

Arbeidsconflicten

Inleiding

Van de mensen die zich ziek melden doet één derde dat wegens psychische klachten, één vierde van deze mensen meldt zich ziek wegens een arbeidsconflict. Als het ziekteverzuim in een bedrijf 6% is dan wordt 0,5% van dit verzuim dus veroorzaakt door arbeidsconflicten. Vrijwel nooit is een conflict direct een reden om het werk te staken, dat gebeurt pas nadat het conflict geëscaleerd is. Arbeidsconflicten tussen een werknemer en een leidinggevende brengen veel kosten met zich mee. Behalve de kosten van het verzuim komen daarbij kosten door verloren tijd, werkstress, verminderde productie en slechte motivatie. Daarnaast blijkt uit recent onderzoek, wordt er in bedrijven 15% van de bruto loonsom uitgeven aan arbeidsconflicten, dit zijn de kosten voor juridische bijstand en afvloeiingsregelingen. Hoewel het percentage mensen dat zich ziek meldt wegens een arbeidsconflict slechts een klein percentage is van het totale verzuim, zijn de kosten die gemaakt worden wegens conflicten vele malen hoger dan de kosten die het totale verzuim met zich mee brengt.

In een bedrijf valt veel winst te behalen door het goed omgaan met conflicten. Behalve een beperking van de kosten kan met een goed conflictbeleid ook veel leed en frustraties voorkomen worden. Na de invoering van de wet [WULBZ](#) besteden werkgevers veel aandacht aan het verzuimbeleid maar is er nauwelijks aandacht voor een conflictbeleid, terwijl hiermee veel meer te bereiken valt.

Om escalatie van arbeidsconflicten te voorkomen moeten conflicten niet vermeden worden. Immers conflicten zijn soms zeer nuttig zij kunnen een verhelderende werking hebben, reële problemen aan de orde stellen en onopgemerkte knelpunten kunnen naar voren worden gebracht.

Het omgaan met conflicten

Het voorkomen dat conflicten escaleren en het oplossen van conflicten is in eerste instantie een management taak. Belangrijk is dat er goede afspraken gemaakt worden hoe met conflicten om te gaan. In eerste instantie dient een conflict tussen twee partijen opgelost te worden. Als dit niet lukt kan het management hierin bemiddelen. Het management dient hierbij een neutrale houding aan te nemen en beide partijen te horen en gezamenlijk naar een oplossing te zoeken. Een manager die partij kiest kan geen bijdrage leveren aan het oplossen van het conflict. Gestreefd moet worden naar een oplossing (win - win situatie) en niet naar een situatie waarbij één van de partijen verliest. Indien er geen oplossing komt moet er zo spoedig mogelijk een externe deskundige ingeschakeld worden.

Hierbij komt men voor de keuze een advocaat of een mediator (bemiddelaar) in te schakelen. In de meeste gevallen is een mediator te prefereren boven een advocaat. Een mediator is neutraal en zal streven naar een voor beide partijen acceptabele oplossing. Een advocaat verdedigt de belangen van zijn klant en zal streven naar zoveel mogelijk genoegdoening voor deze klant. De kans op een win - win situatie wordt hier door minimaal. De ervaring leert dat wanneer advocaten in een conflict betrokken worden de arbeidsovereenkomst bijna altijd beëindigd wordt. In de volgende situaties is een advocaat te prefereren boven een mediator:

- Eén van de partijen wil kost wat het kost gelijk hebben.
- Eén van de partijen wil een juridische uitspraak.
- Er is sprake van een strafbaar feit.

Bemiddeling

Een mediator is de aangewezen persoon om conflicten te begeleiden. Voorwaarde is dat het hier om een neutraal en onafhankelijke mediator gaat. Het kan een mediator zijn die bij de Arbodienst werkt of een mediator van een extern bureau. De ervaring leert dat

mediation effectiever is wanneer dit plaats vindt voordat er sprake is van verzuim. Belangrijk is dan ook om niet te lang te wachten met het inschakelen van een mediator. Mediation is een snel en intensief proces, de mediator zal zo spoedig mogelijk met beide partijen gaan praten. Hierna wordt een gezamenlijke bijeenkomst gepland waarin de mediator als onafhankelijke bemiddelaar optreedt, met als doel het zoeken naar een voor beide partijen aanvaardbare oplossing.

