leidinggevendenden om volgens een aantal stappen een arbeidsconflict met elkaar op te lossen. Het protocol voorziet tevens in het vroegtijdig signaleren en voorkomen van arbeidsconflicten.

Dit protocol maakt onderdeel uit van maatregelen die de provincie neemt in het kader van het Arbo-, Verzuim en reïntegratiebeleid (AVR). Het AVR-beleid heeft als doel een veilige, gezonde en plezierige werkplek te realiseren. Andere onderwerpen die zijn beschreven in het kader van dit beleid zijn de protocollen Verzuim en reïntegratie, Werkdruk, RSI en Preventie.

## 1. Doel, kader en uitgangspunten

In dit hoofdstuk wordt het doel van het protocol wordt geschetst. Het kader waarbinnen wordt aangegeven middels een definitie (wanneer is er sprake van een conflict), de uitgangspunten worden benoemd en er wordt nader ingegaan op preventie van conflicten en de invloed van de stijl van leidinggeven.

### 1.1 Doel

Dit protocol beoogt aan alle betrokkenen helderheid te scheppen over het omgaan met arbeidsconflicten bij de provincie Gelderland. Het biedt een concreet handvat om bij een arbeidsconflict vroegtijdig en zo te handelen dat de schade minimaal is voor alle partijen.

### 1.2 Kader

#### 1.2.1. Definitie arbeidsconflicten

Wanneer is er sprake van een arbeidsconflict? Om hierin duidelijkheid te verschaffen is voor het protocol (preventie) arbeidsconflicten en bemiddeling de volgende definitie vastgesteld. Er is sprake van een arbeidsconflict wanneer:

‘Twee individuen, een individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als tenminste één van de partijen uitspreekt dat de andere partij haar belemmert in het functioneren dan wel ervaart dat er sprake is van verstoorde arbeidsverhoudingen. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.’

#### 1.3.1 Uitgangspunten

Om conflicten snel en goed te kunnen oplossen, zijn vier uitgangspunten opgesteld, namelijk:

##### 1. Zelfwerkzaamheid en eigen verantwoordelijkheid:

Het arbeidsconflict is primair een probleem van de bij het conflict betrokken partijen. Het protocol is er dan ook op gericht de eigen verantwoordelijkheid van de betrokken partijen te stimuleren en concrete ondersteuning te bieden in het proces van conflictoplossing. In de beschreven aanpak wordt de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van conflictpartijen. Daarnaast is in het protocol de rol van de verschillende functionarissen beschreven

##### 2. Snel signaleren en bespreekbaar maken van arbeidsconflicten:

Dit is de verantwoordelijkheid van alle leidinggevenden en medewerkers en kan voorkomen dat conflicten doorsudderen of langzaam escaleren. Hier is moed voor nodig van betrokkenen. Moed om conflicten met elkaar te durven bespreken, maar ook de moed om ondersteuning of bemiddeling aan anderen te vragen.

*Als ondersteuning hierbij is aan dit protocol als bijlage (2) een proces- en activiteitschema toegevoegd.*

##### 3. Helder communiceren, afspraken vastleggen:

De praktijk binnen de organisatie is nogal eens dat miscommunicatie niet ontdekt wordt, aannames niet worden getoetst en verwachtingen niet worden gerealiseerd. Het benoemen van problemen en vervolgens schriftelijk vastleggen van wat gezegd is afgesproken is geeft duidelijkheid en voorkomt misverstanden.

##### 4. Geen medicalisering van arbeidsconflicten:

In principe is een arbeidsconflict geen reden om zich ziek te melden.

Als iemand zich ziek meldt vanwege een conflict zegt dat iets over verstoorde verhoudingen, die om een oplossing vraagt. Iemand als "ziek" bestempelen helpt niet om tot die oplossing te komen.

### **1.3.1.1 Preventie van arbeidsconflicten**

Voorkomen is beter dan genezen. Dit betekent dat zoveel mogelijk middels preventie moet worden voorkomen dat arbeidsconflicten ontstaan. Omdat arbeidsconflicten meestal ontstaan in een samenwerkingsrelatie, is het belangrijk dat zowel organisatie als medewerkers investeren in een goede onderlinge samenwerking

Samenwerking is altijd gebaat bij goede en correcte omgangsvormen, gebaseerd op wederzijds respect. Binnen de provincie Gelderland streven wij naar een organisatiecultuur die daarop is gericht. Regelgeving en (overleg)structuren ondersteunen de dagelijkse gang van zaken en geven vorm aan processen en afspraken.

Om conflicten te voorkomen zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- structureel en open overleg op allerlei niveaus: jaargesprekkencyclus (planningsgesprek, voortgangsgesprekken, beoordelingsgesprek), werkoverleg,
- benoemen en vastleggen van positieve en negatieve functioneringsaspecten
- duidelijkheid verschaffen over materiele aspecten en arbeidsvoorwaarden; geen valse verwachtingen wekken
- uitspreken van verwachtingen, vastleggen en verhelderen van verantwoordelijkheden, aandacht besteden aan het toekomstperspectief in de jaargesprekkencyclus (ontwikkeling, opleiding, loopbaan)
- medewerkers tijdig informeren over ontwikkelingen.

### **1.3.1.2 Stijl van leidinggeven**

De stijl van leidinggeven is van grote invloed op het al of niet ontstaan van conflicten.

Medewerkers die voelen dat ze steun en vertrouwen van hun leidinggevende hebben zijn beter in staat met belangentegenstellingen en verschillende visies om te gaan. Waardering en erkenning bevorderen zelfvertrouwen en motivatie. Het ontbreken van vertrouwen daarentegen kan een bron van arbeidsconflicten vormen.

Ook als arbeidsconflicten voortkomen uit persoonlijkheidskenmerken en interpersoonlijke verhoudingen of als conflicten te maken hebben met ongewenst gedrag (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. (\*)

Hoe eerder een conflict wordt onderkend hoe minder kans er is op escalatie. Iedere medewerker van de organisatie is verantwoordelijk om potentiële conflicten te signaleren en tijdig bespreekbaar te maken.

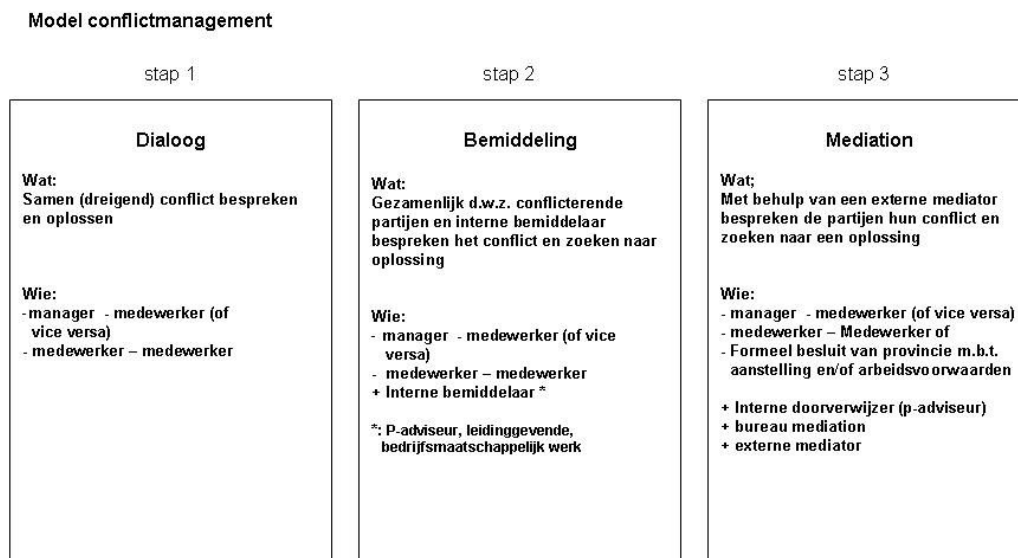
De leidinggevende heeft echter een bijzondere verantwoordelijkheid: allereerst om conflicten tussen zijn medewerkers aan de orde te stellen en tot een oplossing te brengen. Maar vooral om conflicten die met (de stijl van) het leidinggeven zelf te maken hebben niet te negeren. Dit laatste vergt de moed om te erkennen dat er een conflict is en dat men er zelf een rol in speelt. Het is dan waarschijnlijk nodig om advies of ondersteuning te vragen, bijvoorbeeld van een hogere leidinggevende of van de P&O-adviseur.

