

STECR Werkwijzer

# Arbeidsconflicten

1

CD rom

STECR

PLATFORM REÏNTEGRATIE



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Verantwoording</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Uitgangspunten</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Synopsis</b>	<b>13</b>
	4.1 Uitwerking stap 1: Signalering	14
	4.2 Uitwerking stap 2: Diagnostiek	17
	4.3 Uitwerking stap 3: Interventie	26
	4.4 Uitwerking stap 4: Evaluatie en afsluiting	32
<b>5</b>	<b>Achtergrondstudie (arbeids)conflicten</b>	<b>35</b>
	5.1 Theorie over conflicten en conflicthantering	35
	5.2 Juridisch kader arbeidsconflicten en ziekten	43
	5.3 Conflictpreventie binnen organisaties	52
<b>6</b>	<b>Literatuur</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>57</b>
	7.1 Feiten en cijfers	57
	7.2 Extra tips voor de bedrijfsarts	59





# 1 Inleiding

**Het Platform Reïntegratie (STECR) heeft als doel recente en relevante kennis op het gebied van arbeidsreïntegratie te bundelen en toegankelijk te maken voor arboprofessionals. Daarbij maakt zij onder andere gebruik van zogenaamde Kenniskringen.**

Een Kenniskring is een netwerk van maximaal vijftien arboprofessionals, afkomstig uit verschillende BOA-gelieerde arbodiensten, die gedurende een jaar regelmatig bijeenkomen om kennis en ervaring over een bepaald thema of onderwerp uit te wisselen. Daarnaast maken de Kenniskringen ook gebruik van externe kennisbronnen zoals literatuurstudies, gesprekken met experts uit wetenschap en praktijk, casestudies, dossieronderzoek en good practices die gepubliceerd worden op de website van STECR. Dit alles resulteert in een Werkwijzer waarin wordt beschreven wat naar het oordeel van de Kenniskring succesvolle reïntegratiemethoden zijn. Uiteraard is een Werkwijzer een combinatie van state-of-the-art-kennis en de mening van de Kenniskring over de bruikbaarheid en toepasbaarheid van die kennis binnen de context van de arbodienst. Via de website van STECR kan gediscussieerd worden over de Werkwijzer. Op deze manier hoopt STECR de uitwisseling van kennis en kunde van arbeidsreïntegratie te vergemakkelijken, de kwaliteit van de reïntegratie te verbeteren en de ontwikkeling van nieuwe methodieken te stimuleren.

Wanneer we het hebben over de context van de arbodienst dan wordt daarmee bedoeld het bieden van integrale dienstverlening door arbodiensten. De klant is een bedrijf en de dienstverlening aan dat bedrijf omvat meerdere aspecten en niveaus van organisatie. In toenemende mate gaat het daarbij niet alleen om ziekte en behandeling van individuele werknemers, maar ook om preventieve maatregelen en gezondheidsmanagement binnen de organisatie als geheel. Om die reden is een Werkwijzer multidisciplinair van aard en kan deze afhankelijk van de probleemstelling van de Kenniskring meerdere typen maatregelen omvatten. De Kenniskringen worden in principe ingericht rond thema's en onderwerpen die:

- Arbeidsrelevant zijn
- Van invloed zijn op de WAO-instroom
- Beïnvloed kunnen worden door arboprofessionals
- Problemen opleveren in de praktijk van arboprofessionals





## Vervolg inleiding

De Kenniskringen zijn dus voor en door arboprofessionals. Het is aan de arbo-diensten zelf om de resultaten van de Kenniskringen te vertalen in een bijstel-ling van het intern beleid (kwaliteitsnormen, intercollegiale toetsing) en in een aanpassing van het aanbod van producten en diensten. STECR hoopt dat de resultaten van de Kenniskringen een positieve impuls zullen geven aan de duur-zame verbetering en ontwikkeling van reïntegratiemethodieken.

Voor overige kennisinitiatieven van STECR verwijzen wij u graag naar de website: [www.Stecr.nl](http://www.Stecr.nl)



## 2 Verantwoording

**Voor u ligt de Werkwijzer Arbeidsconflicten. Aan deze Werkwijzer hebben 11 arbo-professionals gedurende een jaar gewerkt. Tijdens dit jaar zijn er zes bijeenkomsten van de volledige Kenniskring geweest. Daarnaast is er intensief gemaild en gebeld en waren er tussentijdse bijeenkomsten van subgroepen uit de Kenniskring. De Kenniskring werd voorgezeten door een 'trekker', tevens lid van de Kenniskring, en administratief ondersteund door STECR.**

De opdracht aan de Kenniskring was te komen tot een multidisciplinaire Werkwijzer voor arboprofessionals voor het omgaan met arbeidsconflicten. Arbeidsconflicten hebben vergaande gevolgen, niet alleen voor de direct betrokkenen – in de meeste gevallen de werknemer en werkgever – maar ook voor arbodiensten. Vaak gaat een arbeidsconflict gepaard met ziekteverzuim. Arbodiensten, en in het bijzonder bedrijfsartsen en arboverpleegkundigen, komen daardoor soms in een lastig pakket parket. Als er geen sprake is van een strikt medische beperking, maar de medewerker is door het conflict niet in staat om zijn eigen werk te verrichten, wat staat wie dan te doen? Primair is het arbeidsconflict een zaak tussen werknemer en werkgever, maar door de ziekmelding raakt de arbodienst er bij betrokken. Veel bedrijfsartsen en arboverpleegkundigen voelen zich bij dit soort situaties ongemakkelijk. Zij zijn in een situatie verzeild geraakt waarop zij geen of nauwelijks invloed hebben, althans niet vanuit een medische invalshoek. De Werkwijzer probeert een antwoord te geven op de vraag wie wanneer wat kan doen, om te voorkomen dat een arbeidsconflict uitmondt in ziekteverzuim, dan wel om het ziekteverzuim zoveel mogelijk te beperken.

Een tweede reden waarom de Kenniskring deze opdracht kreeg, is dat arbeidsconflicten een belangrijke bron zijn van ziekteverzuim, zowel direct als indirect (via psychische en/of psychosomatische klachten). Uit een onderzoek van TNO Arbeid blijkt dat het aantal ziekmeldingen op grond van arbeidsconflicten tussen de 70.000 en 100.000 per jaar bedraagt. Van deze ziekmeldingen komt naar schatting drie tot vier procent uiteindelijk in de WAO. Daarnaast kwam uit dit onderzoek naar voren dat aan ongeveer 30 procent van het ziekteverzuim op grond van psychische klachten een arbeidsconflict ten grondslag ligt (zie ook bijlage 1: [Feiten en cijfers](#)). Voor STECR waren deze kwantitatieve gegevens, naast de uitvoeringsproblemen van arboprofessionals, aanleiding om arbeidsconflicten als één van de eerste onderwerpen te behandelen in de Kenniskringen.

## Vervolg verantwoording

De Kenniskring was samengesteld uit afgevaardigden van bij de BOA aangesloten arbodiensten. Qua samenstelling is verder rekening gehouden met het multidisciplinaire karakter van arbodienstverlening. In de Kenniskring waren de volgende disciplines vertegenwoordigd: bedrijfsarts, mediator, A&O-deskundige, bedrijfsmaatschappelijk werker.

De werkzaamheden van de Kenniskring waren opgedeeld in een ontwerpfase, een discussie- en schrijffase, en een afrondingsfase. In de ontwerpfase heeft de Kenniskring het onderwerp afgebakend, een aantal voorgesprekken gevoerd, literatuurstudie verricht en met externe deskundigen gepraat.

In de discussie- en schrijffase ging het vooral om bundeling van kennis- en ervaring en een bewerking daarvan tot een voor arboprofessionals bruikbare handreiking (Werkwijzer) om met arbeidsconflicten te kunnen omgaan. Toen de eerste conceptversie gereed was, heeft de Kenniskring twee commentaarrondes georganiseerd. De eerste ronde was voor deskundigen die uit hoofde van hun beroep of organisatie veel met arbeidsconflicten te maken hebben, dan wel indirect geconfronteerd worden met hoe arbodiensten met arbeidsconflicten omgaan. De volgende organisaties waren bij de eerste commentaarronde vertegenwoordigd:

- Argonout
- NVAB
- ABU
- NVVA
- Mediation Centre
- BA&O
- Ministerie van SZW
- GAK Nederland
- Arbeidsvoorzieningen
- Breed Platform Verzekeren en Werk
- InterArbeid Mediation & Consultancy
- Brancheorganisatie Arbodiensten
- TNO Arbeid
- Commissie Donner
- Belksma SB Advies
- Beleidsgroep Poortwachtersmodel
- Lisv
- Cadans
- KPN NV
- Zilveren Kruis Achmea
- Purvis Consultancy

De tweede commentaarronde werd georganiseerd voor arboprofessionals werkzaam bij arbodiensten. Tijdens deze commentaarronde waren 40 arboprofessionals aanwezig.

In de afrondingsfase heeft de Kenniskring de Werkwijzer bijgesteld op basis van bovengenoemde commentaarrondes.

Om eenzelfde vertrekpunt te hebben en over dezelfde terminologie te kunnen beschikken, heeft de gehele Kenniskring een basisboek over conflicthantering gelezen dat meerdere keren was aanbevolen vanuit arbokringen. Daarnaast lezen alle deelnemers een scriptie van één van de leden van de Kenniskring over

## Vervolg verantwoording

de rol van de bedrijfsarts bij arbeidsconflicten. Vervolgens is via een landelijke bibliotheek en via de bibliotheek van TNO Arbeid een literatuursearch gedaan in verschillende (buitenlandse) tijdschriften. Dit leverde helaas een beperkt aantal 'treffers' op. Er is behoorlijk wat theorievorming over conflicten in het algemeen en er zijn wel artikelen over mediation, maar er is weinig specifieke literatuur over interventies bij arbeidsconflicten, de rol van de arbodienst bij arbeidsconflicten of de relatie tussen arbeidsconflicten en verzuim. Wel kwam de Kenniskring al snel in aanraking met een universitaire onderzoeker die onderzoek doet naar arbeidsconflicten en contacten onderhoudt met onderzoeksgroepen in binnen- en buitenland. Ook zij had nog enkele waardevolle literatuuradviezen.

De keuze van externe deskundigen had vooral te maken met de vragen en discussiepunten binnen de Kenniskring. Bij de totstandkoming van Werkwijzer zijn naast de Kenniskringleden betrokken geweest:

Mw. A.C. Arora-Nubé	Lisv
Dhr. F.J. Emmelot	Commissie Arbeidsverhoudingen, InterArbeid Mediation & Consultancy
Dhr. R. van Eijzeren	Arbo Unie Oost Nederland
Mw. A. Fiege	Maetis Arbo, tijdelijk deelnemer Kenniskring
Dhr. J.K.W.F. Goossens	Mediation Centre
Dhr. P. Huguenin	Medeauteur van het boek "Conflicthantering en onderhandelen"
Dhr. J.J. Matthijsse	ArboNed, tijdelijk deelnemer Kenniskring
Mw. A. Nauta	Rijksuniversiteit Groningen
Mw. M. Pel	Rechtbank Nijmegen
Dhr. A.S. Penders	Rechtbank Utrecht
Mw. I.M.J.T. Speller	Arbo Groep GAK

De Kenniskring is bovengenoemde personen zeer erkentelijk voor hun zinvolle bijdragen en wil hen hierbij van harte bedanken. Daarnaast hebben ook de beide commentaarrondes voor de Kenniskring veel inzichten opgeleverd. Ook de deelnemers aan deze commentaarrondes wil de Kenniskring hierbij bedanken voor de genomen moeite en hun collegiale ondersteuning.

De Werkwijzer is als volgt opgebouwd. In het eerstvolgende hoofdstuk staan de uitgangspunten voor de Werkwijzer genoemd. In de synopsis vindt u een stappenplan voor het omgaan met arbeidsconflicten, een stroomdiagram behorend bij het stappenplan en een korte instructie bij elk van de stappen. Vervolgens treft u de achtergrondstudie aan waarin op conflicttheorie en vormen



## Vervolg verantwoording

van conflicthantering wordt ingegaan, het juridisch kader bij arbeidsconflicten wordt beschreven en we besteden kort aandacht aan preventie van arbeidsconflicten. Tenslotte is in de bijlagen nuttige aanvullende informatie te vinden, die we omwille van de overzichtelijkheid en leesbaarheid niet in de tekst wilden plaatsen.

We willen hierbij opmerken dat de synopsis een samenvatting is van de informatie in de achtergrondstudie en de bijlagen. Om de synopsis in het juiste kader te kunnen plaatsen is het echter aan te bevelen ook de verdiepende teksten in de achtergrondstudie en de bijlagen te bestuderen.



# Uitgangspunten

*Bij het schrijven van de Werkwijzer zijn de onderstaande uitgangspunten gehanteerd.*

## 1. Terugdringen ziekteverzuim

Als eerste uitgangspunt beoogt de Werkwijzer het ziekteverzuim als gevolg van arbeidsconflicten terug te dringen, met andere woorden: voorkomen dat een conflict uitmondt in ziekteverzuim dan wel het ziekteverzuim zoveel mogelijk beperken. De Werkwijzer is dus niet primair gericht op preventie van arbeidsconflicten. De arbodienst kan hierin echter wel een rol spelen. In de achtergrondstudie wordt daarom kort ingegaan op conflictpreventie binnen organisaties.

## 2. Multidisciplinaire aanpak

Een tweede uitgangspunt is dat de Werkwijzer geschreven is voor alle arboprofessionals die te maken (kunnen) krijgen met arbeidsconflicten. Dit omdat bij arbeidsconflicten in veel gevallen een multidisciplinaire aanpak vereist is. Daarnaast heeft de Kenniskring ervoor gekozen de diverse stappen en activiteiten die in de Werkwijzer beschreven worden niet te koppelen aan een discipline, maar de nadruk te leggen op het benodigde profiel (i.e. de benodigde competenties en de aard van de relatie met de conflictpartijen). Hiermee wordt recht gedaan aan de organisatorische diversiteit binnen arbodiensten. De Kenniskring gaat ervan uit dat arboprofessionals hun eigen deskundigheid, competenties en grenzen kennen en op tijd andere arboprofessionals inschakelen als dat nodig is.

## 3. Arbeidsconflicten in het algemeen

Binnen een arbeidsorganisatie komt met enige regelmaat onenigheid of een meningsverschil voor. Dit is niet direct verontrustend; het kan de lucht klaren, zaken verhelderen en tot nieuwe energie leiden. Maar wanneer is er sprake van een arbeidsconflict, zodanig dat speciale aandacht nodig is (dus in welke situatie geldt deze Werkwijzer)? Als antwoord op deze vraag hanteren wij, als derde uitgangspunt, de volgende definitie: '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 vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.' Hoewel zaken als seksuele intimidatie en pesten op het werk ook onder de noemer van arbeidsconflicten kunnen vallen, is binnen deze Werkwijzer hieraan geen specifieke aandacht besteed



## Vervolg uitgangspunten

### **4. Zelfwerkzaamheid en eigen verantwoordelijkheid**

Als vierde uitgangspunt is gehanteerd dat een arbeidsconflict primair een probleem is van de werkgever en werknemer. Het verdient daarom altijd de voorkeur de organisatie zelf het hoofd te laten bieden aan conflicten. De Werkwijzer is er dan ook op gericht de zelfwerkzaamheid van de partijen en het zelfoplossend vermogen van de organisatie te stimuleren. Van belang is de mogelijkheden die de klant zelf in huis heeft te vergroten en te benutten. De arbodienst heeft hierin een adviserende rol. Daarnaast wordt in de beschreven aanpak de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van conflictpartijen.

### **5. Zoveel mogelijk ontmedicaliseren**

Een volgend uitgangspunt voor de ontwikkeling van deze Werkwijzer betreft de term 'ontmedicaliseren'. Hiermee wordt benadrukt dat het accent zoveel mogelijk moet liggen bij het óplossen van de conflictsituatie en zo min mogelijk bij de arbeids(on)geschiktheidsvraag. De beschreven handelwijze is er dan ook op gericht medicalisering – van wat meestal een niet-medisch probleem betreft – te voorkomen en zo snel mogelijk tot een conflictdiagnose en een plan van aanpak te komen. De Kenniskring is van mening dat wanneer de bedrijfsarts van oordeel is dat er geen medische beperkingen zijn, hij ondanks het conflict ook moet aangeven dat er op medische gronden geen reden voor verzuim is. Als het voor de werknemer onmogelijk is het (eigen) werk te hervatten, en een afkoelingsperiode nodig is, adviseren wij de werkgever om een vorm van time-out in te lassen. Deze time-out kan dan gebruikt worden om tot een oplossing van het conflict te komen. Ook stelt de Kenniskring voor de term situatieve arbeidsongeschiktheid af te schaffen. Zij is van mening dat deze term veel verwarring scheidt en tot onnodige medicalisering van het verzuim leidt.

