

A close-up, slightly blurred photograph of two chess pawns on a chessboard. The pawns are light-colored, possibly white or light blue, and are positioned on their respective squares. The background is out of focus, showing other pieces and the texture of the board.

JAN PLEVIER
FRANK EMMELOT

CONFLICTVAARDIG OP HET WERK

*Win vertrouwen met
conflicthantering en mediation*

Boom

JAN PLEVIER
FRANK EMMELOT

CONFLICTVAARDIG OP HET WERK

*Win vertrouwen met
conflicthantering en mediation*

Boom

Inhoud

Inleiding	9
Bron van verandering	10
Leeswijzer	12
1 Wat is een conflict?	15
Conflict of geschil?	15
Hoe ontstaan conflicten?	16
Warme en koude conflicten	20
Hoe ga je om met een conflict?	21
2 Het belang van emoties bij conflicten	33
Kennis van emoties	35
Onbeheerste emoties	38
Wie heeft er gelijk?	39
3 De fasen van een conflict	41
Heb ik een conflict of heeft het conflict mij?	43
Arbeidsconflict in het model van de ijsberg	44
Kosten van arbeidsconflicten	46
Arbeidsconflicten en ziekte	47
4 Conflictoplossing en mediation	53
Verschillende methoden van conflictoplossing	53
Kenmerken van mediation	55
Wat doet een mediator?	57
De arbeidsmediator	68
Teammediation	70

5 Het proces van mediation	73
De positie van de mediator	74
De mediationovereenkomst	74
Spelregels voor mediation	75
Aspecten van arbeidsmediation	77
Verloop van mediation	83
Doorlooptijd bij mediation	84
Van herstel van de arbeidsrelatie naar verbreken	85
Criteria voor de inzet van mediation	90
 6 Inbedding van arbeidsmediation in het recht	 93
WWZ en WAB	93
Geen arbeid, wel loon, tenzij ...	95
Jurisprudentie over arbeidsmediation	95
Mediation bij ziekte	97
STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten	99
NVAB-Richtlijn Conflicten in de werksituatie	104
Wet Verbetering Poortwachter	107
Systemen bij arbeidsconflicten en ziekteverzuim	111
UWV Werkwijzer Poortwachter	115
Conclusies mediation, wet- en regelgeving en jurisprudentie	117
 7 Arbeidsmediation in de praktijk	 121
Casus 1: re-integratie	121
Casus 2: exit	123
Casus 3: exit	125
Casus 4: re-integratie	128
Casus 5: kantelen van re-integratie naar exit	132
 8 De rol van macht in de arbeidsrelatie	 139
Wat is macht?	139
Wettelijke bescherming werknemer	141
Conflictoplossing via macht en recht of behoefte en belang	142

9 Voorkomen en tijdig aanpakken van arbeidsconflicten	149
Werkgever en werknemer moeten praten, ook als het lastig is	150
Laatste druppel of emmer?	151
Gespreksbegeleiding met behulp van een (neutrale) derde	152
Wanneer welke (neutrale) derde in te zetten?	155
 10 Conflict(vaardigheid) als bron van organisatieontwikkeling	 159
Conflictcultuur	159
Wat is conflictvaardigheid?	160
Hoe creëer je een conflictvaardige organisatie?	161
HR-cycli en conflictvaardigheid	165
 11 Conflictvaardiger op het werk met mediationvaardigheden	 167
 12 Conclusie	 171
Ruimte bieden	172
Compassie voor beide partijen	173
 Bijlagen: welke vragen kun je stellen?	 175
Vragenlijst gebaseerd op het SCARF-model	175
Toelichting op verdiepende vragen	177
Vragenlijst arbeidsverhouding (Anamnese)	179
 Over de auteurs	 185
 Gebruikte en aanbevolen literatuur	 187



Inleiding

Conflicten op de werkvloer zijn geen uitzondering: uit onderzoek blijkt dat 30 procent van de werknemers problemen met collega's ervaart. De impact van conflicten is groot:

- In 2020 heeft 44 procent van de werknemers in Nederland in ieder geval één keer verzuimd (TNO en CBS, 2020).
- De NVAB schat dat 70 tot 80 procent van het verzuim in Nederland niet-medisch is.
- Van alle werkenden had 26 procent in 2020 een conflict op het werk (TNO en CBS, 2020).
- Arbeidsconflicten gaan vaak gepaard met psychosomatische klachten, stress en gevoelens van burn-out (Nauta en de Dreu, 2001).
- De gemiddelde kosten van een arbeidsconflict bedragen ruim € 27.000 (Euwema, 2007).
- Werkgevers maakten in 2018 € 3,1 miljard kosten als gevolg van werkstress (TNO en CBS, 2020).
- Jaarlijks melden 70.000 tot 120.000 werknemers zich ziek als gevolg van een conflict op het werk (Nauta, 2004).