(\*)zie ook de richtlijn ongewenst gedrag en omgangsvormen

## 2. Omgaan met conflicten

Is er sprake van een conflict of dreigt er een conflict te ontstaan dan is het van groot belang hier op een goede manier mee om te gaan. Hiervoor is een stappenmodel ontwikkeld, het zogenaamde conflictmanagementmodel. Aan de hand van dit model worden de verschillende stappen (interventiemogelijkheden) beschreven evenals de verschillende rollen van betrokken functionarissen.

### 2.1 Conflictmanagementmodel



De aard van de interventie hangt af van het soort conflict en de mate van escalatie.

De stappen zullen over het algemeen in de beschreven volgorde plaatsvinden. Het is echter afhankelijk van de situatie (ernst van het conflict) welke interventie daadwerkelijk ingezet gaat worden. Deze beslissing vindt plaats in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur.

#### Stap 1: Dialoog

Betrokkenen proberen er binnen de eigen werksituatie zelf uit te komen. Dit is de meest logische en effectieve methode om tot een goede oplossing van het conflict te komen.

### **Voor medewerkers**

Meld het probleem bij de leidinggevende, de hogere leidinggevende of de P&O adviseur en vraag om advies, ondersteuning, begeleiding of bemiddeling. Zorg dat afspraken vastgelegd worden

### **Voor leidinggevenden**

Als bij medewerkers een (onderling) conflict dreigt: ga met hen in gesprek en maak duidelijke afspraken over de voortgang; leg een en ander vast en schakel de P&O adviseur in om ondersteuning

Als jezelf een conflict hebt met een van de medewerkers; benoem dit als (potentieel) conflict en spreek samen af welke weg jij zult volgen om eruit te komen. Bedenk dat je in een machtiger positie verkeert en dat dit bedreigend kan zijn voor de medewerker. Wie kun je (samen) om ondersteuning vragen? De P&O adviseur kan adviseren over de te volgen werkwijze.

Bij acute, heftige conflicten: regel zonodig (in overleg met houw eigen leidinggevende en de P&O adviseur) een time-out (zie hieronder) verder escalatie te voorkomen en een afkoelperiode in te bouwen. Zorg daarbij wel voor duidelijke afspraken over de verdere aanpak van het conflict (wanneer vindt een volgend gesprek plaats, met wie etc).

## **Stap 2: Het bemiddelend gesprek**

Mocht het niet lukken om onderling het conflict op te lossen, dan is het mogelijk om de hulp in te schakelen van een interne bemiddelaar. In principe kan iedereen als interne bemiddelaar optreden. Belangrijkste voorwaarden is echter wel dat beide partijen vertrouwen hebben in de (onafhankelijkheid) van de interne bemiddelaar. In de praktijk zullen het vooral een (naast hoger) leidinggevende en de P&O-adviseur zijn die als bemiddelaar kunnen optreden. Maar ook de BMW (Bedrijfsmaatschappelijk werkster) of AVR-specialist kunnen hiervoor worden ingeschakeld. Het is van belang om een verslag te maken van het gesprek en gemaakte afspraken helder vast te leggen, zodat daarover in de toekomst niet opnieuw problemen kunnen ontstaan. Daarnaast is het belangrijk af te spreken om na verloop van tijd te evalueren of het probleem inderdaad is opgelost.

## **Stap 3 Mediation**

Als het partijen niet lukt om onderling of met behulp van een interne bemiddelaar het conflict op te lossen, dan is het mogelijk om een mediator in te schakelen. Deze beslissing vindt plaats in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur, waarbij de dienstdirecteur het uiteindelijke besluit neemt.

## **Stap 4**

Geen bemiddeling mogelijk: bezwaar/beroepsprocedure

De genoemde stappen worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 3

### **2.2.1 Time-out**

Bij een acuut, heftig conflict kan het verstandig zijn om, in overleg met het management en de P&O-adviseur, een time-out af te spreken: alle betrokkenen nemen even rust om tot zichzelf te komen. Een time-out wordt schriftelijk door de leidinggevende bevestigd. In de brief moet de duur van de periode opgenomen worden en dient tevens aangegeven te worden welke interventieactiviteiten (zie ook bijlage 2) in die periode ondernomen zullen worden om tot een oplossing van het conflict te komen. De duur van een time-out kan variëren van enkele dagen tot maximaal twee weken. Dit afhankelijk van de omstandigheden (aard en ernst van het conflict, persoonlijkheid van de conflicthouders en de start van de interventieactiviteiten).

### **2.2.2 Aanpak conflicten met ziekmelding**

Een van de uitgangspunten van dit protocol is dat er in principe geen ziekmelding hoeft plaats te vinden in het geval zicht een arbeidsconflict voordoet.

Als een medewerker zich toch ziek meldt naar aanleiding van een arbeidsconflict is het wenselijk dat de bedrijfsarts actief ingeschakeld wordt voor een (medisch) oordeel, bij voorkeur binnen 48 uur. Soms is de situatie behoorlijk uit de hand gelopen en gaat de ziekmelding gepaard met veel emoties en lichamelijke klachten zoals moeheid, hoofdpijn en slecht slapen. In feite zijn dit logische reacties op de conflictsituatie en het hoeft dan ook niet te betekenen dat betrokkene "ziek" of arbeidsongeschikt

is. De bedrijfsarts beoordeelt dan ook vooral of er wel of niet medische beperkingen zijn die de medewerker verhinderen zijn eigen werkzaamheden te verrichten en legt dit oordeel schriftelijk vast.

#### Geen medische beperkingen

De bedrijfsarts zal de ziekmelding niet honoreren maar, na overleg, (procesmatige) voorstellen doen aan betrokkenen en het management om tot oplossing van het arbeidsconflict te komen. Bijvoorbeeld om een time-out (zie par.2.2.1) te nemen en daarna met elkaar in gesprek te gaan. Voor de bedrijfsarts is er in deze gevallen geen rol weggelegd bij de (inhoudelijke) oplossing van het conflict.

#### Wel medische beperkingen

De bedrijfsarts zal zich richten op begeleiding van het medische deel met als doel op zo kort mogelijke termijn - medisch verantwoorde - werkhervatting te kunnen adviseren. Daarnaast vraagt de bedrijfsarts bij het management aandacht voor het achterliggende conflict en geeft de bedrijfsarts aan op welk moment de zieke medewerker in staat is om in gesprek te gaan over het conflict. Het is te allen tijde van belang dat werkomgeving en medewerker contact met elkaar houden. Belangrijk is dat conflict en ziekte uit elkaar gehouden worden en beide de aandacht krijgen die ze verdienen. Dat betekent in ieder geval dat iemand anders dan de bedrijfsarts zich inhoudelijk met de oplossing van het conflict bezig gaat houden.

#### Conflict tijdens reïntegratie

Het is van belang dat reïntegratietrajecten schriftelijk worden vastgelegd en dat leidinggevenden hierover duidelijk communiceren met de collega(s) van de herstellende medewerker.

Toch ontstaat bij langdurige ziektegevallen met een medische achtergrond in de loop van de tijd soms een conflict. Bijvoorbeeld omdat een van de partijen ontevreden is over het reïntegratietraject, Als tijdens het reïntegratietraject een conflict ontstaat, is het belangrijk om dit tijdig te signaleren, aan de orde te stellen en aan te pakken. In het Sociaal Medisch Team (SMT) overleg is het aangewezen overlegorgaan om tot oplossingen te komen. Ook hier is het van belang om ziekte en conflict uit elkaar te houden en iemand anders het conflict te laten begeleiden.

Als gevolg van de Wet Verbetering Poortwachter moet een en ander goed gedocumenteerd worden. Als een conflict dreigt te ontstaan over de vraag of er wel voldoende reïntegratie- inspanningen worden verricht, of over de invulling van het begrip passende arbeid kan hierover, door zowel werkgever als werknemer, bij het UWV een deskundigenoordeel worden gevraagd. (zie ook het protocol het reglement "Verzuim en Reïntegratie")

## **2.3 Rollen en functies**

Om succesvol conflicten op te lossen is het belangrijk dat duidelijk is welke functionarissen hierbij betrokken zijn en wat ieder zijn taken en verantwoordelijkheden zijn. In deze paragraaf worden de taken en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen beschreven.