### **6. Aandacht voor de speciale rol van de bedrijfsarts**

Binnen de Werkwijzer wordt (niet in tegenspraak met uitgangspunt 5) speciale aandacht besteed aan handelingsalternatieven voor de bedrijfsarts. Hierbij willen wij specifiek wijzen op de dubbelrol die de bedrijfsarts heeft; zijn medische rol als beoordelaar van de medische beperkingen enerzijds en zijn adviserende en interveniërende rol anderzijds. Met name in het kader van de ontmedicalisering van arbeidsconflicten is het van belang deze rollen goed gescheiden te houden en dit duidelijk te maken aan de conflictpartijen.

### **7. Snelle reïntegratie**

Aansluitend bij de maatschappelijke ontwikkelingen en bij recente inzichten in de gezondheidsbevordering is 'snelle reïntegratie' als uitgangspunt gehanteerd. Ook bij arbeidsconflicten geldt dat hoe langer iemand niet deelneemt aan het arbeids-



## Vervolg uitgangspunten

proces, hoe moeilijker het is om te reïntegreren. Daarom zijn vroegsignalering, snelle diagnostiek en eventueel interventie essentieel. Mogelijk ten overvloede benadrukken we daarom de in de Werkwijzer gehanteerde tijdlijn zoveel mogelijk vast te houden. Dit voorkomt niet alleen onnodig verzuim, het bespoedigt en vergemakkelijkt tevens de conflictoplossing en de reïntegratie.

### 8. Rolopvatting van de arbodienst

Een ander uitgangspunt is dat de rol van de arbodienst driedig is: signalerend, adviserend en interveniërend. De signalerende rol van de arbodienst bestaat uit het (vroeg-)signaleren van arbeidsconflicten binnen het SMT of op de diverse spreekuren. Binnen de adviserende rol is het de taak van de arbodienst de partijen te wijzen op de rechten en plichten van partijen en op de mogelijke consequenties van (het niet aanpakken van) conflicten. Dit bevat ook het adviseren en voorlichten over de mogelijkheden om conflicten te voorkomen dan wel op te lossen, inclusief de ondersteuning die de arbodienst daarbij kan geven. De interveniërende rol van de arbodienst kan vele zaken behelzen, zowel preventief als curatief. Welke rol de arbodienst neemt en hoe deze wordt ingevuld is mede afhankelijk van de behoefte van de klant. Daarnaast behoort het ook tot goede arbodienstverlening om een pro-actieve rol te vervullen. Het verdient daarom aanbeveling tijdens de contractonderhandelingen afspraken te maken over hoe om te gaan met arbeidsconflicten en de rol van de arbodienst daarin.

### 9. Voorwaarden

Het negende uitgangspunt is dat we ervan uit gegaan zijn dat voor de beschreven handelswijze aan een aantal voorwaarden is voldaan. In concreto, de beschreven handelswijze vergt een aanzienlijke hoeveelheid tijd van de betrokken professionals en vraagt daarom mogelijk om bijstelling van de interne organisatie van arbodiensten. Toch was dit voor de Kenniskring geen reden de handelswijze aan te passen; kwaliteit van dienstverlening is het uitgangspunt. Een andere voorwaarde is de deskundigheid en professionaliteit van de diverse arboprofessionals. De Werkwijzer vraagt mogelijk meer van de professionals dan tot op heden het geval was. Daarom zijn aanvullende trainingen, al dan niet binnen de bestaande beroepsopleidingen, mogelijk noodzakelijk.

Als laatste voorwaarde willen we hier noemen de beschikbaarheid van ondersteunende middelen, zoals standaard rapportages en checklists (elektronisch), voorlichtingsmateriaal en automatiseringsmogelijkheden.

### 10. Nieuwe wetgeving

Bij het schrijven van de Werkwijzer is zoveel mogelijk rekening gehouden met de op handen zijnde wijzigingen in het sociale stelsel, in het bijzonder de Wet Ver-



## Vervolg uitgangspunten

betering Poortwachter en de SUWI-wetgeving, waarvoor het streven geldt deze in te voeren per 1 januari 2002.

### **11. Vervolg op deze Werkwijzer**

De Werkwijzer geeft een overzicht van de stappen in het begeleidingsproces bij arbeidsconflicten. De genoemde interventies zijn niet verder uitwerkt; dit paste niet binnen de taak die de Kenniskring zichzelf stelde en de beschikbare tijd. Het verdient aanbeveling om als vervolg op deze Werkwijzer Arbeidsconflicten een standaard te ontwikkelen voor conflictoplossende interventies. Dit maakt het handelen van arbodiensten inzichtelijk en verschaft een basis voor discussie en intercollegiale toetsing. Verder beoogt de Kenniskring Arbeidsconflicten dat er via de website van STECR discussie opgang komt over de bruikbaarheid en effectiviteit van deze Werkwijzer. Dat kan in de toekomst aanleiding zijn tot bijstelling.

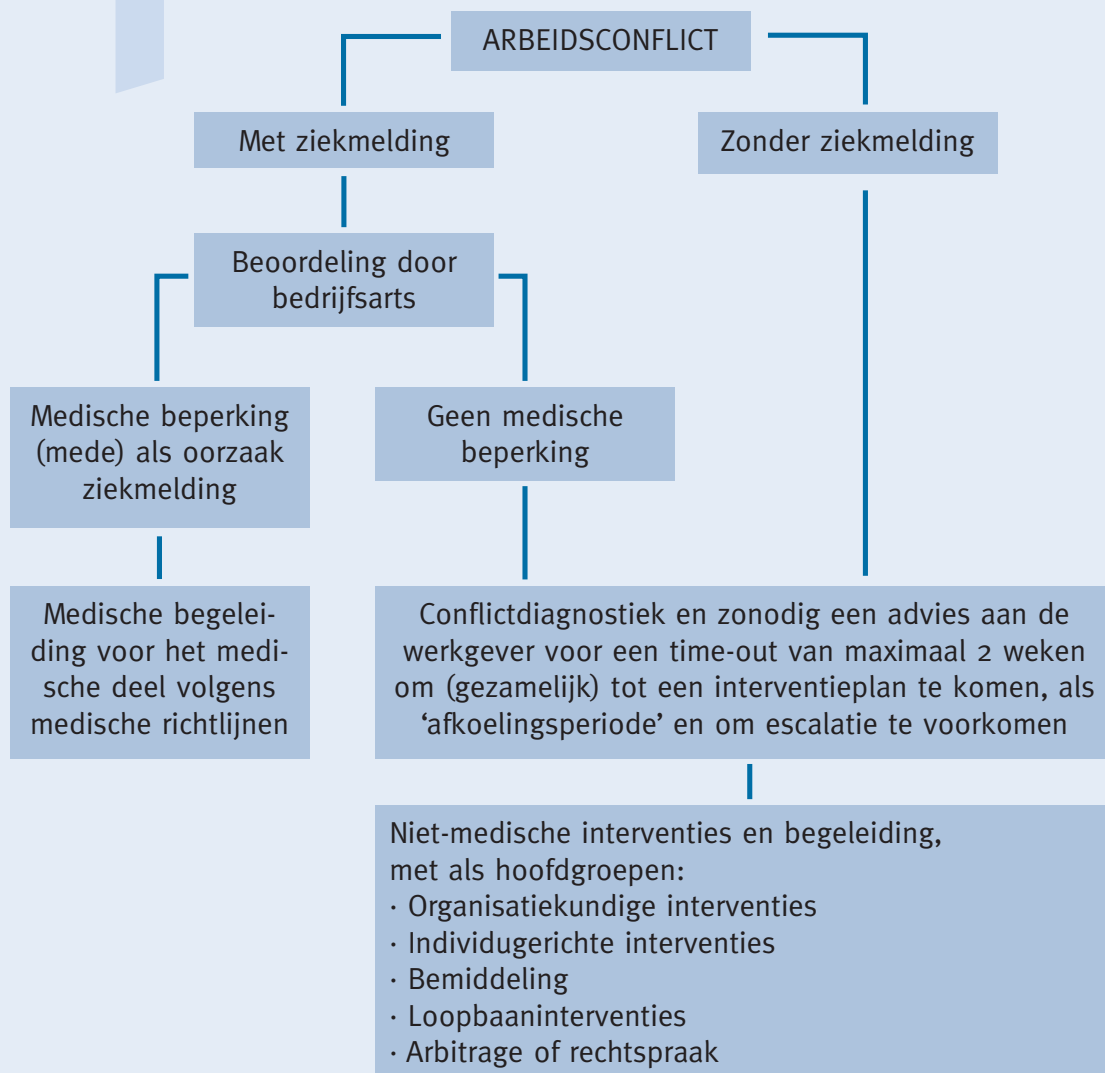
### **12. Voorlichtingsmateriaal**

Zoals uit de tekst zal blijken, speelt het voorlichten van de klant (werkgever en werknemer) een belangrijke rol bij het voorkomen en/of beperken van ziekteverzuim als gevolg van arbeidsconflicten. De Kenniskring heeft er bewust voor gekozen om geen voorlichtingsmateriaal in de Werkwijzer op te nemen. Ten eerste omdat dit niet past binnen de doelstelling van STECR, maar meer nog omdat goed voorlichtingsmateriaal aansluiting bij de doelgroep en de situatie vergt. Daarom wordt aanbevolen om voorlichtingsmateriaal te ontwikkelen binnen de context van de arbodienst.



# 4 Synopsis

In dit hoofdstuk wordt in het kort beschreven hoe om te gaan met arbeidsconflicten. In het onderstaande stroomschema geven we de hoofdlijnen weer.



- ! *Cruciaal in het begeleidingsproces is de vraag of er sprake is van medische beperkingen of niet. Als er geen medische beperkingen zijn, komt er in principe geen medische begeleiding of interventie aan te pas. De andersoortige interventies kunnen met of zonder hulp van de arbodienst tot stand komen.*

## Vervolg synopsis

## Overzicht schema begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen; Functies	Tijdspad	Communicatie; Rapportage
▶ SIGNALERING	<ul style="list-style-type: none"> <li>· TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT</li> <li>· VOORKOMEN DAT HET CONFLICT VERERGERD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN</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 OF WERKGEVER</li> <li>· SMT</li> <li>· ARBEIDSGEZONDHEIDKUNDIG SPREEKUR</li> <li>· SPREEKUR HUISARTS</li> </ul>	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES</li> <li>· VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER</li> <li>· ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS</li> </ul>
▶ DIAGNOSTIEK	<ul style="list-style-type: none"> <li>· IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE</li> <li>· KOMEN TOT DE JUISTE MAAT-REGELLEN OM ZIEKTEVERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN</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>· ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK</li> </ul>	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> <li>· INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING</li> <li>· INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN)</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>
▶ INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· DE-ESCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT</li> <li>· BEVORDEREN REÏNTEGRATIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN</li> <li>· EVT. INTERVENTIE ZELF UITVOEREN</li> <li>· ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· CASEMANAGER</li> <li>· BEDRIJFSARTS OF ARBO-VERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING</li> <li>· ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN INTERVENTIE A, B, C OF D</li> </ul>	INTERVENTIE-PLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>· OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN</li> <li>· TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BA EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER)</li> <li>· INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER</li> <li>· EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)</li> </ul>
▶ EVALUATIE	<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>· INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS)</li> <li>· EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER</li> </ul>

! U kunt dit schema uitvergrooten door op het vergrootglas in de menubalk te klikken.

## 4.1 Uitwerking stap 1: Signalering

### Doelen

- Tijdig onderkennen van een arbeidsconflict.
- Voorkomen dat een conflict verergerd.

### Activiteiten

- Attent zijn op **signalen** die wijzen op een mogelijk arbeidsconflict.
- Pro-actief een **gesprek** voeren met de betrokkene(n) om vast te stellen of er sprake is van een arbeidsconflict.

#### AD A. ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN

- Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict, bij het individu, zijn:
  - Demotivatie
  - Het voortbestaan van persoonlijke ruzies zonder dat ze uitgepraat worden
  - Psychische klachten (verlaagd gevoel van eigenwaarde, spanningsklachten)

## Vervolg synopsis

- depressie, burnout, ‘gevoelig voor ongevallen’)
- Psychosomatische klachten (hoofdpijn, ademhalingsklachten, hartklachten, maag/darmklachten, nek- en rugklachten)
- b. Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict op organisatieniveau zijn:
- Hoog verzuim op de afdeling
  - Meer personeelwisseling
  - Verminderde coördinatie en samenwerking
  - Desinteresse terwijl er sprake is van onderlinge afhankelijkheid

Criteria voor het vaststellen van een arbeidsconflict zijn:

- Tenminste één partij vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert
- De frustratie kan zowel cognitief als affectief zijn
- De frustratie hoeft geen objectieve grond te hebben

## AD B. HET VERKENNEND GESPREK

Het doel van het verkennend gesprek is nagaan of er sprake is van een arbeidsconflict en zo ja, of de betrokkenen ondersteuning vanuit de organisatie willen en/of nodig hebben om uit het conflict te komen.

Het verdient aanbeveling om het verkennend gesprek meteen met beide conflictpartijen te voeren en ‘open kaart te spelen’ over het (vermoeden van een) conflict. Dat laatste 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. Wanneer een verkennend gesprek met één van de conflictpartijen gevoerd wordt, is het van belang dat van tevoren al rekening gehouden wordt met hoe een en ander wordt beoordeeld door de andere conflictpartij.

Aandachtspunten tijdens het 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) of zij het conflict zelf kunnen oplossen of dat zij daarbij hulp nodig hebben.
- Geef in het laatste geval voorlichting over de hulp die geboden kan worden, namelijk een verdere diagnostiek van het conflict en hulp bij het kiezen van een geschikte interventie.

## Vervolg synopsis

- 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.

### Rollen/functies

Het signaleren van arbeidsconflicten op de werkvloer is primair een zaak van het bedrijf zelf. 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. We denken hierbij aan P&O-adviseurs, bedrijfsartsen en arboverpleegkundigen tijdens het spreekuur en in een sociaal-medisch overleg, andere arboprofessionals tijdens direct klantencontact of de huisarts tijdens het spreekuur. Veelal zullen gezondheidsklachten de aanleiding zijn om dóór te vragen of er sprake is van een arbeidsconflict.

Het is situatieafhankelijk wie de aangewezen persoon is om het eerste verkenkende gesprek te voeren. Het is voor de hand liggend dit over te laten aan de 'signaleerder', mits deze enige kennis heeft van conflictsignalen en conflictprocessen. Het is van belang dat het iemand is die door beide partijen als voldoende onafhankelijk wordt beschouwd. Als er vervolgvactiteiten moeten plaatsvinden wordt er afgesproken wie de regie heeft en wie wie informeert.

### Communicatie/rapportage

#### *Het personeelsdossier*

Leg in overleg met de betrokkenen gegevens vast in het personeelsdossier en geef aan wanneer de gegevens 'verjaard' zijn. Het vastleggen van gegevens is voor beide partijen van belang om te kunnen aantonen dat actief is gezocht naar een oplossing van het conflict.

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

#### *Informeren van bedrijfsarts en/of huisarts*

Het door het bedrijf informeren van de bedrijfs- en/of huisarts heeft tot doel om ten aanzien van de conflictpartijen een eenduidig beleid te voeren en af te stemmen wie de regie heeft. Een wijziging van het beleid of de regierol gebeurt uiteraard weer in overleg met de betrokkene(n).

## 4.2 Uitwerking stap 2: Diagnostiek

### Doelen

- Het in kaart brengen van de situatie.
- Te komen tot de juiste maatregelen om ziekteverzuim te voorkomen of te beperken.

(N.B.: Kennis van interventies zoals beschreven in stap 3 is hiervoor wel een vereiste)

### Activiteiten

- A. Bij ziekmelding: [diagnostiek van medische beperkingen](#) en opstellen reïntegratieplan.
- B. [Diagnostiek van het conflict](#).

! *Hieronder beschrijven we twee vormen van diagnostiek: die van de medische beperkingen en die van het arbeidsconflict. In de meeste gevallen zal die diagnostiek in één en hetzelfde spreekuur plaatsvinden én door de bedrijfsarts. Wanneer er geen sprake is van een ziekmelding kan het spreekuur echter ook door een niet-medische functionaris gedaan worden. Daarnaast is te overwegen om de conflictdiagnostiek met beide conflictpartijen te doen in een apart spreekuur. Deze aanpak benadrukt de eigen verantwoordelijkheid van de conflictpartijen en het niet-medische karakter van een arbeidsconflict. Een voorwaarde is dat de conflictpartijen ‘on speaking terms’ zijn.*

#### AD A: DIAGNOSE MEDISCHE BEPERKINGEN

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 daarvan is. Hoewel dit beoordelen tot de ‘core business’ van de bedrijfsarts gerekend mag worden, is bij arbeidsconflicten op een aantal punten extra aandacht vereist om te voorkomen dat conflicten gemedicaliseerd worden. We bespreken hieronder de aandachtspunten bij een min of meer ‘standaard’ geval. We behandelen het spreekuur en de beoordeling (inclusief arbeidsgeschiktheid). Voor specifiekere situaties verwijzen we graag naar bijlage 2: [Extra tips voor de bedrijfsarts](#).

