

W E R K W I J Z E R

versie 4, januari 2006

1



PLATFORM REÏNTEGRATIE



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Uitgangspunten	4
3	Synopsis	8
4	De stappen in het begeleidingsproces	9
4.1	Uitwerking stap 1: Signalering	10
4.2	Uitwerking stap 2: Diagnostiek	14
4.3	Uitwerking stap 3: Interventie	31
4.4	Uitwerking stap 4: Evaluatie en afsluiting	40
5	Achtergrondstudie (arbeids)conflicten	44
5.1	Theorie over conflicten en conflicthantering	44
5.2	Juridisch kader arbeidsconflicten en ziekten	53
5.3	Conflictpreventie binnen organisaties	58
6	Literatuur	67
7	Bijlagen	69
7.1	Feiten en cijfers	69
7.2	Extra tips voor de bedrijfsarts	70
8	Uitgebreide verantwoording	74

© STECR, januari 2006





1 Inleiding

STECR Platform Reïntegratie heeft als doel recente en relevante kennis op het gebied van succesvolle interventiemethodieken om arbeidsreïntegratie te bevorderen te bundelen en toegankelijk te maken voor arboprofessionals. Daarbij maakt zij onder andere gebruik van Kenniskringen.

De opdracht aan de Kenniskring was te komen tot een multidisciplinaire aanpak voor arboprofessionals voor het omgaan met arbeidsconflicten. Arbeidsconflicten hebben vergaande gevolgen voor zowel de direct betrokkenen – in de meeste gevallen de werknemer en werkgever – maar ook voor arbodiensten/bedrijfsartsen. Daarnaast zijn arbeidsconflicten een belangrijke bron van verzuim.

Voor u ligt de Werkwijzer Arbeidsconflicten. Aan deze Werkwijzer hebben verschillende arboprofessionals gewerkt en er zijn inmiddels diverse versies verschenen. De eerste versie dateert uit 2001. Redenen voor updates zijn onder meer wijzigingen in het juridisch kader en opgedane ervaringen. Nieuwe versies van de Werkwijzer worden altijd voorgelegd aan externe experts die thema-afhankelijk worden uitgenodigd hun visie te geven. De laatste versie dateert uit 2006. Hierin zijn weinig inhoudelijke wijzigingen doorgevoerd: de inhoud is met name door vormgeving meer toegankelijk geordend.

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. In hoofdstuk 4 vindt u een stroomdiagram behorend bij het stappenplan en een korte instructie bij elk van de stappen. Vervolgens treft u een uitgebreide toelichting op de stappen aan. Daarna volgt de achtergrondstudie waarin op conflicttheorie en vormen van conflicthantering wordt ingegaan, wordt het juridisch kader bij arbeidsconflicten beschreven en wordt kort aandacht besteed aan preventie van arbeidsconflicten. In de bijlagen is nuttige aanvullende informatie te vinden, die de Kenniskring omwille van de overzichtelijkheid en leesbaarheid niet in de tekst heeft geplaatst. Tenslotte treft u uitgebreide informatie aan over deze Kenniskring en zijn werkwijze, over de opdracht, over eerdere kenniskringsdeelnemers en experts die betrokken zijn bij de totstandkoming.

De Kenniskring wil nadrukkelijk opmerken dat de synopsis een samenvatting is van de informatie. Om de synopsis in het juiste kader te kunnen plaatsen is het aan te bevelen de verdiepende teksten te bestuderen.

Indien u meer wilt weten over andere kennisinitiatieven van STECR, verwijzen wij u graag naar de website: www.stecr.nl



2 Uitgangspunten

Bij het schrijven van de Werkwijzer zijn de onderstaande uitgangspunten gehanteerd:

1. Terugdringen verzuim

Als eerste uitgangspunt beoogt de Werkwijzer door de geadviseerde aanpak het verzuim als gevolg van arbeidsconflicten terug te dringen, met andere woorden voorkomen dat een conflict uitmondt in verzuim dan wel streven het verzuim zoveel als mogelijk te beperken. De Werkwijzer is dus niet primair gericht op preventie van arbeidsconflicten.