In bijlage 2 zijn de verantwoordelijkheden en stappen schematisch weergegeven.

### **2.3.1 Leidinggevende en medewerker(s)**

Het signaleren van arbeidsconflicten en ondernemen van de noodzakelijke acties is primair een zaak van leidinggevende en medewerker(s). Dit gebeurt bij voorkeur in een vroeg stadium wanneer er nog geen sprake is van een verharding van standpunten. Daarnaast kunnen anderen vroegtijdig een signalerende functie hebben. In het geval dat er nog geen sprake is van ziekmelding denken we hierbij vooral aan de P&O-adviseur of bedrijfsmaatschappelijk werk. Het is ook mogelijk dat de medewerker zich wendt tot het bedrijfsmaatschappelijk werk, de vertrouwenspersoon van de provincie of de bedrijfsarts tijdens het reguliere- en/of arbeidsomstandigheden spreekuur. In beginsel is echter de leidinggevende de aangewezen persoon om het eerste verkennende gesprek te voeren.

Indien de leidinggevende zelf de ene partij is in het arbeidsconflict en een medewerker de andere, kan één van beide partijen het conflict aanhangig maken bij de naasthogere leidinggevende. De P&O adviseur wordt ingeschakeld als adviseur. Voordat overgegaan wordt tot deze actie gaan partijen eerst met elkaar om tafel, het conflictmanagementmodel wordt gevolgd. Tevens kan een derde ingeschakeld worden die geen partij is in het conflict (maatschappelijk werk, P&O-adviseur of interne mediator). Als de leidinggevende partij is neemt de naasthogere leidinggevende de

verantwoordelijkheid voor het oplossen van het arbeidsconflict over, met inachtneming van de inhoud van dit protocol.

### **2.3.2 P&O-adviseur**

De P&O-adviseur heeft bij arbeidsconflicten een adviserende en coördinerende functie. Wanneer er sprake is van een (dreigend) arbeidsconflict dan dient de leidinggevende of de medewerker (afhankelijk wie het conflict ervaart) contact op te nemen met zijn P&O-adviseur.

De P&O-adviseur zal dan de conflicthouders ondersteunen bij het oplossen van het conflict. Dit kan doormiddel van advies, het bieden ondersteuning als procesbegeleider of het coördineren van bemiddelingsactiviteiten (bijvoorbeeld inschakelen bemiddelaar)

Indien de P&O-adviseur zelf betrokken is bij het conflict (bijvoorbeeld als adviseur van het management of onderdeel uitmaakt van het conflict), dan schakelt hij een andere P&O-adviseur of interne bemiddelaar in, die de conflicterende partijen kan ondersteunen.

### **2.3.3 Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW)**

Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) wordt vaak geconsulteerd over spanningen en problemen binnen werkrelaties en draagt dan actief bij aan preventie van arbeidsconflicten door in een vroeg stadium naar oplossingen te zoeken zodat escalatie voorkomen wordt.

Bedrijfsmaatschappelijk werk kan worden ingeschakeld op initiatief van een medewerker of een leidinggevende. Ook de bedrijfsarts kan verwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk. Bedrijfsmaatschappelijk kan in de vorm van begeleiding, advisering en bemiddeling in verschillende fasen van het proces ondersteuning bieden.

### **2.3.4 De vertrouwenspersoon**

Iedere medewerker is vrij om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon om ongewenste situaties aan de orde te stellen. De vertrouwenspersoon werkt volgens een eigen protocol. (Zie ook de rechtspositieregelingen)

### **2.3.5 AVR-specialist**

De Arbo, Vezuim en Reïntegratie specialist biedt tweedelijns ondersteuning bij (complexe) verzuimproblematiek. De complexiteit kan betrekking hebben op toepassing van wet- en regelgeving of passendheid van de eigen of aangepast functie. In het bijzonder bij conflicten over het reïntegratietraject kan hij adviseren en/of bemiddelen.

### **2.3.6 Bedrijfsarts**

De bedrijfsarts raakt betrokken indien als gevolg van een conflict een medewerker zich ziek meldt. De taak van de bedrijfsarts is om te beoordelen of er sprake is van medische beperkingen voor het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. Als dat niet het geval is wordt aan de betrokkene en de leidinggevende geadviseerd buiten het medische circuit te zoeken naar oplossingsmogelijkheden van het conflict.

Indien de bedrijfsarts constateert dat een medewerker dreigt uit te vallen door een arbeidsconflict, dan zal de bedrijfsarts ook in deze gevallen adviseren het probleem niet via ziekmelding op te lossen.

### **2.3.7 Bureau Mediation**

Als het conflict in de eerste twee stappen van het conflictmanagementmodel niet tot een bevredigende oplossing leidt, kan de mogelijkheid van mediation bekeken worden. Dit wordt besproken in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur. Als het besluit valt om te gaan mediaten (met akkoord van de dienstdirecteur) wordt het bureau Mediation ingeschakeld om te onderzoeken (premediation) of mediation een mogelijkheid is. Het stokje wordt overgedragen aan het bureau. Na de premediation koppelt het bureau de bevindingen terug aan partijen en aan de P&O adviseur. Als er sprake is van een mediationtraject neemt het bureau de regie over. Na het proces vindt er wederom overdracht plaats naar de lijn.

### 3. Oplossen van arbeidsconflicten

Zoals beschreven in paragraaf 2.1 wordt het conflictmanagementmodel gevolgd. In dit hoofdstuk worden de verschillende stappen nader uitgewerkt (dialoog, bemiddelend gesprek, mediation). In paragraaf 3.4 wordt de nazorgfase beschreven. Tenslotte wordt aandacht gegeven aan de formele procedures (bezwaar en beroepsschrift), die kunnen worden ingezet als de genoemde stappen niet hebben geleid tot een werkbare oplossing.

#### 3.1 Onderling oplossen (dialoog)

Een (dreigend) arbeidsconflict wordt het best en snelste opgelost wanneer betrokkenen partijen met elkaar in dialoog gaan. Hierbij is het belangrijk dat partijen elkaar respect behandelen, naar elkaar luisteren, zich kunnen inleven in de belangen van de ander en gericht zijn op het vinden van een gezamenlijke oplossing.

Kortom betrokkenen proberen er binnen de eigen werksituatie zelf uit te komen. Dit is de meest logische en effectieve methode om tot een goede oplossing van het conflict te komen.

##### Tips en aanwijzingen bij een (dreigend) arbeidsconflict

- Blijf rustig en kalm. Zorg ervoor dat conflicten niet escaleren.
- Bespreek zo vroeg mogelijk, bijvoorbeeld met een leidinggevende, zaken waar je tegenaan loopt: maak dingen bespreekbaar.
- Probeer in te schatten wat voor uitwerking je reactie heeft op anderen. Waar is de ander gevoelig voor? Op wat voor manier ga je de ander vertellen wat je grens is?
- Voordat een meningverschil een conflict wordt, kun je overleggen met je p&o-adviseur of de bedrijfsmaatschappelijkwerkster. Stel gerust de vraag: hoe zal ik het gesprek voeren, wat moet ik juist wel zeggen en wat juist niet?
- Het is altijd belangrijk om goede notities te maken van alles wat er gebeurt. In een later stadium kunnen deze aantekeningen van belang zijn. Verzamel alle correspondentie die met de kwestie (in wording) te maken heeft en bewaar deze goed.

##### Richtlijnen voor het aangaan van een gesprek:

- Luister naar elkaar met een open houding. Vaak hebben we al vooronderstellingen/beelden over de ander, vooral over de motieven van de ander, die meestal niet juist zijn.
- Praat vanuit jezelf, dus begin met: ik .....enz.
- Benoem wat je zag, hoorde én ervaarde; vooral het laatste is belangrijk voor de ander om jou te kunnen begrijpen
- Maak verschil tussen de persoon en wat h/zij deed. (Voorbeeld - dus niet: wat **ben** jij vervelend, maar: ik zag je **dat** (benoem wat je zag) doen / hoorde je **dat** (benoem wat je hoorde) zeggen en dat vind ik vervelend omdat.....)
- Benoem vervolgens wat je wilt van de ander
- Ga na of de ander je begrepen heeft

#### 3.2 Het bemiddelend gesprek

Het bemiddelend gesprek is een methode om met behulp van een onafhankelijke derde een conflict tussen twee of meer medewerkers (inclusief de leidinggevende) op te lossen. De bedoeling is “de lucht te klaren” zodat er weer op een gewone manier met elkaar kan worden samengewerkt.