### Spreekuur

#### *Doel van het 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

## Vervolg synopsis

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.

### *Duur van het spreekuur*

Als een conflict bekend is of vermoed wordt, is het verstandig minimaal 30 minuten uit te trekken voor het spreekuur. In het spreekuur moet een aantal zaken aan bod komen. Er moeten gegevens worden verzameld op basis waarvan de bedrijfsarts tot een oordeel moet komen. Het oordeel vormt het uitgangspunt voor het advies naar de cliënt en werkgever.

### *Gegevens/anamnese*

De volgende zaken dienen in een spreekuurcontact minimaal aan de orde te komen:

- Wat is de reden voor ziekmelding nu?
- Welke klachten/verschijnselen ervaart de werknemer en hoe lang heeft hij deze?
- Wat is naar het oordeel van de werknemer de oorzaak van zijn klachten/verschijnselen (denk ook aan privé-omstandigheden)?
- In hoeverre vormen de klachten/verschijnselen een belemmering om het werk geheel of gedeeltelijk te hervatten?
- Welke activiteiten onderneemt de werknemer thuis en met welk effect (vitaliteit, hersteltijd)?
- Wat zijn de mogelijkheden voor aangepast of ander werk?
- Wat doet de werknemer om zijn gezondheid te bevorderen?
- Wat is de toekomstverwachting van de werknemer ten aanzien van zijn gezondheid en werkhervatting?
- Is de werknemer bij de huisarts geweest en wat is daar besproken dan wel geadviseerd?

Non-verbale informatie wordt gevormd door:

- Eerste indruk, de wijze van contact leggen
- Aandacht, concentratie
- Stemming en affect

Informatie buiten het spreekuur om:

- De visie van de werkgever op de huidige situatie en eventueel relevante gegevens uit het arbeidsverleden van de werknemer.
- Onderzoek van het medisch dossier van de werknemer.
- Eventueel, wanneer er een advies ligt van de huisarts om niet aan het werk te gaan, na schriftelijke machtiging, overleggen met de huisarts. Het doel daarvan

## Vervolg synopsis

is tweeledig: enerzijds vragen of dat advies inderdaad zo is geformuleerd en waarom, en anderzijds de huisarts te informeren over een mogelijke vertraging in het vinden van een oplossing bij het voortduren van het stempel met medische beperkingen.

### Beoordeling van de ziekmelding

Stel vast welke van de onderstaande situaties van toepassing zijn.

#### A. *Psychische klachten staan voorop, het arbeidsconflict is secundair*

Kenmerkend is dat de klachten al ruim voor de ziekmelding bestonden. In een heteroanamnese kan de werkgever of leidinggevende bevestigen dat er eerder sprake was van een verandering in gedrag en prestaties van betrokkene. De richtlijn Psychische klachten van de [NVAB](#) biedt een goed overzicht van de diagnostiek en begeleiding van werknemers met psychische klachten.

#### B. *Er is een fysiek medisch probleem, maar daarnaast ook een arbeidsconflict*

De aanpak is om voor de voor het medische probleem geldende adviezen te geven. Voor wat betreft rugklachten is de [NVAB-richtlijn](#) daarvoor de standaard. Voor andere medische problemen kunnen ook huisartsrichtlijnen worden geraadpleegd. Als het conflict niet belemmerend is voor terugkeer, kan het reïntegratieplan vanuit het medische probleem worden ingevuld.

#### C. *De ziekmelding is een direct gevolg van een arbeidsconflict*

De werknemer meldt zich ziek met klachten die lijken op die bij de eerste situatie waarin sprake is van psychische klachten. De werknemer meldt veel spanning, onrust, emotionele labiliteit, moeite met concentreren en soms fysieke klachten als hartkloppingen, hoofdpijn en dergelijke. 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.

#### D. *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.

- ! *Het bovenstaande onderscheid is bedoeld om een houvast te bieden. In de praktijk kunnen zich andere vormen en combinaties voordoen. Denk bijvoorbeeld aan een arbeidssituatie, waarbij arbeidsconflicten jarenlang onderhuids bestaan en alleen zo af en toe eens opflakkeren. In een dergelijk geval kan een werknemer wel al heel lang spanningsklachten hebben.)*



## Vervolg synopsis

**Arbeidsgeschiktheid**

In principe zijn er vier grondvormen in de relatie tussen arbeidsverzuim en medische beperkingen:

- A. Er is arbeidsverzuim met medische beperkingen.
- B. Er is arbeidsverzuim zonder medische beperkingen.
- C. Er is geen arbeidsverzuim en geen medische beperkingen.
- D. Er is geen arbeidsverzuim maar wel medische beperkingen.

Alleen grondvorm B kent formele bezwaren. Vanuit de optiek van de wetgever (en de werkgever) is deze grondvorm onwenselijk.

Situatie A en B vallen onder de eerste grondvorm: er zijn medische beperkingen en er is arbeidsverzuim. In geval van situatie A of B moet vastgesteld worden in hoeverre er sprake is van functieverlies en, complementair daaraan, wat de restcapaciteit is. Deze beoordeling is te zeer een medische en arbeidsdeskundige aangelegenheid, om in deze Werkwijzer verder uit te werken. In situatie A en B zijn, naast respectievelijk psychische en fysieke begeleiding, mogelijk nog andere interventies nodig om het arbeidsconflict om te verhelpen. Daarvoor verwijzen we naar de uitwerking van stap 3: [interventies](#). Ook het opstellen van een reïntegratieplan achten we een medische aangelegenheid en zullen we hier niet verder uitwerken.

Situatie C en D vallen onder de tweede grondvorm. Naar ons oordeel is in situatie C geen sprake van medische beperkingen, maar wel van een reactiepatroon dat gemakkelijk als 'ziek' wordt bestempeld. Het is ook onze mening dat het etiket 'ziek' de werknemer niet helpt. De werknemer en zijn omgeving gaan zich conform het ziekte-etiket gedragen en aan het feitelijke probleem, het arbeidsconflict, gebeurt niets. We pleiten we ervoor om in situatie C de begeleiding en interventie zo snel mogelijk bij een niet-medische discipline onder te brengen. Situatie D wordt meestal negatief beoordeeld als oneigenlijk gebruik van de Ziekwet. 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.

**Time-out**

In de situaties C en D zien we, behalve het geven van advies tot werkhervatting, nog een andere mogelijkheid: het inlassen van een time-out. Doelen van de time-out zijn:

- De betrokkenen de gelegenheid geven afstand te nemen van het conflict



## Vervolg synopsis

(bezinning, 'afkoeling').

- Verdere escalatie voorkomen.
- Tijd en ruimte creëren om aan een interventieplan te werken.

Het inlassen van een time-out kan op twee manieren:

1. De medewerker is arbeidsgeschikt, maar er is gezien C of D toch aanleiding om een time-out in te stellen. De werkgever wordt geadviseerd om de ziekmelding in te trekken en de werknemer bijzonder verlof te geven van maximaal twee weken.
2. De werkgever en/of de werknemer hebben bezwaar tegen het arbeidsgeschiktheidsadvies en/of het bijzonder verlof. In dit geval is te overwegen om het etiket arbeidsongeschikt voor de duur van twee weken te accepteren, als tevens de verwachting bestaat dat werkhervatting binnen korte tijd kan leiden tot uitval. Er wordt uitdrukkelijk een tijdslimiet aan het arbeidsongeschiktheidsadvies verbonden. Aan beide partijen wordt de einddatum van deze periode schriftelijk gemeld. Gebruik níet de formulering: 'werknemer is per datum ... hersteld, maar: per datum ... zijn er geen medische beperkingen meer om het werk te hervatten'. Daarmee wordt geïmpliceerd dat er nog wel andere beperkingen kunnen zijn. Als er niets aan conflictoplossing wordt gedaan, zijn deze beperkingen er waarschijnlijk ook. Het verdwijnen van het medisch etiket houdt niet automatisch in, dat werknemer op die datum het werk moet hervatten, maar dat gewerkt wordt aan conflictoplossing, waar het punt van werkhervatting deel van uitmaakt.

- ! *Het inlassen van een time-out zonder dat er activiteiten plaatsvinden om tot een oplossing of tenminste tot een interventieplan te komen, is naar ons idee onvoldoende. Beide conflictpartijen zijn verantwoordelijk voor het werken aan een zo kort mogelijke arbeidsongeschiktheid: De bedrijfsarts kan hierbij adviseren.*

#### *Beoordeling van de time-out*

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

- De werknemer is niet meteen in staat om een gesprek te voeren, maar er zijn geen medische beperkingen zoals hiervoor in situatie A of B omschreven zijn.
- De werknemer is wel in staat om een gesprek te voeren en om het werk te hervatten, maar vanuit het oogpunt van conflictbeheersing is het verstandig om werkhervatting uit te stellen. Tevens bestaat de verwachting dat bij werkhervatting binnen korte tijd uitval zal optreden

## Vervolg synopsis

Voor de beoordeling van de time-out zijn als aanvullende gegevens van belang:

- Hoe emotioneel stabiel is betrokkene op dit moment?
- Heeft de betrokkene in zijn omgeving voldoende sociale steun?
- Welke negatieve gevolgen verwachten de betrokkene(n) bij een advies tot werkhervatting?
- Kunnen deze gevolgen verholpen of opgevangen worden, waardoor werkhervatting mogelijk wordt?
- Hoe is/zijn de betrokkene(n) in het verleden met conflicten omgegaan?

### AD B. DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT

#### **Diagnostisch gesprek**

##### *Doel van het gesprek*

Bij de diagnostiek van het conflict gaat het erom de conflictsituatie in kaart te brengen. Aan de hand van spreekuurvragen kunnen de diagnostische vragen wat betreft het conflict worden beantwoord. Op basis van de zo verkregen informatie kunnen de conflictpartijen beslissen over volgstappen en kan de spreekuurhouder daarover een advies uitbrengen.

##### *Duur van het gesprek*

Voor de conflictdiagnostiek is naar schatting dertig minuten nodig. Wanneer deze diagnostiek aan het medisch spreekuur wordt gekoppeld, is het verstandig het medisch spreekuur te verlengen met tenminste vijftien minuten. We gaan er vanuit dat er enige overlap is tussen beide spreekuren.

##### *Cliëntvragen*

- Waar gaat het conflict over?
- Hoe is het verloop van het conflict tot nu toe?
- Hoe gedragen de conflictpartijen zich?
- Wat is er tot nu toe gedaan om het conflict te reguleren?
- Zijn er gespreksverslagen gemaakt?
- Hebben soortgelijke conflicten zich eerder voorgedaan?
- In welke oplossingsrichting wordt gedacht?
- Wat is de verwachting ten aanzien van de oplosbaarheid van het conflict?
- Is er behoefte aan ondersteuning bij het oplossen van het conflict?

## Vervolg synopsis

**Beoordeling***Diagnostische vragen*

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

*Er zijn vijf conflicthanteringsstijlen:*

  - Forceren (eigen belang staat voorop)
  - Toegeven (andermans belang staat voorop)
  - Vermijden (noch het eigen, noch andermans belang wordt verdedigd)
  - Compromis zoeken (men probeert het midden te vinden tussen het eigen en andermans belang)
  - Probleemoplossing (men zoekt naar gemeenschappelijkheid in het eigen en andermans belang)

De laatste twee stijlen zijn in de meeste gevallen het meest effectief maar vergen overleg- en onderhandelingsvaardigheden.

5. Is er al veel ondernomen om het conflict te reguleren?
 

Wanneer al meerdere pogingen gedaan zijn om het conflict op te lossen, is het niet zinvol om lichte interventies in te zetten (bijvoorbeeld gespreksfacilitatie). Bij conflictregulering kan gedacht worden aan:

  - Het afspreken van gedragsregels, procedures of normen
  - Hiërarchisch een oplossing opleggen
  - Extra middelen inzetten
  - Taken of mensen 'uit elkaar halen'
  - Het inschakelen van een P&O-consulent, een vertrouwenspersoon, een klachten- of geschillencommissie
  - Het voeren van regelmatig(-er) werkoverleg met de betrokkenen



## Vervolg synopsis

**Afronding van het spreekuur**

Bij de afronding van het spreekuur moeten beleidslijnen worden uitgezet en afspraken worden gemaakt. Wanneer het gaat om een arbeidsconflict waarbij tevens sprake is van een ziekmelding, adviseren we om de medische component en de conflictcomponent uit elkaar te trekken en zoveel mogelijk gescheiden ‘beleid’ en begeleiding te creëren. De bedrijfsarts behoudt zo zijn neutrale positie van medisch deskundige.

Het medische beleid mondt uit in een advies van de bedrijfsarts aan de werkgever. 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 maken ook deel uit van de afrondingsfase.

Het advies ten aanzien van het conflictbeleid is om de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de conflictpartijen zelf te leggen. Het is aan hen te kiezen uit één van de volgende opties:

1. De conflictpartijen proberen er zelf in onderling overleg uit te komen
2. De conflictpartijen proberen met maatregelen binnen het eigen bedrijf het conflict te reguleren
3. De conflictpartijen willen deskundige ondersteuning van buitenaf en geven aan welk type interventie zij nodig achten ([zie ook stap 3](#))
4. De conflictpartijen doen niets en laten het conflict voortbestaan
5. De conflictpartijen willen uit elkaar

De spreekuurhouder adviseert op basis van zijn conflictdiagnose en ervaring voor één van de bovenstaande opties. Zonodig geeft hij voorlichting over rechten en plichten van werkgever en werknemer en tenslotte adviseert de hij over de mogelijkheden om een externe deskundige in te schakelen. Wanneer wordt gekozen voor optie 3 wordt een interventieplan opgesteld ([zie verder onder stap 3](#)).

Wanneer een evenwichtige beoordeling van de situatie niet mogelijk is, omdat nog niet met werkgever is gesproken, worden het oordeel, advies en het maken van volgspraken opgeschort. Met de werknemer wordt wel afgesproken, wanneer hij bericht krijgt.

Wanneer er onduidelijkheden zijn over de arbeidsgeschiktheid kan het juridisch kader in deze Werkwijzer geraadpleegd worden of contact opgenomen worden met de uvi/UWV.

Wanneer er ondanks het volgen van de bovengenoemde stappen geen oplos-





## Vervolg synopsis

sing komt voor het conflict – en de werkgever en werknemer met name via de bedrijfsarts (willen) communiceren en de probleemoplossing van de arbodienst willen horen – kan het zinvol zijn de visie nog eens helder op papier te zetten. Daarbij kan worden aangegeven dat verdere interventies in de zin van spreekuurbeoordelingen zinloos zijn en ook niet meer uitgevoerd worden.

### **Rollen/functies**

De diagnose van de medische beperkingen, en het daaraan gekoppelde werkhervattingsadvies, is uiteraard voorbehouden aan de bedrijfsarts. De conflictdiagnostiek en het opstellen van het daaraan gekoppelde interventieplan is echter niet voorbehouden aan de bedrijfsarts. Hierbij kan gedacht worden aan interne deskundigen, zoals P&O-adviseurs, aan niet-medische arboprofessionals of externe deskundigen.

Een extra aandachtspunt tijdens deze stap (en tevens tijdens stap 3: Interventies) is de dubbelrol van de bedrijfsarts: een medische rol enerzijds en een adviseerende- en/of interveniërende rol anderzijds. Voor de diagnose van de medische beperkingen zet de bedrijfsarts zijn medische pet op, voor de conflictdiagnostiek is per definitie zijn andere pet vereist. Dit kan echter verwarring oproepen bij de conflictpartijen en mogelijk een (onnodige) medicalisering van het conflict in de hand werken. Als de bedrijfsarts toch de conflictdiagnostiek op zich neemt, is het van essentieel belang dat aan de conflictpartijen duidelijk wordt gemaakt dat de bedrijfsarts niet langer zijn medische pet op heeft.

Conflictdiagnostiek, of die nu door de bedrijfsarts of door een andere discipline gedaan wordt, vereist kennis van de klantorganisatie én van conflictdiagnostiek. De nadruk ligt hierbij op de vaardigheden om het conflict en de context in kaart te brengen. Dit vraagt om een neutrale, onafhankelijke positie ten opzichte van de partijen, naast communicatieve vaardigheden en specifieke kennis ten aanzien van conflicten. Om de vertaalslag van diagnostiek naar interventie te kunnen maken is kennis van interventiemogelijkheden (binnen en buiten de arbodienst) een vereiste.