Voorkomen of eerder oplossen van conflicten is dus in veel opzichten lonend. Met dit boek willen we meer inzicht geven in geëscaleerde conflicten en hoe je op een (meer) adequate manier met disfunctioneel gedrag kunt omgaan. Disfunctioneel gedrag is soms niet direct herkenbaar, maar hiervan is bijna altijd sprake als partijen en/of de omgeving een patstelling ervaren.

Om een conflict op een helende manier op te lossen zijn betrokken partijen *samen* nodig. Er zal dus moeten worden samengewerkt om het op te lossen. Dit is een paradox, want dit is nu precies wat niet lukt en leidt tot negatieve oordelen en gedrag ten opzichte van elkaar. Vaak lukt het partijen niet om zelf uit de ontstane interactiepatronen te stappen. Onder begeleiding van een derde kan dit vaker wel gebeuren. Hiervoor moeten partijen wel bereid zijn het gesprek echt aan te gaan, in de spiegel te kijken en verantwoordelijkheid te nemen in plaats van alleen naar de ander te wijzen.

BRON VAN VERANDERING

Het is belangrijk om je bewust te zijn van het feit dat conflicten ook positieve en functionele kanten kunnen hebben. Volgens sociaal psycholoog Hugo Prein, wiens publicaties tot verplichte stof voor erkende opleidingen tot mediator behoren, kan een conflict ook worden beschouwd als bron van verandering en vernieuwing. Het stimuleert de creativiteit van betrokkenen en motiveert oplossingen te vinden. Hiervan is in het kader van dit boek sprake als partijen samen een weg vinden uit hun verschil van mening *voordat* het echt escaleert, en zodra de disfunctionele interactie van partijen wordt doorbroken *nadat* het conflict is geëscaleerd. *Preventieve en curatieve conflictvaardigheid* dus.

Dit lukt alleen als men samen ‘naar de pijn toe beweegt’. Elke door partijen zelf gerealiseerde conflictoplossing is een leer- of veranderingsproces. Er zal iets moeten worden ‘losgelaten’, want ‘als je doet wat je deed, dan houd je wat je had’. Confronterend naar de pijn en (on)macht toe met als doel: groei, meer welzijn en daarmee meestal ook meer welvaart. De kans dat dit de conflictpartijen lukt, is er vooral als zij hier zelf verantwoordelijkheid voor willen nemen. Niet omdat het van de bedrijfsarts, de

rechter, de leidinggevende of van wie dan ook moet, maar vanwege een intrinsieke wens liever iets anders te hebben dan de patstelling als gevolg van het conflict.

De organisatie waar (potentiële) conflictpartijen werken kan conflictvaardigheid positief en negatief beïnvloeden. Door middel van conflictmanagement kan een organisatie het op een goede manier aangaan van het spannende en moeilijke gesprek stimuleren.

Dit boek is bedoeld voor al die mensen die persoonlijk of professioneel met 'gedoe' op het werk te maken hebben. Het gaat dus om de persoon die een verschil van mening heeft op het werk en daarmee een wens dat iets of iemand verandert. Als dit hoger oploopt hebben de partner, het gezin en de privéomgeving daar vaak ook last van. Daarnaast raken bij escalatie vanzelf allerlei mensen professioneel betrokken: collega's uit de organisatie, relaties uit andere organisaties en juridische, medische en overheidsfunctionarissen.

Conflictvaardig op het werk is geschreven voor alle werkenden die te maken hebben met machtsverhoudingen in de samenwerking met anderen. Dus voor mensen met een arbeidsovereenkomst, maar ook voor hen die werken op een andere juridische basis zoals een overeenkomst van opdracht, eigenaren van vennootschappen en toezichthouders. Ook voor organisaties die te maken hebben met cliënten en leveranciers kan dit boek inzichten bieden. Vanuit juridisch perspectief hebben wij het voornamelijk over conflicten waarbij men werkt op basis van een arbeidsovereenkomst in de private en het grootste deel van de publieke sector (7:610 BW).