- Met onafhankelijk wordt hier bedoeld dat de bemiddelaar geen “partij” is in het conflict.
- Een andere belangrijke voorwaarde is dat beide partijen vertrouwen hebben in de bemiddelaar om het bewuste conflict naar een oplossing te begeleiden en dit vertrouwen ook uitspreken.
- Tenslotte is het belangrijk dat de rol van de bemiddelaar wordt vastgelegd. Hierbij maken we het onderscheid tussen het procedureel- en het interveniërend bemiddelen van het conflict:

Interveniërend bemiddelen: de bemiddelaar zoekt actief mee naar een oplossing en kan met eigen voorstellen en oplossingen komen.

Procedureel bemiddelen: Bij deze vorm van bemiddeling blijft de bemiddelaar neutraal en richt zich enkel op het begeleiden van het proces. De conflicterende partijen dienen zelf een oplossing voor het conflict te vinden.

#### ***Verschil bemiddelend gesprek en mediation***

1. Bij mediation wordt een externe bemiddelaar ingezet, terwijl het bemiddelend gesprek door een interne bemiddelaar wordt begeleid.
2. De interne bemiddelaar kan afhankelijk van de gemaakte afspraken het conflict zowel procedureel begeleiden, als een inhoudelijke oplossing aandragen. Een mediator daarentegen zal het conflict enkel procesmatig begeleiden. De conflicthouders zullen zelf de oplossing voor het geschil moeten vinden.

#### **Hoe komt bemiddeling op gang**

Dat kan op verschillende manieren gebeuren;

In de eerste plaats kan een van de bij het conflict betrokken personen de suggestie doen. Maar ook andere personen in de omgeving van de conflicthebbende partijen kunnen voorstellen om bemiddeling te overwegen. Denk hierbij aan collega's, de leidinggevende, de P&O-adviseur of een lid van de OR/OC.

#### **De stappen in een bemiddelingsproces**

Het bemiddelingsproces ziet er als volgt uit:

1. Als eerste dienen de betrokken partijen overeenstemming te bereiken over voorleggen van hun conflict aan een bemiddelaar ter mogelijke oplossing.
2. Partijen bepalen vervolgens wie de bemiddelaar zal zijn. Dit is een zaak van beide partijen. Ingeval het conflict bestaat tussen een leidinggevende en een medewerker ligt het voor de hand de medewerker de eerste keus te laten.
3. Bij de benadering van de bemiddelaar dienen goede afspraken te worden gemaakt betreffende de verantwoordelijkheden van de bemiddelaar naar de betrokken partijen toe. De bemiddelaar moet immers van begin af aan goed aan kunnen geven wat partijen van hem kunnen verwachten.
4. De bemiddelaar voert in eerste instantie afzonderlijke gesprekken met de betrokken partijen om de aard en omvang van het conflict te bepalen en op de hoogte te komen van wat ieder van hen vindt.
5. Vervolgens houdt de bemiddelaar een of meerdere gesprekken in aanwezigheid van beide partijen.
6. In een volgende fase kan de bemiddelaar met suggesties om tot een voor allen aanvaardbare oplossing te komen, tenminste als vooraf is afgesproken dat de bemiddelaar niet alleen procedureel, maar ook oplossingen mag aandragen. Het is goed hierbij te bedenken dat het hierbij niet gaat om het gelijk van één der partijen.
7. Deze aanvaardbare oplossing wordt schriftelijk vastgelegd en door bemiddelaar en betrokken partijen ondertekent.
8. Deze schriftelijke uitkomst wordt gearchiveerd in het personeelsdossier van betrokkenen.
9. Indien gewenst, wordt op een later en door betrokken partijen met de bemiddelaar afgesproken tijdstip bekeken in hoeverre de getroffen oplossing in de praktijk naar tevredenheid werkt.

#### **De kosten**

De aan de bemiddeling verbonden kosten zullen door de werkgever gedragen worden.

### **3.3 Mediation**

Mediation is een laatste redmiddel. Het komt in beeld als de normale middelen (de hiervoor genoemde stappen) zijn uitgeput. Partijen gaan onder begeleiding van een mediator –een onafhankelijke derde- in één of meer vertrouwelijke sessies met elkaar in gesprek. De mediator probeert door vragen te stellen erachter te komen waar het de partijen echt om gaat. Emoties en irritaties kunnen worden uitgesproken, misverstanden kunnen worden opgehelderd.

Op die manier ontstaat ruimte om echt naar elkaar te luisteren en naar een oplossing toe te werken. Deze zal uiteindelijk door partijen zelf moeten worden bereikt. Gedurende het hele mediationtraject blijven zij zelf verantwoordelijk voor hun conflict en de afloop ervan. De mediator is dus niet een scheidsrechter die uiteindelijk beslist.

Mediation kan pas worden ingezet wanneer het partijen niet lukt of niet gelukt is om gezamenlijk tot een oplossing te komen. In dat geval wordt in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur de beslissing genomen om te gaan mediaten. De dienstdirecteur neemt de uiteindelijke beslissing. Het bureau Mediaten wordt dan ingeschakeld om te onderzoeken (premediaten) of het conflict geschikt is voor mediaten. Zijn medewerker en leidinggevende het niet eens over de inzet van het instrument mediation dan kan een beroep gedaan worden op het interne bureau Mediation. Er zal gestart worden met de vraag of de situatie goed doorgesproken is met leidinggevende en P&O adviseur. Is dat niet het geval dan vindt er een terugverwijzing naar de lijn. Mocht niet of onvoldoende gezocht zijn naar een andere oplossing van het conflict, dan zal het verzoek tot mediation niet worden gehonoreerd.

*Vertrouwelijkheid* en *vrijwilligheid* van beide partijen enerzijds en de onafhankelijkheid van de mediator anderzijds, zijn de sleutels om tot een oplossing te komen

- *Vertrouwelijkheid*, zodat beide partijen vrijuit kunnen spreken. Tenzij partijen anders afspreken, blijft alle informatie die in het mediationproces p[ tafel is gekomen vertrouwelijk
- *Vrijwilligheid* is de basis om met elkaar tot een oplossing te komen. Partijen kunnen hun medewerking ook nog tijdens de mediation beëindigen.
- Onafhankelijkheid van de mediator garandeert zijn onpartijdigheid.

De mediation begint met ondertekening van een mediationovereenkomst door de partijen en de mediator. Hierin staat vermeld wanneer de mediation van start gaat, wat het proces inhoud en welke spelregels er gelden. Daarnaast wordt er afgesproken dat ieder zich zal inspannen om het geschil via mediation op te lossen.

Wordt er een oplossing bereikt dan volgt een vaststellingsovereenkomst. Daarin worden de gemaakte afspraken vastgelegd.

Zowel de mediationovereenkomst als de vaststellingsovereenkomst zal opgenomen worden in het personeelsdossier van de medewerker. Opname in het P-dossier van de leidinggevende vindt plaats als de gemaakte afspraken rechtspositionele relevantie hebben c.q. direct gevolgen hebben voor het persoonlijk functioneren.

Voordat er tot mediation overgegaan wordt is er meestal een voortraject geweest met verschillende gesprekken. Het besluit om tot mediation over te gaan wordt genomen in de driehoek medewerker – leidinggevende – P&O adviseur., waarbij de dienstdirecteur het uiteindelijke besluit neemt. In de regel zal de leidinggevende of P&O adviseur de vraag voor mediation neerleggen bij het interne bureau Mediation. Zij onderzoeken de haalbaarheid van mediation en dragen zorg voor inschakeling van een externe mediator. Pas als er in deze samenstelling niet uitgekomen wordt, kan één van de partijen contact opnemen met het bureau Mediation. Slaagt mediation niet, dan kan indien er sprake van is, juridische procedures weer worden opgepakt of worden opgestart.

#### **De kosten**

De kosten die verbonden zijn aan de mediation-procedure zullen door de werkgever worden vergoed.