### **Communicatie/rapportage**

Bij de verschillende diagnostische onderdelen is de inhoud van de communicatie al beschreven. Maak bij een hetero-anamnese ook duidelijk wat het doel is van de communicatie. Aan het eind van de diagnostische fase moeten de conclusies en afspraken van het spreekuur in het medische dossier van de werknemer worden opgenomen. Wanneer het een arbeidsconflict betreft zonder ziekmelding en de spreekuurhouder niet de bedrijfsarts was, dan dient uiteraard de bedrijfsarts geïnformeerd te worden.

Wat betreft de externe communicatie kan gedacht worden aan het informeren



## Vervolg synopsis

van de huisarts en andere behandelaars over het interventieplan. In overleg met de betrokkene(n) moet nagegaan worden wie geïnformeerd moeten worden en in welke vorm.

### 4.3 Uitwerking stap 3: Interventie

#### Doel

Een adequate interventie inzetten.

#### Activiteiten

- A. [Het opstellen van een interventieplan.](#)
- B. [Het eventueel zelf uitvoeren van de interventie.](#)

#### AD A. OPSTELLEN VAN EEN INTERVENTIEPLAN

Het verdient aanbeveling om het interventieplan met beide conflictpartijen op te stellen. Dit aspect is uiteraard ook al een interventie. Wanneer het opstellen gebeurt zonder de conflictpartijen is accordering door beiden noodzakelijk. Het interventieplan omvat:


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

Hieronder wordt punt 2 verder uitgewerkt. We beschrijven daarbij uitvoeriger de verschillende typen interventies en geven bij elk type een voorbeeld. Vervolgens geven we een overzicht van indicaties en contra-indicaties om voor een bepaald type interventie te kiezen. Om een gemotiveerde keuze te maken voor een type interventie is conflictdiagnostiek zoals beschreven bij stap 2 een vereiste.

#### Beschrijving van de vijf typen interventies

##### *Organisatiekundige interventies*

Het is heel goed mogelijk dat een conflict een symptoom is van een organisatieprobleem of problemen in de interface 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. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan inefficiënte taak-



## Vervolg synopsis

structurering, rolconflicten of een mismatch tussen plannings- en registratiesystemen. 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 (door middel van gesprekken en/of organisatieonderzoek). In het kader een voorbeeld ter illustratie.

### c a s e

Een medewerker van een ziekenhuislaboratorium meldt zich ziek met spanningsklachten (migraine, slecht slapen, nekpijn). In het aanmeldgesprek geeft ze aan dat ze ook problemen heeft met de leidinggevende. Ze is echter al de derde medewerker in korte tijd die zich ziek meldt. De bedrijfsarts vraagt een A&O-er om eens met de leidinggevende te gaan praten. In dit gesprek tussen de A&O-er en de leidinggevende blijkt dat de ziekmeldingen iets te maken hebben met de verslechterde sfeer op de afdeling. De oorzaak hiervan is dat er een nieuwe werkwijze gevolgd wordt, waarbij meer volgtijdelijk gewerkt wordt in plaats van parallel, waardoor er minder wachttijd verloren gaat. De output van de afdeling is daardoor groter geworden en de artsen hebben de uitslagen van het laboratoriumonderzoek eerder tot hun beschikking. Maar er kan niet meer gezamenlijk koffie gedronken en geluncht worden. De leidinggevende heeft de verandering van werkwijze niet goed ingeleid en voorbereid. Met hulp van de A&O-er en twee medewerkers worden de werkroosters nu zo aangepast dat er in 'ploegen' geluncht wordt, waarbij de ploegen elke maand wisselen. Daarnaast blijft er toch in de relatie tussen de betreffende medewerker en de leidinggevende spanning en wrijving bestaan. In een apart bemiddelingstraject wordt dit door met hulp van een mediator opgelost.

### *Individuegerichte 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 individuegerichte interventies te werken aan het herstel van het psychosociale evenwicht. Ook wanneer het iemand ontbreekt aan conflicthanteringvaardigheden 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



## Vervolg synopsis

oplossing te willen werken, maar daarbij wel gecoacht wil worden. In het kader een voorbeeld van een arbeidsconflict waarbij individuele interventies zijn toegepast.

### c a s e

Een directeur van een school komt bij een A&O-er op verwijzing van de bedrijfsarts. De directeur heeft een conflict met het schoolbestuur en zijn mededirecteuren. In het gesprek met de A&O-er komt naar voren dat de directeur erg onder het conflict lijdt. Hij is moe, slaapt slecht, heeft nachtmerries, is gedemotiveerd en voelt erg veel wantrouwen ten opzichte van het bestuur en zijn collega-directeuren. In overleg wordt besloten eerst te werken aan een betere fysieke en mentale conditie, waarbij het conflict wel besproken wordt maar nog geen stappen ondernomen worden richting bestuur of mededirecteuren. Na vijf gesprekken met een psycholoog en twee keer per week fitnessstraining onder medische begeleiding voelt de directeur zich voldoende in staat om, zoals hij het verwoordt 'de confrontatie aan te gaan'.

### *Bemiddelende interventies*

Bemiddeling is de kern van veel conflicthanteringsmethoden. Het kernprobleem bij bemiddeling is dat er een 'derde partij' is, 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.

### c a s e

Een beleidsmedewerker bij de gemeente heeft regelmatig problemen met zijn chef. Hijzelf is erg secuur, gewetensvol en vindt dat hij kwaliteit moet leveren. Inhoudelijk is hij niet bereid water bij de wijn te doen. Hij vindt ook dat hij meer van het onderwerp weet dan zijn chef. Zijn chef vindt hem analytisch sterk, maar te weinig pragmatisch en dienstverlenend, zowel naar collega's als naar externe klanten. De beleidsnota's die hij schrijft zijn gede-



## Vervolg synopsis

gen, maar niet bepaald aantrekkelijk geschreven. Verder is de output van de betrokken medewerker te laag. Dit is mede doordat hij zijn nota's moet bijstellen van zijn chef. De wrijvingen lopen af en toe behoorlijk op; zowel de chef als de medewerker zijn behoorlijk koppig. De medewerker vindt dat hij recht heeft op zijn eigen taakopvatting, de chef vindt dat hij eisen mag stellen aan zijn medewerkers en aan de output van de afdeling. De andere medewerkers op de afdeling beginnen zich aan de wanverhouding te ergeren. Na een nieuwe aanvaring, waarbij de chef gedreigd heeft met een dienstbevel meldt de medewerker zich ziek. De ingeschakelde mediator vindt het een taakconflict dat dreigt uit te lopen op een relatieconflict. Door te zoeken naar gemeenschappelijk doelen en belangen ontstaat er toch een werkwijze waar beiden zich in kunnen vinden.

*Loopbaaninterventies*

Loopbaaninterventies kunnen aan de orde zijn, wanneer partijen niet meer met elkaar verder willen. Het conflict is dan dusdanig geëscaleerd of er is zoveel schade aan de arbeidsverhouding dat een andere arbeidsplaats aan de orde is. Bij grote bedrijven kan dat overigens ook binnen het bedrijf zijn. Een loopbaaninterventie omvat meestal meerdere fasen waarin een medewerker zich heroriënteert op zijn/haar mogelijkheden. Soms houdt dit beroepskeuze-, psychologisch of assessmentonderzoek in. Vaak zijn er ook contacten met bemiddelings- en mobiliteitsbureaus.

**c a s e**

Bij een fusie wordt een medewerker hoofd van de technische dienst en het magazijn. Hij blijkt na enkele maanden niet geschikt voor de functie. Hij mijdt contact met de medewerkers van de dienst en met de vertegenwoordigers. Hij jaagt mensen tegen zich in het harnas met zijn afwijzende, botte houding. Na een reeks van incidenten en conflictjes grijpt de algemeen directeur in. De algemeen directeur was er voorstander van om de technische dienst uit te besteden. Nu de betrokken medewerker disfunctioneert komt dat idee opnieuw terug. Los daarvan bespreekt hij met de medewerker de mogelijkheden die er binnen het bedrijf zijn. De betrokken medewerker geeft aan liever weg te willen, maar wil daar wel steun bij. Via een outplacementbureau komt de betrokken medewerker bij een kleine specialistische werkplaats. Hij heeft het daar beter naar zijn zin, al is hij er financieel iets op achteruit gegaan.

## Vervolg synopsis

*Juridische interventies*

Juridische interventies vallen buiten het bestek van de arbodienst en worden verder niet beschreven. Wel wijzen we op Nederlands Arbitrage Instituut in Rotterdam waar 'minitrage' wordt aangeboden. Een commissie met daarin vertegenwoordigers van de conflictpartijen de heeft daarbij de bevoegdheid om tot een vergelijk te komen.

*Overzichtsschema indicaties en contra-indicaties*

TYPE INTERVENTIE	INDICATIES	CONTRA-INDICATIES
<b>Organisatiekundig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STERKE VERWEVENHEID MET ORGANISATORISCHE ASPECTEN</li> <li>• OP DE AFDELING/BINNEN HET TEAM KOMEN VAKER SOORTGELIJKE PROBLEMEN OF CONFLICTEN VOOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EEN SNELLE OPLOSSING IS NOODZAKELIJK</li> </ul>
<b>Individuegericht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EÉN OF BEIDE PARTIJEN HEEFT/HEBBEN ONVOLDOENDE VAARDIGHEDEN</li> <li>• EÉN OF BEIDE PARTIJEN IS/ZIJN PSYCHISCH NIET IN STAAT TOT CONSTRUCTIEVE GESPREKSVOERING</li> <li>• PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN OF PSYCHISCHE AANDOENINGEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PERSOONLIJKHEIDSSTOORNISSEN OF PSYCHIATRIE IN ENGERE ZIN</li> </ul>
<b>Bemiddelend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A (MEN HEEFT ELKAAR NODIG VOOR DE OPLOSSING)</li> <li>• STERKE EMOTIONELE LADING OMTRENT HET CONFLICT</li> <li>• CONFLICTPROCES IS IN FASE I OF II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARTIJEN ZIJN NIET BEREID TE WERKEN AAN EEN OPLOSSING</li> <li>• DE GEZONDHEIDSTOESTAND VAN DE MEDEWERKER BELEMMERT DEELNAME AAN CONFLICTOPLOSSING</li> </ul>
<b>Loopbaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARTIJEN WILLEN OM WAT VOOR REDEN DAN OOK NIET MET ELKAAR VERDER</li> <li>• ER IS SPRAKE VAN ERNSTIG VERSTOORDE ARBEIDSVERHOUDINGEN</li> <li>• CONFLICTPARTIJ IS TEVEEL 'BESMET' OM BINNEN ORGANISATIE OF AFDELING TE BLIJVEN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BETROKKENE KAN ORGANISATIE FEITELIJK NIET LOS LATEN</li> </ul>
<b>Juridisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONFLICTPROCES IS IN FASE III</li> <li>• OPLOSSING VAN HET CONFLICT HEEFT PRECEDENTWERKING (FUNCTIEWAARDERING)</li> <li>• EEN VAN DE PARTIJEN WIL HET ONDERSTE UIT DE KAN (LETSELSCHADE)</li> <li>• ER IS EEN LANGE GESCHIEDENIS VAN VIJANDIGHEID, POGINGEN TOT CONFLICTREGULATIE HEBBEN WEINIG OPGELEVERD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BETROKKENEN WILLEN ZELF VERANTWOORDELIJK BLIJVEN VOOR DE INHOUD VAN DE OPLOSSING</li> </ul>



## Vervolg synopsis

### AD B. EVENTUEEL ZELF UITVOEREN VAN DE INTERVENTIE

Het valt buiten het bestek van deze Werkwijzer om de uitvoering van de verschillende typen interventies te beschrijven.

#### **Rollen/functies**

De eerste actie binnen stap 3 is het opstellen van het interventieplan, bij voorkeur een gezamenlijke actie van de conflictpartijen, begeleid door een derde partij. Dit vereist echter enige bemiddelende vaardigheden van deze derde partij. Ook is het van belang dat de conflictpartijen de derde partij als neutraal zien. Om de vertaalslag van diagnostiek naar interventie te kunnen maken is daarnaast kennis van (de implicaties van) interventiemogelijkheden (binnen en buiten de arbodienst) een vereiste. Om niet teveel mensen bij het conflict te betrekken, ligt het voor de hand de begeleiding van het opstellen van het interventieplan door dezelfde professional te laten uitvoeren als de conflictdiagnostiek.

Nadat het interventieplan is opgesteld volgt de uitvoering van de interventies. Voor zover de arbodienst hierbij betrokken is, of in het geval dat de arbodienst adviseert over het inschakelen van een andere externe deskundige, moet het volgende in overweging genomen worden. Voor elk van de typen interventies zijn de bij die interventie behorende attitude, deskundigheid en vaardigheden vereist. We zullen deze hier niet verder uitwerken. Wel is van belang dat de arbodiensten waarborgen dat de 'leveranciers' van interventies, intern of extern, aan door de arbodienst geëxpliceerde kwaliteitsnormen voldoen. Daarnaast moet belangenverstremgeling worden voorkomen en heeft het de voorkeur een (arbo)professional in te zetten die geen directe (blijvende) relatie heeft met partijen.

Om de kwaliteit en voortgang van de interventies te waarborgen wordt de uitvoering begeleid door een casemanager. Afspraken hieromtrent worden vastgelegd in het interventieplan. De casemanager kan zowel een interne als een externe partij zijn, zolang deze een onafhankelijke positie heeft en de betrokkenen partijen en deskundigen kan aanspreken op hun rol.

#### **Communicatie/rapportage**

Wanneer er sprake is van een combinatie van medische en externe interventies, die noch door het bedrijf zelf, noch door de arbodienst worden uitgevoerd, raakt men het zicht op het verloop van die interventie gemakkelijk kwijt. Het coördineren van de interventie kan door afspraken te maken over tussentijdse rapportage met de deskundige die de interventie uitvoert. Ook bij de afronding van de interventie is een eindrapportage gewenst. Deze eindrapportage kan toegevoegd





## Vervolg synopsis

worden aan het medische dossier. Indien van toepassing kan er ook een afsluitbericht aan de huisarts of andere behandelaars gestuurd worden.

Items voor de eindrapportage van de interventie

1. Probleemstelling
2. Aanpak
3. Verloop van de interventie
4. Resultaat van de interventie
5. Aanbeveling voor follow-up of aanvullende maatregelen

### 4.4 Uitwerking stap 4: Evaluatie en afsluiting

#### Doelen

- Inzicht krijgen in resultaten en klanttevredenheid.
- Voorkomen dat herhaling optreedt.
- Informatie verzamelen ter verbetering van het eigen werkproces.

#### Activiteiten

- A. Schriftelijk of mondeling **evalueren**.
- B. Zonodig **vervolgacties** opzetten.

#### AD A. EVALUEREN (SCHRIFTELIJK OF MONDELING)

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. Dit is vooral van belang voor de arboprofessionals zelf. De effectevaluatie vindt zowel intern als bij de klant plaats. Centraal staan de vragen wat de interventie opgeleverd heeft en hoe dat beoordeeld wordt. Voor de arbodienst zijn deze vragen van belang om na te gaan of het product 'conflictoplossing' een vorm heeft gekregen die zich ook in de markt kan bewijzen.

#### *Procesvragen*

- Is er gewerkt volgens de Werkwijzer Arbeidsconflicten?
- 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?



## Vervolg synopsis

- Is de juiste arboprofessional ingeschakeld?
- Is de klant voldoende geïnformeerd over de interventie?
- Was er tussentijds aanleiding om het plan van aanpak bij te stellen?
- Wat zou de volgende keer anders moeten/kunnen?

### *Effectvragen*

- Is het vooraf gestelde doel bereikt?
- Is door de gedane interventie verzuim voorkomen of reïntegratie bespoedigd?
- Is de klant tevreden met hetgeen bereikt is (rapportcijfer 1-10)?
- Is de klant tevreden met de doorlooptijd van het oplossingsproces (rapportcijfer 1-10)?
- Is de klant tevreden met de prijs-kwaliteitverhouding van oplossingsproces (rapportcijfer 1-10)?
- Wat wil de klant volgende keer eventueel anders?
- 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?

### AD B. VERVOLGACTIES

Ter afsluiting van de evaluatie bevelen wij aan om te kijken naar de effecten op langere termijn en naar het preventieve aspect. Ervan uit gaande dat de ingezette interventie heeft geleid tot het oplossen van het conflict, is de vraag aan de orde of er voldoende is gedaan en geleerd om te voorkomen dat het conflict zich in de toekomst opnieuw voordoet. Op deze manier ontstaat idealiter zowel voor klant als voor arboprofessional een leercurve. Eventueel kan besloten worden tot aanvullende preventieve activiteiten zoals:

- Aanpassen van de organisatiestructuur en/of het takenpakket
- Communicatietrainingen of activiteiten gericht op de samenwerking
- Voorlichting op het gebied van conflicten, conflictsignalering en -hantering

### **Rollen/functies**

Het evalueren van het proces gebeurt logischerwijs door de betrokken arboprofessional(s) met de klant. Het is noodzakelijk dat de betrokkenen met voldoende afstand naar het proces en hun eigen handelen kunnen kijken. Om in te kunnen schatten of aanvullende interventies noodzakelijk zijn, is het belangrijk dat de arboprofessional(s) inzicht hebben in de mogelijke conflictorzaken en het functioneren van arbeidsorganisaties. Daarbij is inzicht in het betreffende conflict en de betreffende klantorganisatie van belang.