Bij de voorbeelden in dit boek gebruiken wij partijen A en B. Al naar gelang jouw eigen context kun je zelf invullen wie A of B is.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 1 beschrijven we eerst wat een conflict nu eigenlijk is en hoe het ontstaat.

In hoofdstuk 2 kijken we naar het belang van emoties in een conflictsituatie.

In hoofdstuk 3 zullen we zien dat een conflict verschillende fasen doorloopt. Het is belangrijk te onderkennen in welke fase een conflict zich bevindt, om zo de juiste aanpak te kunnen kiezen. Ook kijken we naar de (gezondheids)kosten van een geëscaleerd arbeidsconflict.

In hoofdstuk 4 zoomen we in op verschillende manieren van conflictoplossing en de rol van de *mediator* – de conflictbegeleider bij uitstek. Hiermee beogen wij inzicht te geven in de ‘*black box*’ die mediation door de afgesproken geheimhouding is.

Het proces van mediation komt aan de orde in hoofdstuk 5. Daarbij nemen we de spelregels onder de loep en gaan we specifiek in op arbeidsmediation.

Mediation speelt zich af in ‘de schaduw van het recht’. In de rechtspraak zijn normen ontwikkeld voor de inzet van mediation. Daarnaast spelen bijvoorbeeld de Wet Verbetering Poortwachter, de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten en de NVAB-Richtlijn Conflicten in de werksituatie een rol. Deze komen aan de orde in hoofdstuk 6.

In hoofdstuk 7 laten we met vijf casussen zien hoe arbeidsmediation in de praktijk werkt, zowel gericht op herstel als op afscheid van de arbeidsverhouding. We bespreken ook het kantelpunt van herstel van de arbeidsrelatie naar het eindigen (exit).

Wat de rol van macht in de arbeidsverhouding is, lees je in hoofdstuk 8. Indien er geen sprake is van de beleving van macht en onmacht zal er nauwelijks sprake zijn van geëscaleerde conflicten.

In hoofdstuk 9 gaan we in op conflictpreventie, waarbij zal blijken dat de mediationvaardigheden ook door beide partijen, nabije betrokkenen, professionals en derden op meer afstand effectief kunnen worden ingezet. Hierbij kan men gebruikmaken van de houding en de vaardigheden van de mediator, zonder zelf mediator te hoeven zijn.

Hoe verschillen van inzicht en conflicten juist bronnen van groei en organisatieontwikkeling kunnen zijn, is het onderwerp van hoofdstuk 10. Hoe kan de conflictcultuur van een organisatie conflictvaardige medewerkers creëren die veerkrachtig zijn en daarmee beter bijdragen aan de doelen en resultaten van de organisatie?

Hoofdstuk 11 beschrijft tien uitgangspunten van een conflictvaardige organisatie.

In hoofdstuk 12 sluiten wij af met een korte conclusie.

In de bijlage vind je ten slotte twee vragenlijsten die je kunnen helpen bij het analyseren van verstoorde werkrelaties en arbeidsconflicten.

Na het lezen van dit boek zal je duidelijk zijn dat conflictvaardigheid een kwestie is van houding, gedrag/vaardigheden en multidisciplinaire kennis, en dat de organisatie waar je werkt dit kan stimuleren en faciliteren. En kun je zelf conflictvaardigheid effectiever inzetten dan wel bepalen of de inzet van een (deskundige) derde meer kansen biedt om het conflict te voorkomen of op te lossen.

Veel leesplezier!

Over de auteurs

Jan Plevier, zelfstandig gevestigd MfN-registermediator, is sinds 2005 partner van de Groeifabriek en InterVentium en heeft kantoor in Maarssen. Hij heeft daarvoor onder meer gewerkt als advocaat, bedrijfsjurist, cao-onderhandelaar en in zijn laatste baan in loondienst als mediator bij de arbodienst KLM Health Services. Jan heeft sinds 2002 als mediator vele honderden arbeidsconflicten begeleid in de private sector en bij de overheid, onderwijs en zorg. Daarnaast begeleidt Jan als mediator conflicten in maatschappen en directies. Verder treedt Jan op als procesbegeleider bij samenwerkingsvraagstukken door middel van het ontwikkelen van conflictmanagement in organisaties en teamcoaching. Hij heeft voorts zitting in diverse (bindend-) adviescommissies via cao's/sociale plannen.