#### **3.4 Nazorg**

De verschillende stappen uit het arbeidsconflictenmodel hebben als doel het (dreigende) arbeidsconflict op te lossen, zodat de werkrelatie wordt hersteld. Het is belangrijk dat na een periode (6 weken en uiterlijk 3 maanden) bekeken wordt of gemaakte afspraken worden nagekomen. Hierbij is zowel aandacht voor de inhoud (worden de afspraken gevolgd) als voor de menselijke kant (hoe gaat het met de onderlinge verhouding)

Het gesprek in het kader van nazorg zal geleid worden door de P&O adviseur. Als uit het gesprek blijkt dat de gemaakte afspraken niet nagekomen worden, wordt het bureau Mediation ingeschakeld en om advies gevraagd. Wellicht moet de mediator opnieuw in actie komen.

### Het nazorg- of evaluatiegesprek

Centraal in de evaluatie- en nazorgfase staan de vragen wat de interventie heeft opgeleverd en hoe dat door de direct betrokkenen beoordeeld wordt.

Uitgangspunt van de evaluatie en nazorgfase zijn de schriftelijk gemaakte afspraken. Zoals al eerder genoemd in dit protocol is het belangrijk om duidelijk problemen te benoemen en schriftelijk vastleggen van wat gezegd én afgesproken is. Hiermee worden (mogelijke) misverstanden voorkomen.

Bij het evalueren kunnen we een onderscheid maken tussen een procesevaluatie en een effectevaluatie. Bij een procesevaluatie worden na afloop de gemaakte stappen bekeken en het effect daarvan op het verloop van het proces. De effectevaluatie heeft vooral als doel om vast te stellen of de gemaakte afspraken zijn nagekomen en de arbeidsrelatie (duurzaam) is hersteld.

#### Effectvragen

- Is het vooraf gestelde doel bereikt?
- Is door de gedane interventie verzuim voorkomen of reïntegratie bespoedigd?
- Zijn (alle) betrokkenen tevreden met wat bereikt is (rapportcijfer 1-10)?
- Zijn betrokken tevreden met de doorlooptijd van het oplossingsproces (rapportcijfer 1-10)?
- Wat was goed
- Wat kan beter?
- Wat is het effect op langere termijn?
- Zijn er aanvullende preventieve maatregelen nodig om te voorkomen dat het conflict zich in de toekomst opnieuw voordoet?

#### Procesvragen

- Is er gewerkt volgens het protocol (preventie) arbeidsconflicten en bemiddeling?
- In welke fase is het conflict signaleerd?
- Zijn de juiste partijen betrokken bij de diagnose en het plan van aanpak?
- Is de juiste diagnose gesteld?
- Is de ingezette interventie de juiste gebleken?
- Is/zijn de juiste functionarissen ingeschakeld?
- Wat zou de volgende keer anders moeten/kunnen?

### 3.5 Bezwaar/beroepsprocedure

Soms leiden arbeidsconflicten, ondanks allerlei inspanningen om tot een oplossing te komen, toch tot formele procedures. Het geeft duidelijkheid als partijen dit moment expliciet benoemen zodat de leidinggevende de afdeling P&O kan inschakelen en de medewerker, als hij dat nodig vindt, bijstand aan verzekering, vakbond of advocaat kan vragen.

Hieronder wordt ingegaan op diverse formele mogelijkheden

#### Bezwarenregeling personeel

Deze regeling geeft een medewerker de mogelijkheid om een bezwaarschrift in te dienen tegen ieder besluit door of namens Gedeputeerde Staten (GS) over zijn rechtspositie. Dit zijn bijvoorbeeld beslissingen over studiefaciliteiten, ouderschapsverlof of Fuwaprov.

(De integrale tekst van de regeling is te vinden op de Binnenplaats onder Personeel/Rechtspositieregelingen)

#### Klachtenregeling intimidatie

Deze regeling geeft de medewerker de mogelijkheid een klacht in te dienen ingeval er volgens hem sprake is van verbaal, non-verbaal of fysiek als ongewenst ervaren gedrag, waardoor er volgens hem een onderdrukkende, vijandige of onaangename werkomgeving wordt gecreëerd.

(De integrale tekst van de regeling is te vinden op de Binnenplaats onder Personeel/Rechtspositieregelingen)

#### Oneens met advies bedrijfsarts

Soms 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 kan hierover een deskundigenoordeel gevraagd worden bij het UWV.  
(zie ook het protocol en het Verzuim en reïntegratiereglement provincie Gelderland)

#### Ontslag

Als geen van de interventies leidt tot een oplossing van de conflictsituatie, als de medewerker zelf aangeeft niet meer terug te willen naar zijn oorspronkelijke of een andere werkplek of als de werkgever het onverantwoord vindt dat de medewerker werkzaam blijft binnen de provinciale organisatie, dan is ontslag de laatst mogelijke oplossing.

## Bijlage 1: Arbeidsconflictmodel

### Model conflictmanagement

stap 1

<p><b>Dialog</b></p> <p><b>Wat:</b> Samen (dreigend) conflict bespreken en oplossen</p> <p><b>Wie:</b> - manager - medewerker (of vice versa) - medewerker – medewerker</p>
---

stap 2

<p><b>Bemiddeling</b></p> <p><b>Wat:</b> Gezamenlijk d.w.z. conflicterende partijen en interne bemiddelaar bespreken het conflict en zoeken naar oplossing</p> <p><b>Wie:</b> - manager - medewerker (of vice versa) - medewerker – medewerker + Interne bemiddelaar *</p> <p>*: P.-adviseur, leidinggevende, bedrijfsmaatschappelijk werk</p>
--

stap 3

<p><b>Mediation</b></p> <p><b>Wat:</b> Met behulp van een externe mediator bespreken de partijen hun conflict en zoeken naar een oplossing</p> <p><b>Wie:</b> - manager - medewerker (of vice versa) - medewerker – Medewerker of Formeel besluit van provincie m.b.t. aanstelling en/of arbeidsvoorwaarden + Interne doorverwijzer (p.-adviseur) + bureau mediation + externe mediator</p>
---

De aard van de interventie hangt af van het soort conflict en de mate van escalatie.

## **Bijlage 2: Proces- en activiteiten schema**

Het proces- en activiteitenschema geeft een overzicht van de stappen in het begeleidingsproces bij arbeidsconflicten. In het onderstaande schema worden de hoofdlijnen (processtappen) weergegeven. Het schema is bruikbaar om zowel conflicten onderling, als met behulp van een interne bemiddelaar op te lossen.

Het proces- en activiteitenschema is gebaseerd op de “werkwijzer arbeidsconflicten” van STECR.

STECR (Stichting Expertise Centrum Reïntegratie) is een belangrijk nationaal kenniscentrum op het gebied van preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie. STECR is onafhankelijk, precompetatief en concurrentieoverstijgend. Zij inventariseert, bundelt en presenteert expertise over preventie, verzuimbegeleiding en reïntegratie en geeft daarmee voortdurend kwaliteitsimpulsen aan de reïntegratiedienstverlening. Dit doet zij door het vervullen van een platformfunctie, het faciliteren van ontmoetingen tussen (arbo)professionals met het oog op het uitwisselen van kennis en opinies en door actuele informatie over reïntegratie via haar website te verspreiden. STECR is een initiatief van de Branche Organisatie Arbodiensten (BOA) met steun van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en TNO Kwaliteit van Leven.  
[www.stecr.nl](http://www.stecr.nl)

**Schema 1: stappen, doelen, activiteiten, rollen: Stappenplan arbeidsconflicten**

Stappenplan arbeidsconflicten	Activiteiten	Rollen	Actie	Termijn
<b>Stap 1. signalering</b>				
<b>Doelen</b> Tijdig onderkennen van (potentieel) arbeidsconflict op - Individu, - organisatieniveau	Attent zijn op signalen: - Verzuim, - meningsverschillen, - irritaties	Leidinggevende en medewerker(s) signaleren ; P&O adviseur, BMW. Bedrijfsarts als adviseur inschakelen. Medewerker maakt afspraak.	Gesprek tussen betrokkenen; vroegtijdig signaleren Preventief spreekuur bedrijfsarts. Medewerker maakt afspraak.	Z.s.m., binnen 1 week na signalen Binnen 5 dagen z.s.m. (indien nodig)
Voorkomen dat conflict verergert	Verkenndend gesprek tussen betrokkenen		Gesprek tussen betrokkenen, evt. met gespreksleider	Binnen 1 week
<b>2. conflictanalyse/ diagnose</b>				
<b>2 a. geen ziekmelding</b>				
<b>Doelen</b> In kaart brengen van conflictsituatie Voorkomen van verzuim	Analyseren van conflict	Leidinggevende, ondersteuning van BMW/ P&O adv.	Leidinggevende bespreekt met zijn leidinggevende de analyse.	Binnen 3 weken
Maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen, interventieplan	Opstellen van interventieplan	Leidinggevende, na afstemming met conflicterende partijen, i.o.m. BMW, P&O, medewerker	Opstellen interventieplan, Afstemmen met alle partijen,	Z.s.m. na analyse
	Evt. time-out	Leidinggevende/ medewerker		Time out, max. 2 weken