Het komt zelden voor dat de partijen in een geëscaleerd conflict uit zich zelf, of op voorstel van anderen, contact met een mediator opnemen voor de oplossing van hun conflict. De reden ligt voor de hand. De partijen verkeren in een conflict dat zij met elkaar niet kunnen oplossen. Het is dan onwaarschijnlijk dat zij wèl in staat zijn het eens te worden over het inschakelen van een mediator. Belangrijk is dan ook dat het management of een deskundige zoals de bedrijfsarts of een personeelsfunctionaris de mediator op de hoogte brengt van het conflict en dat de mediator de betrokken partijen zelf benadert.

Mediation vindt plaats op vrijwillige basis en is vertrouwelijk. In het mediation proces gaat het niet om het gelijk hebben maar om het vinden van een voor beide partijen aanvaardbare oplossing. Het doel is dat er weer een gemeenschappelijk belang ontstaat. De mediator zal altijd proberen voor beide partijen een bevredigende oplossing te zoeken.

De mediation kan de volgende uitkomsten hebben:

- Herstel van de relatie tussen beide partijen.
- Re-integratie elders in het bedrijf.
- Re-integratie bij een andere werkgever.
- Verbreken van de arbeidsverhouding.

Verzuim en het Arbeidsconflict

Als er geen oplossing komt voor een conflict en het conflict escaleert, neemt de spanning toe waardoor zowel fysieke als psychische klachten kunnen ontstaan, die aanleiding kunnen geven tot arbeidsongeschiktheid.

Deze escalatie houdt in dat:

- de partijen er samen niet meer uitkomen.
- het conflict groter is geworden. Ging het oorspronkelijk om iets triviaals, nu zijn de zaken buiten proportie gegroeid..
- werden er aanvankelijk argumenten gebruikt, nu worden mensen persoonlijk aangevallen.
- er agressieve gevoelens ontstaan en er niet meer gesproken wordt.
- het benadelen van de ander belangrijker is geworden dan het eigen belang.

Een geëscaleerd conflict op het werk is vaak een reden om niet meer naar het werk te gaan. Het probleem hierbij is hoe de afwezigheid te legitimeren. In Nederland is er een cultuur ontstaan om dit vanuit arbeidsongeschiktheid te legitimeren. Niet dat er geen sprake kan zijn van arbeidsongeschiktheid, maar een ziekmelding is geen oplossing voor het arbeidsconflict. Het systeem van verzuimbegeleiding is niet geschikt voor conflicthantering.

Op het moment van de ziekmelding stopt de dialoog tussen de werknemer en de werkgever, de werknemer raadpleegt zijn huisarts die het advies geeft om wat afstand van het werk te nemen. De bedrijfsarts ziet de werknemer nadat deze 14 dagen thuis is en constateert dat de werknemer nog onvoldoende afstand van het werk genomen heeft. Maar al te vaak zal de bedrijfsarts adviseren om nog wat meer rust en afstand van het werk te nemen en zich te beraden op de toekomst, om vervolgens de werknemer na vier weken weer terug te zien.

Kostbare tijd gaat verloren. Hoe langer de werknemer thuis zit des te groter de behoefte aan legitimering wordt, er ontstaan spanningsklachten en het conflict wordt groter voorgesteld dan het is. Het feit dat een conflict escaleert houdt al in dat beide partijen er niet uit komen. Door op het spontaan herstel van de verzuimende werknemer te wachten, verharderen de standpunten waardoor de weg naar een oplossing steeds moeilijker wordt. Wij pleiten er dan ook voor om het verzuim ten gevolge van arbeidsconflicten niet als ziekteverzuim te beschouwen maar als "conflictverzuim". De werknemer komt dan niet terecht in het systeem van verzuimbegeleiding maar in een systeem van conflictbemiddeling. Voorwaarde is uiteraard dat er een conflictbemiddelingssysteem bestaat waar zowel de werkgever als de werknemers (ondernemingsraad) achter staat.

Conclusie:

Om kosten en leed ten gevolge van arbeidsconflicten te verminderen en kostbare werknemers te behouden voor de organisatie is het belangrijk:

- Een verschil te maken tussen ziekteverzuim en conflictverzuim.
- Duidelijk te maken hoe te handelen als een conflict dreigt te escaleren en dit beleid dient dan ook, evenals het verzuimbeleid, door de hele organisatie gedragen te worden. De ondernemingsraad moet hierover dan ook instemmingsrecht krijgen.
- Duidelijk moet ook zijn wie de onafhankelijke bemiddelaar is en hoe hij de partijen gaat benaderen.