## Vervolg synopsis

### **Communicatie/rapportage**

Wanneer een casemanager de evaluatie heeft gedaan is het belangrijk de bedrijfsarts te informeren over het resultaat. Verder kan de evaluatie eventueel opgenomen worden in het medische dossier. Wanneer het evalueren ook bedoeld is om het eigen werkproces te evalueren, moeten de evaluatiegegevens op organisatieniveau opgeslagen worden en dient er een aparte procedure opgezet te worden om op dat niveau uitspraken te kunnen doen.



# Achtergrondstudie (arbeids)conflicten

## 5.1 Theorie over conflicten en conflicthantering

### Inleiding

Conflicten maken deel uit van ons dagelijks leven. Ze zijn een bijproduct van groei, verandering of innovatie. En net als verandering zijn conflicten onvermijdelijk; ze kunnen variëren van kleine meningsverschillen tot complete ‘veldslagen’.

### Definitie

Er zijn uiteraard meerdere definities van een conflict mogelijk. Hier is gekozen voor de definitie van Van der Vliert, vanwege de praktisch bruikbaarheid.

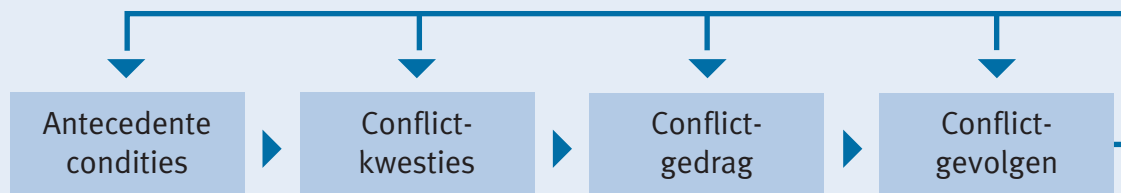
‘Twee individuen, een individu en een groep of twee groepen hebben een conflict als tenminste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert’ (Van der Vliert: 413). Daarbij kan de frustratie zowel cognitief als affectief van aard zijn (geblokkeerde doelen versus gevoelens van vijandigheid). Het gaat om een subjectief ervaren frustratie die geen objectieve grond hoeft te hebben. De reactie op de ervaren frustratie en elke reactie op die reactie valt onder de term conflicthantering. Bij een arbeidsconflict heeft de frustratie betrekking op de arbeidsgerelateerde onderwerpen zoals arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.

Conflicten kunnen positieve en negatieve effecten hebben. Wanneer we ons beperken tot de organisatie blijkt uit verschillende studies dat een beperkte mate van conflict de creativiteit in groepen verhoogt en voorkomt dat er sprake is van ‘group thinking’ (De Dreu: 8). Een en ander hangt ook af van de inhoud van het conflict en de manier waarop ermee wordt omgegaan.

## Vervolg achtergrondstudie

**Conflictmodel**

In de literatuur komen we proces- en structuurmodellen van een conflict tegen (zie Prein, 1996: 131 e.v.) Bij de eerste wordt het dynamisch verloop van conflicten geschetst; bij de tweede worden factoren die het conflict en conflictgedrag beïnvloeden in kaart gebracht. Hier is gekozen voor een geïntegreerd model, het escalatiemodel van Van der Vliert (1989: 414).

**Antecedente condities**

Bij antecedente condities kan gedacht worden aan organisatie-, relatie- en persoonskenmerken. Hoewel het aanwijzen van organisatiekenmerken als conflictbronnen een hachelijke zaak is (zie verder Van der Vliert), kan wel een aantal zaken genoemd worden die van invloed zijn. Conflicten lijken samen te hangen met de structuur van de organisatie, zoals het aantal hiërarchische niveaus, de mate van (de)centralisatie en de (de)concentratie van specialismen. Verder kan het gebruik van gemeenschappelijke middelen of hulpbronnen tot conflicten leiden, evenals onduidelijkheid van taken, inbreng of evaluatiecriteria. Daarnaast kan gewezen worden op rolconflicten bij met name leidinggevende, vernieuwende of controlerende posities. Ook de organisatiecultuur doet ertoe, zij het weinig eenduidig. In een cultuur waar de norm heerst dat je 'niet over je heen laat lopen' ontstaan misschien gemakkelijker conflicten; anderzijds kunnen conflicten ook veroorzaakt worden door de norm dat ruzie ongepast is.

Bij relatiekenmerken gaat het vooral om waargenomen ongelijkheid die een conflict bevordert. Het kan bijvoorbeeld gaan om verschillen in opleiding, ervaring, status, ambitie, macht of toegang tot informatie. De ongelijkheid op zich is daarbij niet zozeer de bron van een conflict, maar de mate waarin de waargenomen verschillen worden geaccepteerd. Het gaat erom dat de vergelijking ongunstiger uitvalt dan verwacht.

Een ander veelgenoemd punt is de mate van onderlinge afhankelijkheid van partijen. Ook hier is het verband niet eenduidig. Onderlinge afhankelijkheid kan namelijk wel of niet samengaan met gemeenschappelijk doelen. In het laatste geval is er meer kans op conflict, in het eerste geval kan er juist ook sprake zijn van verminderd conflict.



## Vervolg achtergrondstudie

Tenslotte valt onder relatiekenmerken ook de onderlinge communicatie, die van invloed kan zijn op het ontstaan van conflicten, evenals het onderlinge vertrouwen en de 'beelden' die men over en weer van elkaar heeft.

Bij persoonlijkheidskenmerken kan gedacht worden aan de invloed van persoonlijkheidstrekken en van houding op het ontstaan van conflict. Van een strijd-lustiger opstelling blijkt bijvoorbeeld sprake bij een grotere machtsbehoefte, dogmatisme, wantrouwen en gevoelens van minderwaardigheid. Tot het persoonlijke niveau wordt ook gerekend het intrapersoonlijk conflict, bijvoorbeeld in de vorm van rolonduidelijkheid. Pas als de ander daarvoor verantwoordelijk wordt gemaakt, ontstaat een twee-partijen-conflict. De innerlijke spanningen die horen bij rolonduidelijkheid kunnen ook op meer of minder conflictueuze wijze worden ontladen.

### **Conflictkwesities**

In de literatuur komen verschillende indelingen van conflictinhouden voor. Ritsema (1993: 18) hanteert een vierdeling: taak- en organisatiesfeer; sociaal-emotionele sfeer; identiteits-, visie- en inzichtsfteer; belangensfeer. Mastenbroek maakt een onderscheid dat deels overlapt met dat van Ritsema: instrumentele kwesities (zakelijke en taakgerichte conflicten), sociaal-emotionele kwesities, verdelingskwesities en machtskwesities (over het veilig stellen of versterken van posities). Prein (1996:135) maakt alleen een onderscheid in persoonlijke en zakelijke conflicten.

Nauta benadrukt dat het indelen van conflicten in soorten op zichzelf verhelderend is, maar dat veel conflicten in de praktijk een mengeling zijn van alledrie door haar geformuleerde conflictkwesities. Ook Ritsema noemt dat het van belang is om één van de sferen als aangrijpingspunt te kiezen voor conflictoplossing, omdat er tussen de verschillende sferen overloopeffecten spelen. Een conflict in de ene sfeer kan om allerlei redenen overlopen naar een andere sfeer. Er is sprake van een wisselwerking.

We volgen hier de tweedeling van Nauta (2000: 83 en 2001, concept) in taakconflicten en relatieconflicten. Bij taakconflicten maakt zij nog een verder onderscheid tussen conflicten over middelen en conflicten over doelen en procedures. Nauta koppelt aan haar indeling ook een prognose. Conflicten in de doelen- en proceduresfeer zijn relatief het gemakkelijkst op te lossen. Zij verstaat daaronder dat de conflictpartijen gaan samenwerken en alle partijen een stapje verder komen. Conflicten over middelen zijn minder gemakkelijk op te lossen. Vaak gaat het hierbij om een te verdelen 'koek', waar beide partijen zoveel mogelijk van willen hebben. Dat roept competitief gedrag op, waardoor de oplossing moeilijker te bereiken is. Relatieconflicten gaan vaak over normen en waarden. Dit type conflicten is het lastigst op te lossen, omdat zulke kwesities de conflictpartijen





## Vervolg achtergrondstudie

ontstaan van verwante conflicten in de toekomst kunnen tegengaan. Soms omvat dit ook afspraken over hoe de partijen met elkaar en met het conflict zullen omgaan. Bij conflicten in de sfeer van personele en financiële middelen kan gedacht worden aan: personeelsuitbreiding, vervroegd pensioen, overplaatsing, andere werktijden, wijziging van toegekende budgetten enzovoort. De meest aanbevolen deëscalerende strategie is probleemoplossend gedrag, waarbij gedacht moet worden aan win-win methoden en integratieve oplossingen. Dat probleemoplossing vaak de meest effectieve manier van conflicthantering is, wordt ondersteund door systematisch empirisch onderzoek (ibid.: 426). Succesvolle probleemoplossing leidt bovendien niet alleen tot het wegnemen van de frustratie, maar ook tot hogere effectiviteit, vertrouwen, openheid, attractie en ontpersonalisering van toekomstige conflicten.

Een alternatief voor probleemoplossing is het conflict zo te herformuleren dat de frustratie daardoor kleiner wordt. De herformulering kan ertoe bijdragen dat het conflict bijvoorbeeld wordt gezien als beter oplosbaar, afkoopbaar en als minder identiteitsbedreigend.

Een andere aanpak is die van Fisher (Van der Vliert: 426) die een groot conflict opsplijt in meerdere kleine conflicten die elk minder mensen, onderwerpen, principes of nevenkwesties omvatten.

Bij deëscalerend reageren is een defensieve strategie het meest effectief, waarbij men een aanval altijd met zelfbescherming en nooit met een tegenaanval beantwoordt. Men reageert niet vijandig, maar laat niet over zich lopen. Het minst effectief is een strategie van afschrikking. Dreigen escaleert, vooral als de tegenpartij het dreigen onterecht vindt.

Tenslotte valt onder strategische deëscalatie ook nog onderhandelen. Onderhandelen houdt het midden tussen samenwerken en vechten.

#### Deëscalerend conflictgedrag

##### *Spontaan*

Ontkenning van het conflict  
Deëscalerende gedragsstijl  
Situationeel handelen  
Regulatiemechanismen volgen

##### *Strategisch*

Wijziging van antecedente condities  
Probleemoplossing  
Herformulering van het conflict  
Deëscalerend reageren  
Onderhandelen

Tot zover het model van Van der Vliert.

## Vervolg achtergrondstudie

**Fasen van conflictescalatie**

Naast de genoemde onderwerpen (antecedente condities, conflictkwesaties en conflictgedrag) is ook de mate van escalatie van het conflict van belang bij de diagnostiek. Glasl heeft negen escalatiegraden beschreven, gebaseerd op eigen actieonderzoek van dertig conflictsituatie en analyse van tachtig praktijksituaties van andere organisatieadviseurs. Deze negen escalatiegraden zijn in drie hoofdfasen onderverdeeld.

*Fase I*

De conflictpartijen zijn zich bewust van de spanningen en tegenstellingen en ze spannen zich in om op rationele en beheerste wijze ermee om te gaan. In de loop van deze eerste fase ervaren de partijen dat naast de bestaande zakelijke tegenstellingen, ook de manier van ermee omgaan aanleiding geeft tot irritaties en spanningen. Toch probeert men de bestaande spanningen via een vorm van samenwerking met de tegenpartijen op te lossen.

In de eerste fase beginnen de standpunten zich te verharden, tekenen zich binnen groepen leidende figuren af, is er een zekere mate van selectieve waarneming, er is sprake van intellectueel steekspel (gevoelsgeladen, vage woorden), komen er persoonlijke aanvallen en neemt het wederzijds wantrouwen toe. Bij de overgang naar fase II neemt het competitieve (versus het coöperatieve) element toe.

- Escalatiegraad 1: samenwerking met incidenteel afglijden in spanningen en fricties
- Escalatiegraad 2: polarisatie
- Escalatiegraad 3: geen woorden maar daden

*Fase II*

In deze fase staan de subjectieve factoren centraal. De wederzijdse relatie wordt de belangrijkste bron van spanning. Men gaat elkaar stereotyperen, de psychische afstand wordt groter en de win-or-lose-houding komt op de voorgrond te staan. Het wantrouwen, de (meer openlijke) vijandigheid en de 'stooracties' nemen dusdanig toe dat beide partijen geen kans meer zien om het conflict in samenwerking met elkaar op te lossen.

Vanwege het erop-of-eronder gehalte zoeken beide partijen in deze fase naar 'supporters' en proberen een machtsblok op te bouwen. Het eigen imago en dat van de tegenpartij worden voorgesteld als elkaars tegenovergestelde. Later komen daar ook morele oordelen bij, waardoor ook de integriteit van de partijen op het spel komt te staan. Het wordt een zaak van psychisch zelfbehoud. Hoewel dreigingen en waarschuwingen al eerder een rol speelden, worden ze nu meer bepalend. Over en weer worden harde eisen geformuleerd en er wordt bedreigd

## Vervolg achtergrondstudie

met maatregelen om de ander onder druk te zetten.

- Escalatiegraad 4: zorg voor imago en coalitie
- Escalatiegraad 5: gezichtsaanval en gezichtsverlies
- Escalatiegraad 6: dreigingstrategieën overheersen

### *Fase III*

Met deze fase komen adviseurs zelden in aanraking. Er vinden nu zeer sterke botsingen plaats, het toebrengen van schade aan de ander overheerst, men ziet elkaar als ding en er ontstaat een lose-loose-verhouding, omdat er geen positieve winst meer te halen lijkt. De omgeving wordt radicaal tot het uiterste gedreven (bestuurscrisis, belangengroepen). Het conflict wordt totaal; de enige bevrediging die er nog uit te halen is dat de vijand met ons ten onder gaat.

- Escalatiegraad 7: vernietigen van het sanctiepotentieel van de tegenpartij
- Escalatiegraad 8: versplinteren van de tegenpartij
- Escalatiegraad 9: totale (zelf-)vernietiging

### **Typen van conflictbemiddeling**

Voor escalatiegraad 1 en 2 zijn volgens Glasl eenvoudige interventies voldoende. Interventies die gericht zijn op de communicatiestoornissen, het polariserende denken en op de competitie. Hierbij denkt Glasl aan een moderator (gespreksfacilitator).

Bij escalatiegraad 3, 4 en 5 is procesbegeleiding zinvol, zoals wordt beschreven door Glasl, Mastenbroek en Prein. De interventies in deze begeleiding zijn gericht op vertekende waarnemingen, het verhelderen van rollen en relaties en vooral op het rechtzetten en in beweging brengen van de stereotype beelden van de tegenstander. De procesbegeleider bemoeit zich verder niet met de inhoud.

Bij de diepere escalatiegraden 5 en 6 is de derde partij een bemiddelaar die ook inhoudelijk voorstellen zal doen. De 'pendeldiplomaat' is iemand die voorstellen over en weer moet communiceren, omdat de partijen in eerste instantie niet meer tot directe communicatie in staat zijn.

Bij de escalatiegraden 7, 8 en 9 is arbitrage, rechtspraak of een machtsingreep aan de orde.

Bij Prein vinden we de volgende beschrijving van typen van bemiddeling:

- **Procesbegeleiding:** de derde partij richt zich op het tot stand brengen van positieve condities voor probleemoplossing.
- **Onderhandeling:** de derde partij bevordert een onderhandelingsproces waarin een compromis geformuleerd wordt op punten die de partijen scheiden; soms door 'pendeldiplomatie', soms door gezamenlijke bijeenkomsten van de partijen.



## Vervolg achtergrondstudie

- Arbitrage: de derde partij treedt op in een geformaliseerde beslissingsprocedure en doet bindende uitspraken.
- Machtsingreep of autoriteitsbeslissing: de derde partij legt eenzijdig zijn beslissing op.

Wat ontbreekt in het schema van Prein is wordt ook wel aangeduid met 'probleemoplossing' (Van der Vliert, 426). Dat is een wat specifieke term voor een werkwijze waarbij integratieve oplossingen worden nagestreefd, waarbij er alleen winnaars zijn. Het gaat dus nog een stap verder dan onderhandelen, waarbij vooral het compromis gezocht wordt.

Arbitrage kan gebeuren door beroepscommissies, tuchtcolleges en dergelijke. Hierbij hebben de conflictpartijen nog wel enige zeggenschap over de definitie van het conflict, de procedure en de uitkomst; bij een machtsingreep of autoriteitsbeslissing hebben zij dat niet.