<b>Stap 3. uitvoeren van interventies</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Rollen</b>	<b>Actie</b>	<b>Termijn</b>
<b>Doelen</b> Oplossen van arbeidsconflict via gerichte interventies	Uitvoeren van interventie: Organisatiekundige Individuegericht Bemiddeling	Leidinggevende is verantwoordelijk  P&O adviseur; A&O adviseur van Arbo-dienst BMW, coach, psycholoog P&O adviseur; BMW, mediator	Coördinatie via SMT om zicht te houden op interventies.  Afspraken over tussentijdse rapportage van deskundige die interventie uitvoert	ledere 2 maanden (SMT)  Tussentijds contact.  1 maal per 3 weken tussen deskundige en leidinggevende
<b>Stap 4. evaluatie</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Rollen</b>	<b>Actie</b>	<b>Termijn</b>
Inzicht krijgen in resultaten van begeleidingsproces  Informatie verzamelen ter verbetering van werkproces, preventie	Schriftelijk of mondeling evalueren  Vervolgacties opzetten (zodanig)	Conflictpartijen en ingeschakelde deskundige	Resultaten en leerervaringen rapporteren  Preventieve acties. Zoals voorlichting, training etc.	Tijdens jaargesprekken en binnen 2 weken na traject

## **Uitwerking stap 1: Signalering**

### **Doelen**

Tijdig onderkennen van een (potentieel) arbeidsconflict. Voorkomen dat een conflict verergert.

### **Activiteiten**

#### **I. Attent zijn op signalen die wijzen op een mogelijk arbeidsconflict:**

A. Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict, bij het individu, zijn:

- Demotivatie.
- Het voortbestaan van ruzies tussen medewerkers zonder dat ze uitgepraat worden.
- Psychische en psychosomatische klachten
- frequent verzuim of grijs verzuim
- kleine meningsverschillen die (onevenredig) zwaar gaan wegen
- kleine irritaties, roddelen

B. Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict op organisatieniveau zijn:

- Hoog verzuim op de afdeling.
- Hoog personeelsverloop
- Samenwerkingsproblemen.

C. Criteria voor het vaststellen van een arbeidsconflict zijn:

- Tenminste één partij spreekt uit naar de direct leidinggevende (of een andere vertegenwoordiger van de organisatie, zoals b.v. naasthogere leidinggevende of bedrijfsmaatschappelijk werker) dat de andere partij hem of haar belemmert in het functioneren of een verstoorde arbeidsrelatie ervaart.
- De frustratie hoeft geen objectieve grond te hebben.

#### **II. Proactief een gesprek voeren met de betrokkene(n) om vast te stellen of er sprake is van een arbeidsconflict (door en onder verantwoordelijkheid van de direct leidinggevende)**

Het doel van het gesprek is nagaan of er sprake is van een arbeidsconflict en of de betrokkenen ondersteuning vanuit de organisatie nodig hebben om uit het conflict te komen. Het verdient aanbeveling om in het verkennende gesprek 'open kaart te spelen' over het (vermoeden van een) conflict. Dat heeft als risico dat het conflict ter plekke geactiveerd raakt, maar aan de andere kant vergroot het de kans op aansluiting en dialoog, waardoor veiligheid en vertrouwen kunnen groeien.

#### **Aandachtspunten voor de gespreksleider tijdens het verkennend gesprek:**

- Begin het gesprek met aan te geven dat bepaalde signalen kunnen wijzen op het bestaan van een arbeidsconflict.
- Confronteer de betrokkene(n) ermee dat deze signalen zich in de onderhavige situatie ook voordoen en vraag of zij dat herkennen.
- Vraag de betrokkene(n) vervolgens of er naar zijn/hun mening in deze situatie sprake is van een conflict.
- Vraag de betrokkene(n) wat zij zelf hebben ondernomen, of zij het conflict zelf kunnen oplossen of dat zij daarbij hulp nodig hebben.
- Geef in het laatste geval voorlichting over de ondersteuning die geboden kan worden,
- Rond het gesprek af met een samenvatting van de afspraken.
- Maak een korte notitie van het gesprek en de gemaakte afspraken (als de betrokkenen het niet eens zijn, wordt dat genoteerd) en geef deze notitie aan betrokkene(n) met de mogelijkheid tot aanvulling/wijziging.

### Belangrijke gegevens om vast te leggen zijn:

Waargenomen conflictsignalen en de herkenning daarvan door betrokkenen.  
Mening van de betrokkene(n) of er sprake is van een conflict.  
Mening van de betrokkene(n) of de partijen het conflict zelf kunnen oplossen.  
Wens(en) van de betrokkene(n) ten aanzien van vervolgstappen

## **Uitwerking stap 2: Conflictanalyse en (medische) diagnose**

### **Inleiding**

In stap 1 is duidelijk geworden of er wel of geen sprake is van een arbeidsconflict.  
Na signalering van een (potentieel) arbeidsconflict is het van belang om tot een juiste diagnose en analyse van het conflict te komen.  
Hierbij kunnen 2 verschillende situaties worden onderscheiden:

- A. Er is (nog) geen sprake van ziekmelding; in deze situatie is het de taak van de leidinggevende om tot een zorgvuldige analyse van het conflict te komen
- B. Er is sprake van ziekmelding; in deze situatie diagnosticeert de bedrijfsarts de (medische) situatie en adviseert de leidinggevende hierover

In beide situaties is het vervolgens aan de leidinggevende om een gericht interventieplan op te stellen. De beide situaties worden nu verder uitgewerkt:

### **Geen ziekmelding: conflictanalyse door de leidinggevende**

#### **Doelen**

- Het in kaart brengen van de conflictsituatie.
- Nemen van effectieve maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen door het opstellen van een interventieplan

#### **Activiteiten**

- De leidinggevende analyseert de achtergrond, de omvang en de reikwijdte van het arbeidsconflict. Daarbij kan de leidinggevende zich laten ondersteunen door bedrijfsmaatschappelijk werk, de P&O-adviseur of eventueel een bemiddelaar.

#### **I. Bij de beoordeling van het conflict kunnen de volgende vragen een rol spelen:**

1.	<u>Gaat het om taak- of een relatieconflict?</u> Taakconflicten gaan over de manier waarop het werk gedaan wordt. Relatieconflicten gaan over normen en waarden en over interpersoonlijke omgang en stijl.
2.	<u>Is er sprake van een enkelvoudig conflict of gaat het om een complex vertakt conflict? Wie zijn de betrokkenen?</u>
3.	<u>In welke fase bevindt het conflict zich?</u> Fase I: een manifest conflict met spanning en irritaties in het oplossingsproces. Fase II: een verharding bij de conflictpartijen tot een win-or-loose houding met psychologische aanvallen Fase III: een radicalisering waarbij schade toebrengen aan de andere partij voorop staat en de uitkomst niet meer telt.
4.	<u>Zijn partijen bereid en in staat tot overleg en onderhandelen?</u>

De leidinggevende bespreekt de uitkomst van de analyse vervolgens met zijn leidinggevende. Op basis van de resultaten van de analyse en het gesprek met de naasthogere leidinggevende, stelt de leidinggevende een interventieplan op.