Jan leidt via The Lime Tree deelnemers op tot MfN-registermediator en verzorgt de specialisatie arbeidsmediator. Verder traint Jan diverse professionals in het effectiever omgaan met conflicten, zoals: wethouders, advocaten, notarissen, schoolleiders, HR-adviseurs en bestuurders in de zorg. Hij geeft trainingen aan functioneel betrokkenen bij arbeidsconflicten, zoals casemanagers (CS Opleidingen) en bedrijfsartsen (NSPOH, Radboud UMC Health Academy). Jan is docent aan de Universiteit van Amsterdam, Mediation, Harvard onderhandelen en mediationvaardigheden aan de rechtenfaculteit.

Verder is Jan assessor bij Intop dat de praktijkexamens van mediators afneemt. Jan is lid van de Vereniging Arbeidsmediators Nederland (VAN).

Frank Emmelot is jurist en mediator. Hij is werkzaam geweest in de advocatuur en het bedrijfsleven. Vanaf 1997 is hij directeur van InterArbeid Mediation B.V. te Zeist en partner bij InterVentium te Maarssen. Frank heeft in de achterliggende vierentwintig jaar als zelfstandig gevestigd MfN-registermediator bij enige honderden arbeidsconflicten bemiddeld in een grote diversiteit van organisaties (overheid en bedrijfsleven). Hij treedt op als procesbegeleider bij samenwerkingsvraagstukken (teammediation) en is gespecialiseerd in de bemiddeling bij vastgelopen re-integratietrajecten bij ziekteverzuim.

Frank geeft trainingen aan functioneel betrokkenen bij arbeidsconflicten, zoals casemanagers (CS Opleidingen) en psychologen (Cenzo) en is als docent arbeidsrecht en samenwerkingsvraagstukken verbonden aan de beroepsopleiding en de bij- en nascholing voor bedrijfsartsen (NSPOH Utrecht, Radboud UMC Health Academy Nijmegen). Hij is docent bij de Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid, Amsterdam Law Firm, onderdeel mediation, Harvard onderhandelen en mediationvaardigheden. Daarnaast verzorgt hij bij The Lime Tree te Bilthoven trainingen aan MfN-geregistreerde mediators in het kader van de specialisatieopleiding tot arbeidsmediator. Frank is tevens als mediator verbonden aan de Rechtbank Midden-Nederland. Frank is lid van de Vereniging Arbeidsmediators Nederland (VAN).

Conflicten op het werk zijn aan de orde van de dag. Jaarlijks ervaart meer dan een kwart van de werknemers problemen met collega's. Arbeidsconflicten hebben grote impact op de direct betrokkenen, op de organisatie waar men werkt en op de BV Nederland. Conflicten op een goede manier tijdig aangaan ter voorkoming van escalatie en in geval van escalatie eerder goed oplossen, is lonend. Hoe doe je dit? *Conflictvaardig op het werk* geeft je meer inzicht en praktische handvatten.

Vanuit meerdere perspectieven ontrafelen de auteurs het fenomeen (arbeids)conflict. Om zo meer en beter grip op conflicten te krijgen. Een conflict is een bedreiging en een kans, een belangrijk leermoment en na escalatie ook iets vervelends dat liefst snel wordt opgelost. De auteurs analyseren conflicten op individueel, team- en organisatieniveau. Je leert kijken door de bril van de medewerker, de mediator, de jurist, de hr-professional, de bedrijfsarts, de leidinggevende en de directeur. Daarbij krijg je inzichten uit de communicatieleer, sociale psychologie, neurologie en onderhandelingsleer.

Dit boek is voor iedereen die persoonlijk of professioneel met gedoe op het werk te maken heeft. En daar verandering in wil brengen. Met de kennis uit *Conflictvaardig op het werk* treed je conflictsituaties voortaan met meer vertrouwen tegemoet.



mr. **Jan Plevier** en mr. **Frank Emmelot** hebben beiden meer dan 20 jaar ervaring als MfN-registermediator. Jan en Frank geven onder meer trainingen aan arbeidsmediators in opleiding, HR-professionals, casemanagers, psychologen en bedrijfsartsen.

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl



9 789024 448524