### Mediation

Mediation is een geprofessionaliseerde vorm van conflictbemiddeling. Het is een proces waarin partijen met hulp van een mediator zoeken naar hun eigen oplossing voor een conflict. In een mediationproces gelden twee belangrijke uitgangspunten: vrijwilligheid en vertrouwelijkheid.

Een mediation is alleen zinvol als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Partijen moeten de wil hebben samen het probleem op te willen lossen.
- Deelnemers aan de besprekingen moeten bevoegd zijn een vaststellingsovereenkomst aan te gaan.

Aan het begin van het mediationproces sluiten de partijen en de mediator een zogenaamde mediationovereenkomst. Hierin worden afspraken vastgelegd over de werkwijze, de vertrouwelijkheid, het uitsluiten van juridische procedures tijdens de mediation, de beroepsaansprakelijkheid van de mediator en over de kosten van de mediation. Ook de uitkomst van de mediation wordt in een overeenkomst vastgelegd. Deze zogenaamde vaststellingsovereenkomst is – na ondertekening door de partijen en de mediator – rechtsgeldig.

Mediators zijn getraind in het leiden en begeleiden van mediationprocessen. De mediator stimuleert partijen tot overleg, waarbij niet de formele standpunten maar juist de daadwerkelijke belangen centraal staan. De mediator blijft daarbij volledig onafhankelijk en onpartijdig; hij neemt dus geen standpunt in, maar helpt partijen om een eigen oplossing te vinden. Vaak blijkt dat gezamenlijk een oplossing kan worden bereikt waarmee alle betrokkenen tevreden zijn. Een groot voordeel van mediation is dat de partijen de baas blijven over de oplossing van hun geschil en dat de relatie tussen de partijen niet onnodig beschadigd wordt.





## Vervolg achtergrondstudie

Het Nederlands Mediation Instituut (NMI) beheert een landelijk Register van Mediators. Daarin worden alle gekwalificeerde mediators opgenomen: zij die een door het NMI erkende training of opleiding gevolgd hebben en werken volgens de gedragsregels van het NMI. Tevens bestaat er een tuchtrechtspraak voor mediators.

Omdat mediation een relatief nieuwe professie is, wordt mediation in de literatuur op het gebied van conflictbemiddeling nog niet of nauwelijks genoemd. De eerste veelal Amerikaanse onderzoeken laten echter zien dat mediation een hoog succespercentage kent. In ongeveer 85 procent van de gevallen leidt mediation tot een oplossing van het conflict (Bakker: 24). Daarbij worden ook die gevallen gerekend waarbij de werkgever en werknemer op een bevredigende wijze uit elkaar gaan.

Steeds meer arbodiensten experimenteren momenteel met 'interne' mediators; mediators werkzaam binnen de arbodienst met een relatief grote afstand – en dus onafhankelijke positie – ten opzichte van de klant. Ook worden er samenwerkingsovereenkomsten gesloten met externe mediators, waardoor de arbodienst klanten mediation kan aanbieden.

Het belang van mediation als antwoord op arbeidsconflicten lijkt toe te nemen. Op welke wijze de arbodienst dit wil vormgeven hangt af van het beleid en de keuzes van de arbodienst.

## 5.2 Juridisch kader arbeidsconflicten en ziekten

### Inleiding

In dit stuk willen we een overzicht geven van het juridische kader rond arbeidsconflicten en arbeidsongeschiktheid. Dit stuk is geschreven voor medewerkers van arbodiensten, daarnaast kan dit stuk ook informatief zijn voor werkgevers en werknemers.

Aan dit stuk kunnen geen rechten worden ontleend. Uiterst nadrukkelijk willen wij vermelden dat dit stuk een versimpelde weergave is van de zeer complexe juridische werkelijkheid. Het is altijd verstandig om in moeilijke situaties deskundig advies in te winnen. Ondanks de complexiteit willen we toch de grote lijnen schetsen. De Wet Verbetering Poortwachter (die per begin 2002 van kracht wordt) verandert het juridisch kader. De situatie is reeds hierop beschreven.





## Vervolg achtergrondstudie

### Ziek

Ziek zijn is een medische situatie. Soms is het mogelijk om door te werken als iemand ziek is, maar meestal kan iemand niet werken en meldt men zich ziek op het werk. Iemand is dan arbeidsongeschikt voor het eigen werk. Wanneer iemand hersteld is, of het werk volledig hervat, dan meldt men zich weer beter.

### De juridische basis

De juridische basis is de arbeidsovereenkomst. Iemand verhuurt zichzelf om bepaald werk te doen en de werkgever betaalt hiervoor. Wordt er niet gewerkt, dan wordt er ook geen geld betaald, behalve als er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk. In dat geval dient de werkgever maximaal een jaar lang (een deel) van het salaris door te betalen. Op grond van de Wet Verbetering Poortwachter kan de werkgever een sanctie opgelegd krijgen van maximaal 52 weken extra loondoorbetaling (dus in totaal maximaal 104 weken loonbetaling). De regel is dat een werkgever dient te betalen zolang er sprake is van een arbeidsovereenkomst en zolang er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk. Voor de bepaling van dit jaar worden periodes van arbeidongeschiktheid, onderbroken door een periode van volledige arbeidsgeschiktheid korter dan vier weken, meegeteld.

De regel 'geen arbeid, geen loon' volgt uit art. 7:627 BW. De uitzonderingen daarop zijn de Wet Uitbreiding Loonbetalingsplicht bij Ziekte (WULBZ), zoals neergelegd in art. 7:629 BW en art. 7:628 BW (geen arbeid, wel loon). Dit laatste artikel behelst de risicoverdeling in gevallen waarin, ook buiten ziekte om, geen arbeid wordt verricht en al dan niet het loon toch moet worden doorbetaald. De werknemer behoudt volgens dit artikel het recht op loon indien hij de overeengekomen arbeid niet heeft verricht door een oorzaak die in redelijkheid voor rekening van de werkgever behoort te komen. Toegesneden naar arbeidsomstandigheden kan hierbij worden gedacht aan de situatie dat deze door tekortschieten van de werkgever van dien aard zijn dat de werknemer zijn werkzaamheden niet kan verrichten zonder – eventueel opnieuw – arbeidsongeschikt te worden. Hierbij zijn door de Hoge Raad de beoordelingscriteria 'bereid' en 'in staat' ontwikkeld. Bereidheid wil zeggen de mededeling van de werknemer, waarin hij te kennen geeft zijn werkzaamheden te willen hervatten (subjectief element). Met 'in staat' wordt bedoeld of de hervatting medisch verantwoord is (objectief element).

### Wanneer is er sprake van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk?

Iemand is arbeidsongeschikt voor het eigen werk als men als gevolg van beperkingen door ziekte of gebrek niet in staat is om het eigen werk te doen en/of wanneer bij hervatting van het werk binnen korte tijd uitval te verwachten is.





## Vervolg achtergrondstudie

### **Rol van de bedrijfsarts**

Juridisch gezien is de beoordeling van de bedrijfsarts een advies aan de werkgever en werknemer over de arbeids(on-)geschiktheid. De bedrijfsarts adviseert de werkgever en werknemer over de belastbaarheid van de werknemer en hoe de werknemer optimaal in te zetten is. Verder adviseert de bedrijfsarts over het herstel/reïntegratietraject. De eerste beoordeling van de bedrijfsarts houdt in: is er sprake van beperkingen ten gevolge van ziekte of gebrek waardoor de werknemer de belasting in het eigen werk niet meer aan kan. Is dit het geval, dan is de werknemer arbeidsongeschikt voor het eigen werk. De bedrijfsarts zal vervolgens beoordelen of de werknemer adequaat aan zijn herstel werkt (medisch) en zal daarnaast zo mogelijk trajecten in zetten om het herstel te bevorderen of om de belastbaarheid van de werknemer zo groot mogelijk te maken (door bijvoorbeeld te verwijzen naar mediation). De bedrijfsarts adviseert of de werknemer medisch gezien in staat is om mee te werken aan een oplossing van het conflict.

Wanneer de oorzaak van de ziekmelding een arbeidsconflict is, zal de bedrijfsarts als eerste moeten beoordelen of er als gevolg van het arbeidsconflict sprake is van ziekte of gebrek. Hierbij moet de bedrijfsarts beoordelen of de belastbaarheid van iemand door een ziekte (bijvoorbeeld te veel spanning) is verlaagd of dat de spanning voor de werknemer vervelend en naar, maar niet ziekmakend is. Er kan bijvoorbeeld sprake van zijn dat de werknemer het werk niet meer ziet zitten maar daar niet ziek van is en de ziekmelding als dwangmiddel gebruikt of dat de werknemer geen alternatieven meer ziet. Alleen wanneer er sprake is van ziekte kan er sprake zijn van arbeidsongeschiktheid. Medisch gezien is dit echter een moeilijk onderscheid.

### **Geen arbeidsongeschiktheid**

Is de conclusie dat er geen sprake is van arbeidsongeschiktheid wegens ziekte voor het eigen werk dan is het verder een juridische zaak tussen werkgever en werknemer. Wel heeft de bedrijfsarts een rol om suggesties te doen over oplossingsrichtingen om uitval in de toekomst te voorkomen.

### **Wel arbeidsongeschiktheid**

Wanneer de spanningen rond het arbeidsconflict ziekmakend zijn, kan de belastbaarheid van een werknemer zodanig verlaagd zijn dat de belasting in het eigen werk (of de werkomgeving) te zwaar is of dat uitval binnen korte tijd te verwachten is. De werknemer is dan arbeidsongeschikt voor het eigen werk. De werkgever zal zolang de arbeidsovereenkomst duurt en zolang er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk (een gedeelte van) het loon dienen door te betalen tot één en maximaal twee jaar. Op grond van art. 7:628 BW



## Vervolg achtergrondstudie

(huidige wetgeving) zou de werknemer, na afloop van het eerste ziektejaar, bij voortduring van tekortschietende en ziekmakende arbeidsomstandigheden een loonvordering bij de kantonrechter kunnen indienen.

**Deskundigenoordeel**

Wanneer de werknemer of werkgever het niet eens zijn met het advies van de bedrijfsarts, is het mogelijk om bij de uvi waar de werkgever is aangesloten (Cadans, GAK, GUO, SFB of USZO) een deskundigenoordeel aan te vragen. Per begin 2002 ontstaat door fusie van vijf uitvoeringsinstellingen één Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) (SUWI Wetgeving). De verzekeringsarts en eventueel de arbeidsdeskundige van de uvi geeft dan op korte termijn een oordeel of iemand arbeidsongeschikt is voor eigen of vervangend werk of niet. Een second opinion kan ook aangevraagd worden als:

- Een verschil van mening bestaat tussen de werkgever en werknemer over de vraag of de werkgever zich voldoende inspant om tot reïntegratie van de werknemer te komen.
- De vraag zich voordoet of er wel passend werk aanwezig is binnen de onderneming.
- De werknemer vindt dat de arbodienst zich onvoldoende inspant.

Wanneer de werknemer of werkgever het dan nog niet eens is met het oordeel van de uvi/UWV, kan men naar de kantonrechter stappen. Als de werknemer het niet eens is met de arbeidsgeschiktheidverklaring en verzoekt om een deskundigenoordeel heeft dit echter geen opschortende werking; men wordt geacht weer aan het werk te gaan. In de praktijk spreken de werkgever en werknemer in zo'n situatie vaak het volgende af: de werknemer blijft de paar dagen tot het deskundigenoordeel thuis. Wanneer de uvi de werknemer arbeidsongeschikt acht, worden deze dagen als ziekte dagen aangemerkt. Wanneer de uvi/UWV de werknemer arbeidsgeschikt acht, levert de werknemer vakantiedagen in voor deze dagen.

Ook een werkgever kan een deskundigen oordeelaanvragen. De werknemer is echter niet verplicht hier aan mee te werken.

**Ziekteoorzaak**

Bij de beoordeling of er sprake is van arbeidsongeschiktheid voor het eigen werk wordt niet gekeken of de werknemer zelf de ziekte had kunnen voorkomen. De bedrijfsarts verzorgt een melding van beroepsziekte wanneer de aandoening en het causaal verband voldoen aan de registratierichtlijnen van het [Nederlands Centrum voor Beroepsziekten](#) (Arbowet art. 9).

## Vervolg achtergrondstudie

**Verantwoordelijkheid verzuimbegeleiding**

De werkgever en werknemer zijn beiden verantwoordelijk voor het werken aan een zo kort mogelijke arbeidsongeschiktheid. De werkgever moet een arbodienst inhuren die hem en de werknemer adviseert. De regel is dat zo lang er sprake is van een arbeidsovereenkomst de werkgever verantwoordelijk is voor de begeleiding van de werknemer. Wanneer de arbeidsovereenkomst eindigt en er is nog sprake van arbeidsongeschiktheid, dan neemt de uvi/UWV de verantwoordelijkheid voor de verzuimbegeleiding en de loondoorbetaling over. Bij arbeidsongeschiktheid door een arbeidsconflict is er bij beëindiging van het dienstverband vaak geen sprake meer van arbeidsongeschiktheid omdat de spanningsvolle situatie vermeden kan worden.

**Verplichtingen werkgever en werknemer**

Wanneer er eenmaal sprake is van arbeidsongeschiktheid wegens ziekte voor het eigen werk dan heeft de werknemer de verplichting om actief mee te werken aan herstel en mee te werken om de arbeidsongeschiktheid zo kort mogelijk te houden. Ook de werkgever heeft de verplichting om mee te werken aan terugkeer in het werk. Werkgever en werknemer dienen zich te laten begeleiden door een gecertificeerde arbodienst. Op grond van goed werkgeverschap en goed werknemerschap worden de werkgever en werknemer geacht mee te werken aan reïntegratie. Zodra de Wet Verbetering Poortwachter van kracht is (begin 2002) worden strengere eisen gesteld aan zowel de werkgever als de werknemer op het gebied van reïntegratie-inspanningen. Van een goed werkgever en een goed werknemer (tenzij de werknemer hier medisch niet toe in staat is) mag verwacht worden dat ze proberen om het conflict op te lossen. Naast deze verplichtingen heeft de werkgever natuurlijk ook de verantwoordelijkheid om preventieve maatregelen te nemen om uitval te voorkomen.

**Sancties**

Het niet nakomen van de verplichtingen door werkgever of werknemer is een arbeidsrechtelijke aangelegenheid tussen de werkgever en werknemer. Wanneer de werknemer zijn verplichtingen om actief te werken aan terugkeer niet na komt (terwijl dat medisch gezien wel zou kunnen) en de werkgever heeft voldaan aan de mededelingsverplichting van art. 7:629 lid 6 BW, dan kan de werkgever uiteindelijk de loondoorbetaling opschorten. Dit is echter alleen mogelijk wanneer dit is geregeld in het verzuimreglement. Zodra de Wet Verbetering Poortwachter van kracht is, is de werknemer verplicht om actief mee te werken aan zijn reïntegratie. Als de werknemer dat op niet goede gronden nalaat, loopt deze de kans aan het einde van het eerste ziektejaar géén WAO-uitkering toegekend te krijgen, terwijl de werkgever ontheven wordt van de verplichting tot loondoorbetaling.



## Vervolg achtergrondstudie

Een eventuele WW-uitkering zal dan niet worden toegekend wegens verwijtbare werkloosheid. Voorts wordt het ontslagverbod tijdens ziekteverzuim opgeheven.

Wanneer de werkgever zijn verplichtingen om actief te werken aan terugkeer niet na komt, dan moet de werkgever het loon doorbetalen en kan de werknemer wedertewerkstelling vorderen. Wanneer het jaar loondoorbetaling voorbij is, kan de werknemer uiteindelijk ook loondoorbetaling na afloop van dat jaar eisen. De uvi/UWV moet na invoering van de Wet Verbetering Poortwachter toetsen of er voldoende reïntegratie-inspanningen zijn uitgevoerd door de werkgever. Als dit niet het geval is kan een sanctie van maximaal 52 weken extra loondoorbetaling worden opgelegd.

Wanneer zowel de werknemer als de werkgever in gebreke zijn gebleven (bijvoorbeeld door een passieve houding ten aanzien van reïntegratie bij arbeidsconflicten) zal een WAO-uitkering aan de werknemer worden geweigerd, terwijl de werkgever een sanctie van maximaal 52 weken extra loondoorbetaling opgelegd kan krijgen.

### **Oplossen arbeidsconflict**

De werkgever en werknemer zijn verplicht om alles te doen om terugkeer naar het werk mogelijk te maken. Bij arbeidsongeschiktheid door een arbeidsconflict staat het voortbestaan van het conflict het herstel vaak in de weg. Pas wanneer het conflict opgelost of ten minste besproken is, kan worden gewerkt aan hervatting. De bedrijfsarts zal moeten beoordelen of de werknemer (geestelijk) in staat is aan oplossingen te werken. Wanneer dit niet het geval is, zal de arbeidsongeschiktheid voortduren. Wanneer de werknemer wel in staat wordt geacht om te werken aan oplossingen, kan de bedrijfsarts aan de werkgever en werknemer advies geven hoe om te gaan met het arbeidsconflict. Zie hiervoor de richtlijn.