## **II. Het interventieplan omvat de volgende onderdelen:**

1. Een omschrijving van het conflict
2. De motivatie om voor een bepaalde (combinatie van) interventie(s) te kiezen
3. De te verwachten doorlooptijd van de interventie
4. De in te schakelen deskundige (indien van toepassing)
5. Te verwachten onkosten en afspraken over de vergoeding
6. Afspraken over tussentijdse informatievoorziening

Het interventieplan wordt opgesteld door de leidinggevende, na afstemming met de conflicterende partij (en). Bij het opstellen van het interventieplan kan de leidinggevende zich laten ondersteunen door bedrijfsmaatschappelijk werk, P&O-adviseur of een mediator. Ook in geval van onenigheid over de inhoud van het interventieplan, kunnen bovengenoemde adviseurs ingeschakeld worden. In het geval dat het conflict onoplosbaar is, kan een juridische interventie onvermijdelijk zijn.

## **III. Time-out**

Afhankelijk van de situatie kan de leidinggevende besluiten om een time-out in te lassen (na overleg met P&O adviseur), waarin partijen volgens afspraak activiteiten ondernemen die bijdragen aan het oplossen van het conflict. Doelen van de time-out zijn:

- de betrokkenen de gelegenheid geven afstand te nemen van het conflict (bezinning, afkoeling) verdere escalatie voorkomen;
- tijd en ruimte creëren om aan een interventieplan te werken.

De duur van een time-out bedraagt enkele dagen tot maximaal 2 weken. Hoe lang een time-out bedraagt in een specifieke situatie is afhankelijk van de omstandigheden en dus maatwerk. Gedurende deze periode is de medewerker niet arbeidsongeschikt en heeft de leidinggevende de mogelijkheid om buitengewoon verlof aan de medewerker toe te kennen.

Eventueel kan een medewerker, afhankelijk van de mogelijkheden, het werk hervatten met een ander takenpakket en/of een andere functie binnen de organisatie. Het voordeel van deze oplossing is dat zowel afstand kan worden genomen van het conflict, als dat de medewerker betrokken blijft bij de organisatie. Ook hier geldt dat binnen de mogelijkheden door beide partijen gezocht moet worden naar een individuele oplossing.

## **Ziekmelding: (medische) diagnose door de bedrijfsarts**

### **Doelen:**

In kaart brengen van de medische situatie.

Adviseren over effectieve maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen of te beperken.

### **Activiteiten**

#### **I. Diagnose van de medische beperkingen**

Diagnose van de medische beperkingen en opstellen reïntegratieplan, middels een oproep op het spreekuur. Wanneer er sprake is van een arbeidsconflict met een ziekmelding is het noodzakelijk dat de bedrijfsarts beoordeelt wat de medische beperkingen zijn en wat de prognose is.

#### **Spreekuur**

Het doel van het spreekuur is niet alleen om te komen tot een oordeel over medische beperkingen. Het is voor de werknemer en voor zijn herstel van belang dat hij een helder beeld krijgt van wat er aan de hand is. Tevens is het voor het vervolgtraject van belang om de medische component en de conflictcomponent uit elkaar te halen om zo gericht te kunnen interveniëren, ook wanneer er sprake is van verwevenheid tussen beide componenten. De beoordeling van de bedrijfsarts vormt het uitgangspunt voor het advies naar de leidinggevende en medewerker.

#### **Beoordeling van de ziekmelding**

De bedrijfsarts stelt vast welke van de onderstaande (of vergelijkbare) situaties van toepassing zijn.

1. Psychische klachten staan voorop, het arbeidsconflict is secundair  
Kenmerkend is dat de klachten al ruim voor de ziekmelding bestonden.
2. Er is een fysiek medisch probleem, maar daarnaast ook een arbeidsconflict
3. De ziekmelding is een direct gevolg van een arbeidsconflict.  
Kenmerkend voor deze situatie is dat de klachten niet al geruime tijd voorafgaand aan de ziekmelding bestaan. Het gaat om een normale reactie op een vervelende, als bedreigend ervaren situatie.
4. De ziekmelding is een drukmiddel in het conflict  
In dit geval is er geen sprake van medische klachten, maar de ziekmelding is een manier om iets af te dwingen, de tegenpartij te boycotten, druk uit te oefenen, onbereikbaar te zijn voor de ander, de tijd voor je te laten werken. Soms wordt dit middel ook gebruikt om inschakeling van externe deskundigen af te dwingen.

**Toelichting:**

Ad 3

In situatie 3 is geen sprake van medische beperkingen, maar wel van een reactiepatroon dat gemakkelijk als 'ziek' wordt bestempeld. Risico is dat de werknemer en zijn omgeving zich conform het ziekte-etiket gaan gedragen en aan het feitelijke probleem, het arbeidsconflict, niets gebeurt. In deze situatie is het van belang de interventie zo snel mogelijk bij een niet-medische discipline onder te brengen.

Ad. 4

Situatie 4 wordt meestal negatief beoordeeld als oneigenlijk gebruik van de Ziektewet. Een advies tot werkhervatting ligt voor de hand. Feit is dat de situatie regelmatig voorkomt en dat de werknemer door de ziekmelding de machtsbalans tussen werkgever en werknemer probeert te herstellen. Het advies om het werk te hervatten kan het conflict verergeren.

**II. Advies van de bedrijfsarts**

De beoordeling van de diagnostische vragen leidt tot een advies van de bedrijfsarts aan de leidinggevende en medewerker. In dat advies wordt aangegeven wat de medische beperkingen zijn (oordeel) en of op basis daarvan werkhervatting mogelijk is of niet (advies). Afspraken over medische begeleiding en reïntegratie kunnen ook deel uitmaken van het advies.

Zonodig geeft hij voorlichting over rechten en plichten van werkgever en werknemer en tenslotte adviseert hij mogelijkheden om een externe deskundige in te schakelen. Wanneer een evenwichtige beoordeling van de situatie niet mogelijk is, omdat nog niet met de werkgever is gesproken, worden het oordeel, advies en het maken van vervolgspraken opgeschort. Met de werknemer wordt wel afgesproken, wanneer deze bericht krijgt. Bij advisering en begeleiding van de conflictsituatie handelt de bedrijfsarts conform de richtlijnen uit het STECR-protocol.

Wanneer er onduidelijkheden zijn over de arbeidsgeschiktheid kan aan het UWV gevraagd worden een second opinion uit te voeren.

**Aandachtspunten**

**Communicatie/rapportage**

Aan het eind van de diagnostische fase moeten de conclusies en de afspraken van het spreekuur in het medische dossier van de werknemer worden opgenomen. In overleg met de betrokkene(n) moet nagegaan worden wie geïnformeerd moeten worden en in welke vorm.

**Uitwerking stap 3: Interventie uitvoeren**

**Doel**

Oplossen van het arbeidsconflict via het uitvoeren van een gerichte interventie.  
Activiteiten

### **Uitvoeren van een interventie.**

Er zijn drie typen van interventie mogelijk:

1. Organisatiekundige interventie
2. Individuurgerichte interventie
3. Bemiddelende interventie

## **Beschrijving van drie typen interventies**

### **Organisatiekundige interventies**

Het conflict kan een symptoom zijn van een organisatieprobleem of problemen in de balans tussen werk en privé. Een signaal van een probleem in de organisatie is dat het conflict zich in de tijd of tussen andere personen herhaalt.

Door zulke organisatieproblemen kunnen de persoonlijke verhoudingen ook onder druk komen te staan. Wat een geschikte organisatiekundige interventie is, is sterk afhankelijk van het probleem. Een eerste stap kan bestaan uit het helder proberen te krijgen van het probleem.

#### *Oplossingsrichting (en)*

een advies van de P&O-adviseur

een advies van een A&O-adviseur van de Arbo-dienst

Op basis hiervan kan de leidinggevende besluiten om in de organisatorische sfeer een aantal stappen te zetten, zoals:

- het afspreken van gedragsregels, procedures of normen
- hiërarchisch een oplossing opleggen
- extra ondersteuning inzetten
- taken of mensen uit elkaar halen
- medewerkers tijdelijk andere werkzaamheden laten verrichten
- het voeren van regelmatig werkoverleg met betrokkenen
- het inschakelen van bedrijfsmaatschappelijk werk, P&O, een klachten- of geschillencommissie of een mediator

*Bij deze stappen is het van belang aandacht te hebben voor de rechtspositionele aspecten en dossiervorming.*

### **Individuurgerichte interventies**

Arbeidsconflicten kunnen een behoorlijk aanslag doen op iemands zelfvertrouwen, emotionele reserves en frustratietolerantie. Daardoor kan iemand tijdelijk niet in staat of niet voldoende gemotiveerd zijn om een bemiddelingstraject aan te gaan.