### **Omzeilen arbeidsconflict**

Soms is het mogelijk om het conflict te vermijden door herplaatsing op een andere afdeling. Het oplossen van het conflict is dan niet altijd nodig. De werkgever en werknemer moeten wel meewerken aan herplaatsing als dat ook maar enigszins mogelijk is vanuit hun verplichting de arbeidsongeschiktheid zo kort mogelijk te houden. Een andere mogelijkheid is dat de werknemer het eerste jaar wordt gedetacheerd naar werk bij een andere werkgever. De werkgever betaalt het loon (gedeeltelijk) door en de werknemer heeft de kans zich te bewijzen bij een mogelijk nieuwe werkgever. Ook het begeleiden naar ander werk of omscholen zijn mogelijkheden.





## Vervolg achtergrondstudie

**Arbeidsconflict opgelost**

Bij het oplossen van het arbeidsconflict zullen door de werknemer en werkgever afspraken gemaakt moeten worden over de toekomst. Dit zal meestal een hervattingsafpraak zijn.

**Conflict blijft bestaan**

Wordt er niet tot overeenstemming gekomen dan zal gekeken moeten worden hoe er verder kan worden gegaan. Kunnen de partijen nog gezamenlijk verder? Door een van de partijen of door beide partijen kan geconcludeerd worden dat gezamenlijk verder gaan niet mogelijk is. Er zal dan bekeken moeten worden hoe de arbeidsovereenkomst kan worden beëindigd. Hierbij kunnen langdurige en dure juridische trajecten aan de orde zijn. Bedenk dat, afgezien van de financiële argumenten, zowel de werkgever als werknemer de ander in de toekomst nog nodig kan hebben. Een nette oplossing kan voor beide partijen voordeel opleveren. Het is geen verplichting voor de verongelijkte werknemer om zijn gelijk te halen. Vaak is kiezen voor de toekomst beter voor het individu dan knokken voor rechtvaardigheid. Voor een werkgever kan het ook goed zijn om op een nette manier uit elkaar te gaan. Dit geeft een voorbeeld voor de blijvende medewerkers dat de werkgever een rechtvaardig en sociaal werkgever is. Denk ook aan het inzetten van outplacement, mediation (conflictbemiddeling), reïntegratietraject ander werk en omscholing.

Vanaf begin 2002 krijgt een werkgever ook de plicht om zonodig te bemiddelen naar werk bij een andere werkgever. Dit wordt ook wel 'reïntegratie tweede spoor' genoemd. Deze taak komt in aanmerking voor REA-subsidiëring, waarbij het jaar 2002 als een overgangsjaar geldt.

**Beëindigen arbeidsovereenkomst**

Tijdens ziekte geldt een ontslagverbod voor ontslag met een ontslagvergunning van de directeur van het Arbeidsbureau. Een ontslagvergunning aanvragen via de directeur van het Arbeidsbureau op grond van arbeidsongeschiktheid kan meestal (afhankelijk van CAO) pas na tenminste twee jaar arbeidsongeschiktheid. Wel is het mogelijk om tijdens ziekte via de rechter de arbeidsovereenkomst te laten ontbinden. Hierbij dient de werkgever een door de uvi/UWV getoetst reïntegratieplan met bijlage 5 te overleggen. De Hoge Raad heeft op 22 juni 2001 beslist dat niet in alle gevallen, gelijktijdig met een verzoek tot ontbinding van het dienstverband, een door de uvi/UWV getoetst volledig reïntegratieplan ingediend hoeft te worden bij de kantonrechter. Als voorbeeld wordt genoemd een onherstelbaar verstoorde verhouding tussen werkgever en werknemer. Een onderzoek naar reïntegratiemogelijkheden van de betreffende werknemer zou dan niet zinvol zijn (jurisprudentie).



## Vervolg achtergrondstudie

Vanaf begin 2002 wordt het ontslagverbod tijdens ziekteverzuim opgeheven. De werkgever kan voor een werknemer die ten onrechte niet ingaat op een redelijk aanbod van passend werk een ontslagvergunning aanvragen bij de directeur van het Arbeidsbureau.

De rechter kan bij ontbinding van de arbeidsovereenkomst een vergoeding toekennen aan een van beide partijen. De vergoeding wordt bepaald via de zogenaamde kantonrechterformule. Hierbij wordt rekening gehouden met de leeftijd van de werknemer, de lengte van het dienstverband en de mate van verwijtbaarheid. De verwijtbaarheid bepaalt de kantonrechter. Bij de WW-uitkering kan rekening gehouden worden met deze vergoeding.

Partijen kunnen ook met wederzijds goedvinden besluiten de arbeidsovereenkomst te beëindigen. Dit kan gevolgen hebben voor eventuele WW-rechten van de werknemer. Om in aanmerking te komen voor een WW-uitkering moet er sprake zijn van onvrijwillige werkloosheid. Met wederzijds goedvinden de arbeidsovereenkomst beëindigen kan dus betekenen dat er geen WW-uitkering bestaat.

**Ontslag op medische gronden**

Tot april 1998 was het mogelijk dat een werknemer ontslag nam op advies van een arts en vervolgens een WW-uitkering aanvraag. Deze WW-uitkering werd toegekend vanuit het idee dat de werknemer niet-verwijtbaar werkloos was, de werknemer nam ontslag voor behoud van zijn gezondheid. Dit noemde men ontslag op medische gronden. Tegenwoordig zegt de uvi/UWV dat de werknemer door ontslag te nemen een benadelingshandeling ten opzicht van de uvi/UWV doet en daarom geen WW of ziektegeld krijgt. Er is immers geen reden om ontslag te nemen; zolang er sprake is van arbeidsongeschiktheid hoeft de werknemer niet te werken en is er dus geen sprake van een medisch ongewenste situatie. De werkgever betaalt gedurende deze tijd het loon (gedeeltelijk) door en de werknemer wordt niet met de ziekmakende situatie op het werk geconfronteerd. Volgens het [Lisv](#) dient een (bedrijfs)arts zich altijd te onthouden van het geven van het advies om ontslag te nemen.

**WAO**

Wanneer een werknemer een jaar lang arbeidsongeschikt is voor het eigen werk dan zal de uvi/UWV beoordelen of de werknemer recht heeft op een WAO-uitkering. Een werknemer heeft recht op een WAO-uitkering als er sprake is van beperkingen ten gevolge van ziekte of gebrek waardoor men niet meer in staat is om net zoveel te verdienen als voorheen. Bij de WAO-beoordeling wordt dus niet meer alleen gekeken of men het eigen werk in die specifieke situatie kan ver-

## Vervolg achtergrondstudie

richten of niet. Voor de WAO wordt gekeken of er functies bestaan op de arbeidsmarkt waarin iemand (theoretisch) nog iets kan verdienen gezien zijn medische belastbaarheid, opleiding en werkervaring. Meestal is de conclusie bij arbeidsongeschiktheid door een arbeidsconflict dat de werknemer het eigen werk bij een andere werkgever kan verrichten en derhalve nog in staat is om net zoveel te verdienen als voorheen en er dus geen recht is op een WAO-uitkering. Formeel dient de uvi/UWV drie functies aan te wijzen die de werknemer gezien zijn medische belastbaarheid, opleiding en werkervaring theoretisch nog kan verrichten. De mate van arbeidsongeschiktheid is afhankelijk van het inkomen in deze functies ten opzichte van het inkomen in het eigen werk.

**Ontslag na twee jaar arbeidsongeschiktheid**

Zolang er sprake is van een arbeidsovereenkomst is de werkgever verantwoordelijk voor de verzuimbegeleiding. Op zijn vroegst na twee jaar arbeidsongeschiktheid (afhankelijk van de CAO) kan de werkgever bij de directeur van het Arbeidsbureau een ontslagvergunning op grond van arbeidsongeschiktheid aanvragen. Tot die tijd heeft iemand met een contract voor onbepaalde tijd recht op zijn eigen werk wanneer dat medisch gezien weer mogelijk is, of recht op passend werk als dat beschikbaar komt of als de medische situatie (de belastbaarheid) van iemand dit mogelijk maakt. Bij de ontslagaanvraag op grond van arbeidsongeschiktheid vraagt de directeur van het Arbeidsbureau aan de uvi/UWV of de werkgever zijn reïntegratieverplichtingen is nagekomen. De directeur van het Arbeidsbureau kan de ontslagvergunning weigeren als de werkgever niet actief aan reïntegratie heeft meegewerkt. Wanneer er sprake is van een arbeidsconflict waardoor de werknemer arbeidsongeschikt is voor werk bij deze werkgever, dan zijn er voor de werkgever geen mogelijkheden om passend werk aan te bieden. Wanneer de werkgever niet heeft willen meewerken aan pogingen om te komen tot reïntegratie, bijvoorbeeld door bemiddeling, dan kan een ontslagvergunning geweigerd worden. Wanneer de werkgever zijn reïntegratieverplichtingen is nagekomen en de werknemer desondanks het werk niet kon hervatten, zal de werkgever veelal een vergunning krijgen om de arbeidsovereenkomst op te zeggen (ontslagvergunning). De werknemer kan via de kantonrechter proberen een vergoeding te krijgen wanneer hij de werkgever verantwoordelijk houdt voor de arbeidsongeschiktheid of het voortduren van de arbeidsongeschiktheid (ontslag op kennelijk onredelijke gronden).

**Hersteldmelding**

Een werknemer kan altijd zichzelf hersteld melden. Het is dan voor de werkgever en werknemer verstandig om advies van de bedrijfsarts in te winnen. Een werkgever kan een hersteldmelding van een werknemer niet weigeren. Wel is het zo

## Vervolg achtergrondstudie

dat wanneer een werknemer zich hersteld meldt, hij weer volledig aanspreekbaar is op zijn functioneren.

**Succesvolle reïntegratie**

Dit verhaal schetst het juridische kader en is bedoeld als kader voor overleg. Eisen stellen werkt conflicten in de hand en is vaak niet productief. De beste manier blijft een goed en open overleg tussen de werkgever en werknemer met oog voor elkaars belangen, daarbij geadviseerd door de bedrijfsarts.

**5.3 Conflictpreventie binnen organisaties****Inleiding**

Alhoewel de Werkwijzer niet primair gericht is op preventie van arbeidsconflicten, wordt in het kader van 'voorkomen is beter dan genezen' in dit hoofdstuk toch aandacht besteed aan preventieve aspecten. De vraag hoe (geëscaleerde) conflicten voorkomen kunnen worden staat hierin centraal.

Arbeidsconflicten kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben. Negatieve effecten op organisatieniveau kunnen zijn: verminderde coördinatie en samenwerking, desinteresse terwijl er sprake is van onderlinge afhankelijkheid, een hoog verloop en een hoog verzuim. Daartegenover staan de positieve effecten zoals vernieuwing en verandering, motivatie en het versterken van de samenhang binnen de groep. Of conflicten binnen organisaties positieve of negatieve effecten met zich meebrengen hangt af van de wijze waarop met conflicten wordt omgegaan. Conflictpreventie betekent daarom ook – naast het voorkomen van conflicten – voorkomen dat een conflict niet meer hanteerbaar is en negatieve gevolgen heeft.

**Voorkomen van arbeidsconflicten**

Waar gewerkt wordt, wordt gecommuniceerd. Waar gecommuniceerd wordt, is sprake van menselijke relaties. Het gaat in arbeidssituaties niet alleen om zelfgekozen persoonlijke relaties, maar ook om zakelijke relaties: men communiceert in de hoedanigheid van een functiebekleder en roluitvoerder. Die uitoefening gebeurt bovendien in een georganiseerd verband, de arbeidsorganisatie. In arbeid zijn dus steeds drie zaken in het geding: *individuele mensen* met hun eigen persoonlijkheid, opererend in *functies en rollen* binnen een *organisatorische context*.

We onderscheiden dan ook drie gebieden ten aanzien van het voorkomen van

## Vervolg achtergrondstudie

arbeidsconflicten; de organisatiecontext, de functiecontext en de communicatiecontext.

*De organisatiecontext*

Bij de inrichting van de organisatie zullen diverse invalshoeken een rol spelen. Vanuit de invalshoek van conflictpreventie is er een aantal belangrijke randvoorwaarden.

Ten eerste de doelen van een organisatie of afdeling. Het helder en concreet maken hiervan, inclusief de vertaling naar acties en planningen, draagt ertoe bij dat de verwachtingen op elkaar afgestemd zijn en alle neuzen dezelfde kant op wijzen.

Een tweede randvoorwaarde is dat afdelingen zo gevormd zijn dat er binnen de afdeling sprake is van een onderling sterk werkverband (streven naar een gezamenlijk resultaat) en dat de afhankelijkheid van andere afdelingen zo klein mogelijk is. Dit betekent dat zorgvuldig gekeken moet worden waar de regelkring van taken en functies, de grens van de afdeling, gelegd wordt.

De derde randvoorwaarde tenslotte, is de vormgeving van de afstemmingsrelatie met andere afdelingen. Afdelingen zijn ondanks hun relatieve onafhankelijk altijd gekoppeld aan andere afdelingen binnen een organisatie. Structurele afstemming is vereist om deze koppelingen zo goed mogelijk te laten verlopen.

Kort samengevat bestaat conflictpreventie binnen de organisatiecontext eruit dat doelen, taken en planningen helder zijn geformuleerd, het werk van een afdeling zo weinig mogelijk wordt beïnvloed en afhankelijk is van andere afdelingen, en dat de afstemming met andere afdelingen goed is vormgegeven.

*De functiecontext*

Net zo goed als organisatie-eenheden een productieopdracht hebben, krijgen medewerkers die ook. Een functie kan dan ook gezien worden als een verantwoordelijkheidsgebied waarover zowel verticaal (hiërarchisch) als horizontaal (collegiaal) rekenschap afgelegd moet worden. In feite gelden op deze kleine schaal vergelijkbare randvoorwaarden voor conflictpreventie als binnen de organisatorische context.

Ten eerste is het van belang dat het verantwoordelijkheidsgebied helder wordt gedefinieerd, zodat er geen rolonduidelijkheid ontstaat.

Daarnaast is het noodzakelijk dat de medewerker de bevoegdheden heeft die nodig zijn om de eigen verantwoordelijkheid waar te kunnen maken.

Ten derde zal er aandacht besteed moeten worden aan de vormgeving van de rekenschapsrelaties en afstemmingsmomenten, zowel verticaal als horizontaal. Dit laatste betekent dat er afspraken gemaakt worden over wanneer er wat afgestemd wordt en welk gedrag er van elkaar verwacht wordt. Zo ontstaan spelre-



## Vervolg achtergrondstudie

gels en geformaliseerde communicatie (procedures), waarbinnen rekenschap aan elkaar kan worden afgelegd.

### *De communicatiecontext*

Conflicten ontstaan niet alleen door structuurgebreken in de organisatie, zoals in de vorige paragrafen beschreven, maar ook omdat ons gedrag en onze vaardigheden (of het gebrek eraan) op het communicatieve vlak daartoe aanleiding geeft. Met de communicatie, het spel tussen zender en ontvanger, kan veel misgaan. Dit kan tot conflicten leiden, maar met goede communicatie kunnen juist ook vele conflicten voorkomen of ondervangen worden. Een aantal aspecten zijn daarvoor van belang.

Ten eerste het helder krijgen en maken van wat er bedoeld wordt. Voor de zender betekent dat open, direct en genuanceerd zeggen wat je bedoelt, terwijl de ontvanger de plicht heeft te checken of hij goed begrepen heeft wát de ander bedoelt.

Een tweede aspect is het geven van feedback; uiterst belangrijk voor het behoud van relaties tussen mensen. Uiteraard gelden er feedbackregels, zowel bij het geven van een positieve terugkoppeling als bij het geven van kritische feedback.

Een derde aspect betreft de onderhandelingsvaardigheden. Om binnen samenwerkingsrelaties tot goede afstemming en overeenkomsten te komen hebben medewerkers en leidinggevendenden vaardigheden nodig die hen in staat stellen de wederzijdse belangen te inventariseren en tot een gezamenlijk gedragen oplossing te komen.

### **Conflicthantering en conflictoplossing binnen organisaties**

Zoals gezegd kunnen conflicten zowel negatieve als positieve effecten hebben. Daarom is het goed omgaan met conflicten minstens net zo belangrijk, of misschien zelfs belangrijker als het voorkomen van conflicten. We spreken dan van conflicthantering en verstaan daaronder het terugbrengen van de negatieve kanten van een conflict zonder de positieve kanten teniet te doen (Ritsema van Eck en Huguenin, 1993).

Binnen organisaties kunnen een aantal dingen gedaan worden ter bevordering van de conflicthantering. In eerste instantie is vroegsignalering van conflicten, én onderkenning daarvan, natuurlijk van belang. De conflictpartijen, maar ook de mensen in de omgeving spelen hierin een belangrijke rol. Vroegsignalering vereist enige kennis van conflictensignalen, zoals de soorten gedrag die daarbij horen. Erkénning van een conflict vergt echter een cultuur binnen de organisatie waarin zaken bespreekbaar zijn en er sprake is van onderling vertrouwen.

Na signalering van het conflict is het zaak het conflict op een constructieve wijze





## Vervolg achtergrondstudie

op te pakken. Dit betekent niet laten sudderen, maar duidelijkheid verschaffen over de aanpak en gezamenlijk werken aan een voor beide partijen acceptabele oplossing.

Ook een intern conflictprotocol werkt ondersteunend bij de hantering van conflicten. Hierin wordt aan iedereen duidelijk gemaakt wat binnen de organisatie bij conflicten de gang van zaken is, hoe daarmee wordt omgegaan en bij wie men terecht kan. Een intern conflictprotocol biedt de organisatie tevens de mogelijkheid uit te dragen hoe zij tegenover conflicten staan en welk gedrag binnen de organisatie gestimuleerd wordt.

### **De rol van de arbodienst**

Wat is de rol van de arbodienst bij preventie van arbeidsconflicten? Gezien het voorgaande speelt de preventie zich met name af binnen de muren van de klantorganisatie. En terecht, als een organisatie zelf het hoofd kan bieden aan conflicten verdient dat altijd de voorkeur. Maar toch kan de arbodienst ook een rol spelen.

Ten eerste kan de arbodienst de werkgever wijzen op de mogelijk nadelige gevolgen van arbeidsconflicten, maar uiteraard ook op de mogelijkheden daar iets aan te doen. Ter voorkoming van conflicten kan de arbodienst de werkgever adviseren en voorlichting geven over de inrichting van de arbeidsorganisatie. Daarnaast kan de arbodienst trainingen verzorgen op het gebied van feedback en communicatie (interpersoonlijke en groepscommunicatie).

Ten aanzien van conflicthantering kan de arbodienst een rol spelen in de vroegsignalering, bijvoorbeeld via het arbeidsgezondheidskundig spreekuur of tijdens het SMT. De werkgever kan geadviseerd worden over de opzet van een intern conflictprotocol. En tenslotte kan de arbodienst aan zowel leidinggevendenden als medewerkers voorlichting en training geven over conflicthantering.



# Literatuur

- Bakker, N., De opkomst van bemiddelaars in arbeidsconflicten. Arbo & Milieu, januari 2000, blz. 22-24
- Bockwinke, B.C. e.a., Onderzoeksmethoden bij psychische stoornissen. Liv Standard, 1997
- Dragtsma, B., Conflictmanagement. KaderCahier, The Question Library, 2000
- Dreu, C.K.W. de, Conflict at Work and Individual Wellbeing, te verschijnen in: M. Schabracq, C. Cooper & J. Winnubst (Ed.), Handbook of occupational Health Psychology, Wiley, Chichester, 2001
- Engers, R.W. van, Overspannen in de Ziektewet: een onderzoek naar de oorzaken en het verloop van ziekteverzuim wegens overspanning. GAK, Amsterdam, 1995
- Ferenschild, J., Onafhankelijkheid, verwijzen, vakkennis en 'kunde'. Nieuwsbrief ADR, 5 (2000), blz. 16-18
- Fisher, R., W. Ury en B. Patton, Excellent onderhandelen. Business Bibliotheek, 1981
- Glasl, F., De dynamiek van de escalatie. M&O, 4 (1981), blz. 278-294
- Hulshof, C.T.J en A.H.N. van Weel, Richtlijnontwikkeling in de bedrijfsgezondheidszorg. SKB, Amsterdam, 1996
- Kelder, M.J., A.N.H. Weel en H.N. Plomp, Dilemma voor de bedrijfsarts, adviseur of executeur, TBV, 8 (2000), blz. 242 - 245
- Mastenbroek, W.F.G., Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling. Samsom Bedrijfsinformatie, 1996
- Murphy, J., Omgaan met conflicten. TFC Trainingsmedia, 1977
- Nauta, A., Positief conflictgebruik in organisaties. Bedrijfskunde, 4 (2000), blz. 83-90
- Nauta, A. e.a., Oorzaken en gevolgen van Arbeidsconflict: theoretisch model en diagnose. Concept TNO-rapport 3010051, TNO Arbeid, 2001
- Nauta, A.P., Dilemma voor de bedrijfsarts. Arbeidsconflicten: wel of niet 'medisch'? TBV 9 nr 2 2001 - blz. 39-43
- NMI folder, Bemiddeling lost geschillen op
- Panhuysen, M., Arbeidsconflicten; bestrijden of aanmoedigen? Arbomagazine, 5 (1999), blz. 6-7
- Prein, H., Conflicthantering, trainingsboek. Bohn Stafleu Van Loghum, 1996
- Putten, D.J van , e.a., Arbeidsconflicten en ziekteverzuim: omvang van het verzuim en oneigenlijk gebruik van de Ziektewet. TBV 4 nr.3 1996 - blz. 89-97
- Ritsema, van Eck E.J. en P Huguenin, Conflicthantering en onderhandelen. Bohn Stafleu Van Loghum, 1993
- Vorstman, prof. ir. H.R., Productmarktbeleid en kwaliteit, relaties, rekenschap en raakvlakken. Samsom Bedrijfsinformatie, 1991
- Vliert, E. van der, Conflict en conflicthantering, In: P.J.D. Drenthe e.a., Handboek Arbeids- en organisatiepsychologie, Deventer, 1989
- Woltman, A.A., Mediation bij arbeidsconflicten: pas op voor valkuilen. Nieuwsbrief ADR, 5

# Bijlagen

## Bijlage 7.1: Feiten en cijfers

Het opvallendste dat we over cijfers kunnen vermelden, is dat ze er nauwelijks zijn. De Kenniskring Arbeidsconflicten heeft navraag gedaan bij de volgende instanties:

- CBS
- FNV
- CNV
- Arbeidsbureau
- Justitie (arbeidsconflicten bij de rechter)
- Ministerie van SZW
- TNO
- NMI

Vele functionarissen en uren verder, bleek geen van bovenstaande instanties in staat om informatie te verschaffen over de aantallen arbeidsconflicten en in de cijfers uitgedrukte gevolgen daarvan. De redenen hiervan kunnen zijn dat arbeidsconflicten slecht geregistreerd worden, slecht onderkend worden of verzwegen worden vanwege eventuele, onder andere juridische, consequenties. Uit Engels onderzoek van Van Engers (1995) waren de volgende wetenswaardigheden te achterhalen:

- Arbeidsconflicten vertegenwoordigen 30 procent van de oorzaken van psychische klachten.
- 40 Procent van alle psychische klachten worden toegeschreven aan het werk. Van degene die een arbeidsconflict als oorzaak van hun psychische klachten aangeven, heeft ruim de helft (52 procent) de eigen werkgever in de loop van het eerste ziektejaar verlaten en is werkloos geworden of heeft een nieuwe werkgever gevonden. Dit percentage ligt beduidend hoger dan in het geval waarin er van een andere oorzaak sprake is.
- Het percentage dat einde wachttijd haalt (12 maanden ziek) ligt bij deze groep met een arbeidsconflict iets lager dan gemiddeld (17 procent versus 20 procent).

In een onderzoek van het GAK (1993) onder 14.000 werkenden gaf 19 procent aan op het werk conflicten te hebben met de direct leidinggevende en 14 procent met collega's. Het hebben van conflicten bleek toen sterk samen te hangen met



## Vervolg bijlagen

algemene stressklachten en in mindere mate met verzuim. Vermoedelijk gaan achter arbeidsconflicten ook ongewenste omgangsvormen, zoals pesten, seksuele intimidatie en discriminatie tussen collega's schuil. Volgens Engers wordt 24 procent van alle psychische arbeidsongeschiktheid hierdoor bepaald.

Tenslotte blijkt uit onderzoek (Van Putten, 1996) dat werkgevers een negatievere houding hebben tegenover het reïntegreren van medewerkers met een arbeidsconflict dan tegenover andere diagnosegroepen. Uit de cijfers van de Arbobalans 2000, uitgegeven door het ministerie van SZW, blijkt dat:

- Van de werkzame beroepsbevolking 2 procent aangeeft conflicten te hebben met collega's.
- Conflicten met de chef bij 5 procent van de werkenden voorkomt.
- Mannen vaker ruziën met de chef dan vrouwen, 6 versus 4 procent.

Als het gaat om arbeidsconflicten en verzuim citeren we opnieuw Van Putten (1996). Hij kwam aan de hand van gegevens van het GAK tot de conclusie dat er op elke duizend verzuimgevallen per jaar vier tot zeven verzuimgevallen als gevolg van conflicten voorkwamen, in absolute termen ging het om 34.500 tot 69.000 verzuimgevallen. Uit dat zelfde onderzoek bleek dat juridische medewerkers van de FNV jaarlijks zo'n 60.000 arbeidsconflicten afwikkelen tussen werkgever en werknemer.

### **Conclusie**

Om een goed zicht te krijgen op de omvang van de problematiek is een betere registratie van arbeidsconflicten nodig. Met de beschikbare gegevens is de conclusie dat de omvang van de problematiek de inspanning om tot een richtlijn te komen rechtvaardigt.



## Bijlage 7.2: Extra tips voor de bedrijfsarts

### Wat te doen bij een verzoek om een spoedbeoordeling?

Wanneer de werkgever verzoekt om een spoedbeoordeling, wil dat meestal zeggen dat de werkgever van de bedrijfsarts verlangt dat deze aangeeft dat werknemer arbeidsgeschikt is. Om het probleem daar te laten waar het hoort, kan de volgende strategie worden gekozen. Informeer de werkgever over het feit dat de oplossing gevonden moet worden in de relatie werkgever-werknemer en dat een spoedbeoordeling daaraan lang niet altijd bijdraagt. Benadruk het belang voor de werkgever. Nu een beperkte investering (enkele dagen verlof zonder dat het vakantiedagen kost, bemiddeling bij het conflict) kan straks veel voordeel (forse verzuimbeperving) opleveren.

Wanneer de werkgever zich de emoties of spanningen van de werknemer goed kan voorstellen, geef hem dan de suggestie dat (telefonisch) met de werknemer te bespreken en de werknemer in het kader van een afkoelingsperiode een aantal dagen (bijzonder) verlof te geven. Belangrijk is dat tevens een eenduidige afspraak wordt gemaakt om verder te praten over een oplossing. Bespreek de mogelijkheid dat daarbij een externe deskundige kan worden betrokken.

Wanneer de werkgever zich dat gevoel van spanning niet kan indenken en eigenlijk vindt dat de werknemer misbruik maakt van de situatie, is uitleg over de aan de ziekmelding ten grondslag liggende mechanismen in een aantal gevallen voldoende om hem in de richting van begrip en bemiddeling te krijgen. Wanneer de werkgever blijft volharden in zijn verzoek, of de werknemer bij het standpunt blijft dat hij te ziek is om te werken of te praten over een oplossing, is het zaak de werknemer zo snel mogelijk (liefst binnen vijf werkdagen) op het spreekuur te zien en zo mogelijk het probleem te ontmedicaliseren. De bedrijfsarts is daar, gezien zijn kennis en autoriteit, de aangewezen persoon voor.

### Tips voor de communicatie in het spreekuur bij een arbeidsconflict

Misschien nog wel meer dan bij andere beoordelings- en begeleidingstrajecten vraagt het omgaan met arbeidsconflicten veel van de communicatieve vaardigheden van arboprofessionals. Een aantal goed bruikbare handvatten om uitleg te geven over wat er speelt is te vinden in de NVAB-richtlijn Psychische Klachten onder addendum 1, 2, 3, 5 en 8.

#### ! We geven hieronder de belangrijkste tips:

- Geef uitleg over de ervaren klachten en met name over het feit dat er een normale reactie op een vervelende gebeurtenis plaatsvindt.
- Probeer het conflict te heretiketteren tot minder beladen termen als problemen in de samenwerking, verschil in visie of taakopvatting, naast elkaar bestaende-

## Vervolg bijlagen

meningen.

- Biedt de werknemer het perspectief dat bij een adequate aanpak het probleem waarschijnlijk opgelost kan worden.
- Probeer al in een vroeg stadium van standpunten (mijn baas moet weg) naar belangen (ik wil met respect behandeld worden) te komen.
- Probeer de werknemer te laten zien dat zijn reactie op de gebeurtenis niet direct door de gebeurtenis zelf ontstaat, maar door de betekenis die hij daaraan toekent (principes van RET).

### Handreikingen bij lastige situaties

*De werknemer meldt al tijdens het spreekuur toch niet te zullen hervatten op de vastgestelde datum en het oneens te zijn met een einddatum van arbeidsongeschiktheid op medische gronden. Veel bedrijfsartsen geven dan het advies aan werknemer om zich te wenden tot de uvi voor een second opinion. Daarmee lijkt er (ook) een conflict te ontstaan tussen de bedrijfsarts en de werknemer. De arts is zo tegen wil en dank partij geworden.*

Handreiking:

- Geef aan dat de datum van het stoppen van de medische beperkingen een advies aan de werknemer én werkgever is, waarbij de werkgever uiteindelijk bepaalt wat hij daarmee doet. Pas wanneer de werkgever het advies overneemt en de werknemer verplicht op de afgesproken datum het werk te hervatten, kan er in het kader van arbeidsrechtelijke sancties plaats zijn voor een second opinion.

*De werknemer meldt een conflict en de werkgever herkent dat absoluut niet. Hoe ver reikt dan je invloed als bedrijfsarts om de betrokkenen toch in gesprek te krijgen?*

Handreikingen:

- Leg de relatie naar een huwelijk, waar als één van beide partners problemen signaleert het algemeen aanvaard is dat er dan ook een probleem is.
- Vanuit goed werkgeverschap (7:611 BW) kan van een werkgever worden gevraagd dat hij serieus luistert naar en reageert op de problemen die zijn medewerker ervaart.
- Het negeren van het probleem kan een ongemotiveerde werknemer opleveren, die dan weliswaar weer gaat werken, maar mogelijk minder productief is of intern verzuim gaat vertonen.

## Vervolg bijlagen

*De werkgever is herverzekerd voor de loondoorbetaling bij ziekte en denkt op deze manier makkelijk en relatief goedkoop (de premie is toch al betaald) van een lastige werknemer af te komen. Iedere prikkel om tot een oplossing te komen ontbreekt hierdoor.*

### Handreikingen:

- In BOA verband is met verzekeraars afgesproken dat de datum van het hervatingsadvies door de bedrijfsarts vergeleken gaat worden met de daadwerkelijke herstelmelding door werkgever. Bij een discrepantie zal werkgever door zijn verzekeraar worden bevestigd.
- Een herverzekering vinden we over het algemeen bij het midden- en kleinbedrijf en daar zal één langdurig zieke vaak forse invloed op het verzuimpercentage hebben, waarbij de premie het jaar erop omhoog zal gaan.
- Meer dan nu het geval is zullen de inspanningen van de werkgever openbaar en toetsbaar worden middels het reïntegratieplan bij zes weken, waarschijnlijk vanaf begin 2002.

*Indien er toch een jaar ziekte is, zonder een oplossing van het probleem, ontstaan voor de werknemer meestal geen WAO-rechten, maar een WW-uitkering en is werkgever ook relatief eenvoudig van het 'probleem' af.*

### Handreikingen:

- Ook dit zal onder de Wet Poortwachter gesuperviseerd worden door de UWV, die meer dan voorheen sancties zal gaan opleggen.
- Er ligt tevens een voorstel om in dergelijke situaties de grens voor loondoorbetaling te verlengen tot anderhalf jaar.
- Al eerder is aangegeven dat de werkgever door de verzekeraar en uvi (UWV) en de werknemer door zijn werkgever of de uvi afgerekend kunnen worden op hun gebrek aan coöperatie.
- Uiteindelijk kan ook de rechter beoordelen dat één van de partijen zich onvoldoende inspanningen heeft getoond, waardoor de hoogte van een schadeloosstelling kan worden beïnvloed.

*Een van de partijen is niet gemotiveerd en doet pro-forma mee aan bijvoorbeeld een mediationtraject. Wat doe je als bedrijfsarts wanneer je daar bijvoorbeeld door werkgever mee wordt geconfronteerd?*



## Vervolg bijlagen

### Handreikingen:

- De argumenten onder het vorige kopje kunnen gebruikt worden.
- De mediator zal zelf zijn vermoedens met de partijen moeten bespreken.
- De bedrijfsarts kan zijn adviezen op papier zetten en aangeven dat een hernieuwde (medische) beoordeling niet zinvol is.