In zulke gevallen kan het goed zijn om met individuurgerichte interventies te werken aan het herstel van het psychosociale evenwicht. Ook wanneer het iemand ontbreekt aan conflicthanteringsvaardigheden kan het goed zijn om iemand daarin eerst te trainen alvorens een bemiddelingstraject aan te gaan. Tenslotte is het ook nog mogelijk dat iemand aangeeft in principe zelf aan een oplossing te willen werken, maar daarbij wel gecoacht wil worden. Een voorwaarde voor het inzetten van een individuurgerichte interventie is dat de conflictanalyse op een zorgvuldige wijze heeft plaatsgevonden.

#### *Oplossingsrichting (en)*

- inschakelen van bedrijfsmaatschappelijk werk
- inschakelen van een externe coach
- inschakelen van een psycholoog

### **Bemiddelende interventies**

Bemiddeling is de kern van veel conflicthanteringmethoden.

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

Bij bemiddeling is er een 'derde partij', een bemiddelaar, die onafhankelijk is en over een zekere deskundigheid beschikt in communicatie en onderhandelingstechnieken en soms ook inhoudelijke deskundigheid heeft.

De bemiddelaar probeert om de verstandhouding tussen de partijen te verbeteren, om de conflictenpunten en onderhandelingsruimte helder te krijgen en hij oefent druk uit op het tot stand komen van een overeenkomst.

#### *Oplossingsrichting (en)*

- inschakelen van een andere en/of naast hogere leidinggevende
- inschakelen P&O-adviseur
- inschakelen van bedrijfsmaatschappelijk werk
- inschakelen van een mediator

#### **Rollen/ verantwoordelijkheden**

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de uitvoering van het interventieplan en kan zich laten ondersteunen door de in deze paragraaf genoemde deskundigen.

#### **Aandachtspunten**

Bovengenoemde interventies zijn alle gericht op het instandhouden van de arbeidsrelatie. Mochten (een van de) betrokken partijen (medewerker, leidinggevende, P&O, naasthogere leidinggevende) tot de conclusie zijn gekomen dat het conflict dusdanig is geëscaleerd dat continuering van de arbeidsrelatie niet meer wenselijk is, dan kunnen interventies aan de orde zijn, die gericht zijn op het beëindigen van de arbeidsrelatie.

Dit protocol is gericht op het oplossen van het arbeidsconflict en voorziet daarom niet in beëindiging van de arbeidsrelatie.

#### **Communicatie/rapportage**

Wanneer er sprake is van een combinatie van medische en externe interventies, die noch door de Provincie noch door de Arbodienst worden uitgevoerd, raakt men het zich op het verloop van de interventie gemakkelijk kwijt. Om dit te voorkomen, vindt de coördinatie plaats in het Sociaal Medisch Team. Daarnaast worden afspraken gemaakt over tussentijdse rapportage met de deskundige die de interventie uitvoert. Ook bij de afronding van de interventies is een eindrapportage gewenst. Deze eindrapportage wordt toegevoegd aan het medische dossier.

### **Uitwerking stap 4: Evaluatie en afsluiting**

#### **Doelen**

Inzicht krijgen in resultaten van het begeleidingsproces

Informatie verzamelen ter verbetering van het eigen werkproces en ter voorkoming van herhaling.

#### **Activiteiten**

- I. Schriftelijk of mondeling evalueren.
- II. Zonodig vervolgacties opzetten.

#### **Ad I. Evalueren (schriftelijk of mondeling)**

Bij het evalueren kunnen we een onderscheid maken tussen de resultaten van het begeleidingstraject, de toegevoegde waarde van de interventies en de leerervaringen van alle betrokkenen, een procesevaluatie en een effectevaluatie. Centraal staan de vragen wat de interventie opgeleverd heeft en hoe dat door de betrokkenen beoordeeld wordt.

#### **Ad II. Vervolgacties**

Afhankelijk van de concrete situatie kan worden besloten tot aanvullende preventieve activiteiten zoals:

- Aanpassen van de organisatiestructuur of de taakverdeling
- Communicatietrainingen of activiteiten gericht op de samenwerking.

- Voorlichting op het gebied van conflicten, conflictsignalering en -hantering.

In het interventieplan zijn al afspraken gemaakt over het moment en de wijze van evalueren. Het verdient de voorkeur om de evaluatie te laten plaatsvinden binnen de cyclus van jaargesprekken.

In geval van langdurige arbeidsongeschiktheid is het reïntegratieplan leidend en maakt het interventieplan hier impliciet onderdeel van.

**Rollen/functies**

Het evalueren van het proces gebeurt logischerwijs door de betrokken conflictpartijen en eventueel met de ingeschakelde deskundige. Het is noodzakelijk dat de betrokkenen met voldoende afstand naar het proces en hun eigen handelen kunnen kijken.

**Bijlage 2 :**

## **Omgaan met conflicten**

Er zijn verschillende manieren om conflicten te hanteren.

### **Ontwijkstrategie**

*'Als ik mijn ogen dichtdoe en ik doe of het nooit is gebeurd, dan gaat het misschien vanzelf wel weg.'*

Deze houding biedt geen perspectief op een oplossing, want natuurlijk lost een conflict zich niet vanzelf op. Het gevolg van deze strategie is dat de problemen doorwoekeren, mensen non-productief gedrag blijven vertonen en in de meeste gevallen de situatie verslechtert.

### **De uitstelstrategie**

*'Ik zie heus wel in dat er een probleem is, maar ik heb nu geen tijd/ik ben te zenuwachtig/ik heb geen zin om er iets aan te doen. Over een week zal ik de zaken nog eens bestuderen en kijken of het dan nog een probleem is - misschien is het tegen die tijd wel gewoon opgehouden.'*

Wat gewoonlijk gebeurt in dit scenario is dat iemand de confrontatie blijft uitstellen tot het te gênant wordt om er nog op terug te komen - de kans is verkeken. Reacties van dit type strategie zijn daarmee verworpen tot reacties van de ontwijkstrategie. En dan hoor je van mensen die tijdens hun jaarlijkse beoordelingsgesprek voor nare verrassingen kwamen te staan. Dat is vaak een gevolg van hun uitsteltechnieken. En wat is dan hun reactie? 'Had iemand dat maar eerder tegen me gezegd.'

### **Agressieve strategie**

*'Hoe kunnen ze me dit aandoen? Ik zal er wel voor zorgen dat ze me zo'n kunstje niet nog eens flikken.'*

Mensen die dit gedragspatroon vertonen, hebben de neiging alles heel persoonlijk op te vatten; ze kunnen het ook niet hebben als ze hun zin niet krijgen. Ze gaan niets uit de weg en nemen geen blad voor de mond. Weliswaar ruimen zij problemen graag onmiddellijk uit de weg, maar ze doen dat meestal op een confronterende manier ('Ik win, jij verliest'). Vaak strijken ze met deze benadering anderen tegen de haren in. Dat werkt contraproductief, omdat de mens agressie meestal met agressie beantwoordt - en niet met onderwerping.

### **Probleemoplossende strategie**

*'Wat hier gebeurt, bevalt me niet, maar er zal wel een reden voor zijn. Die moet ik zien te begrijpen. Dan kan ik er daarna iets aan doen.'*

In deze benadering wordt erkend dat mensen een reden hebben voor wat ze doen. Deze strategie gaat ervan uit dat iemand eerst die redenen moet doorgronden voordat hij iets concreets kan ondernemen voor de toekomst. Wie de probleemoplossende strategie toepast ontwijkt niets, stelt ook niets uit - en hakt er ook niet op los. Zo iemand heeft meer een coöperatieve, een luisterende benadering, en die werkt goed.

Twee zaken zijn van belang als u conflicten met succes wilt beheersen.

1. U moet het probleem echt willen oplossen.
2. U moet in staat zijn om de situatie objectief in ogenschouw te nemen - zelfs als het om een heel persoonlijke zaak gaat - en u moet een aanpak ontwikkelen waarmee u echt het probleem kunt oplossen en die er niet alleen op gericht is om uzelf een beter gevoel te geven.

Bron: Politieke spelletjes, Jane Clarke, Thema, 2001