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

3. Definitie arbeidsconflict

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 hanteert de Kenniskring, 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.’

Vervolg uitgangspunten

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.

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/bedrijfsarts heeft hierin een adviserende rol. Daarnaast wordt in de beschreven aanpak de nadruk gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van conflictpartijen.

5. Zoveel mogelijk demedicaliseren

Een volgend uitgangspunt voor de ontwikkeling van deze Werkwijzer betreft de term 'demedicaliseren'. Hiermee wordt benadrukt dat het accent zoveel mogelijk moet liggen bij het oplossen van de conflictsituatie en zo min mogelijk bij de arbeidsongeschiktheidsvraag. 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 conflict diagnose en een plan van aanpak te komen. De Kenniskring is van mening 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 is voor verzuim. Als het voor de werknemer onmogelijk is het (eigen) werk direct te hervatten, adviseren wij de werkgever om een afkoelingsperiode in te lassen.

Deze afkoelingsperiode 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 schept en tot onnodige medicalisering en/of juridisering 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 demedicalisering van arbeidsconflicten is het van belang deze rollen goed gescheiden te houden en dit duidelijk te maken aan de conflictpartijen.



Vervolg uitgangspunten

7. Snelle reïntegratie

Aansluitend bij de maatschappelijke ontwikkelingen en bij recente inzichten in de gezondheidsbevordering wordt 'snelle reïntegratie' als uitgangspunt gehanteerd. Ook bij arbeidsconflicten geldt dat hoe langer iemand niet deelneemt aan het arbeidsproces, 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(verlener)

Een ander uitgangspunt is dat de rol van de arbodienst(verlener) drieledig is: signalerend, adviserend en interveniërend. De signalerende rol bestaat uit het (vroeg-)signaleren van arbeidsconflicten binnen het Sociaal Medisch Overleg (SMO of SMT) en/of op de diverse spreekuren. Het is de taak van de arboprofessional de partijen te wijzen op hun rechten en plichten en op de mogelijke consequenties van (het niet aanpakken van) conflicten. Dit houdt ook in adviseren en voorlichten over de mogelijkheden om conflicten te voorkomen dan wel op te lossen, inclusief de ondersteuning die de arbodienst(verlener) daarbij kan geven. Welke rol de arbodienst(verlener) 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/bedrijfsarts daarin.

9. Voorwaarden

Het negende uitgangspunt is 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 arbodienst(verlener). 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. Daarom zijn aanvullende trainingen, al dan niet binnen de bestaande beroepsopleidingen, mogelijk noodzakelijk. Als laatste voorwaarde wil de Kenniskring hier noemen de beschikbaarheid van ondersteunende middelen, zoals standaardrapportages en checklists (elektronisch), voorlichtingsmateriaal en automatiseringsmogelijkheden.



Vervolg uitgangspunten

10. Nieuwe wetgeving

Tot slot voldoet de Werkwijzer aan de laatste wettelijke veranderingen. In deze versie van de Werkwijzer zijn de veranderingen in de Sociale Zekerheid voor wat betreft de Wet verlenging loondoorbetalingverplichting bij ziekte en Wet Verbetering Poortwachter verwerkt.

OVERIGE RELEVANTE OPMERKINGEN:

Vervolg op deze Werkwijzer

De Werkwijzer geeft een overzicht van de stappen in het begeleidingsproces bij arbeidsconflicten. De genoemde interventies zijn niet verder uitgewerkt, dit paste niet binnen de taak die de Kenniskring zichzelf stelde en de beschikbare tijd. Verder is de bedoeling om via de website van [STECR](#) een discussie op gang te houden over de bruikbaarheid en effectiviteit van de Werkwijzer. Dit kan in de toekomst aanleiding zijn tot verdere bijstellingen.

Voorlichting(smateriaal)

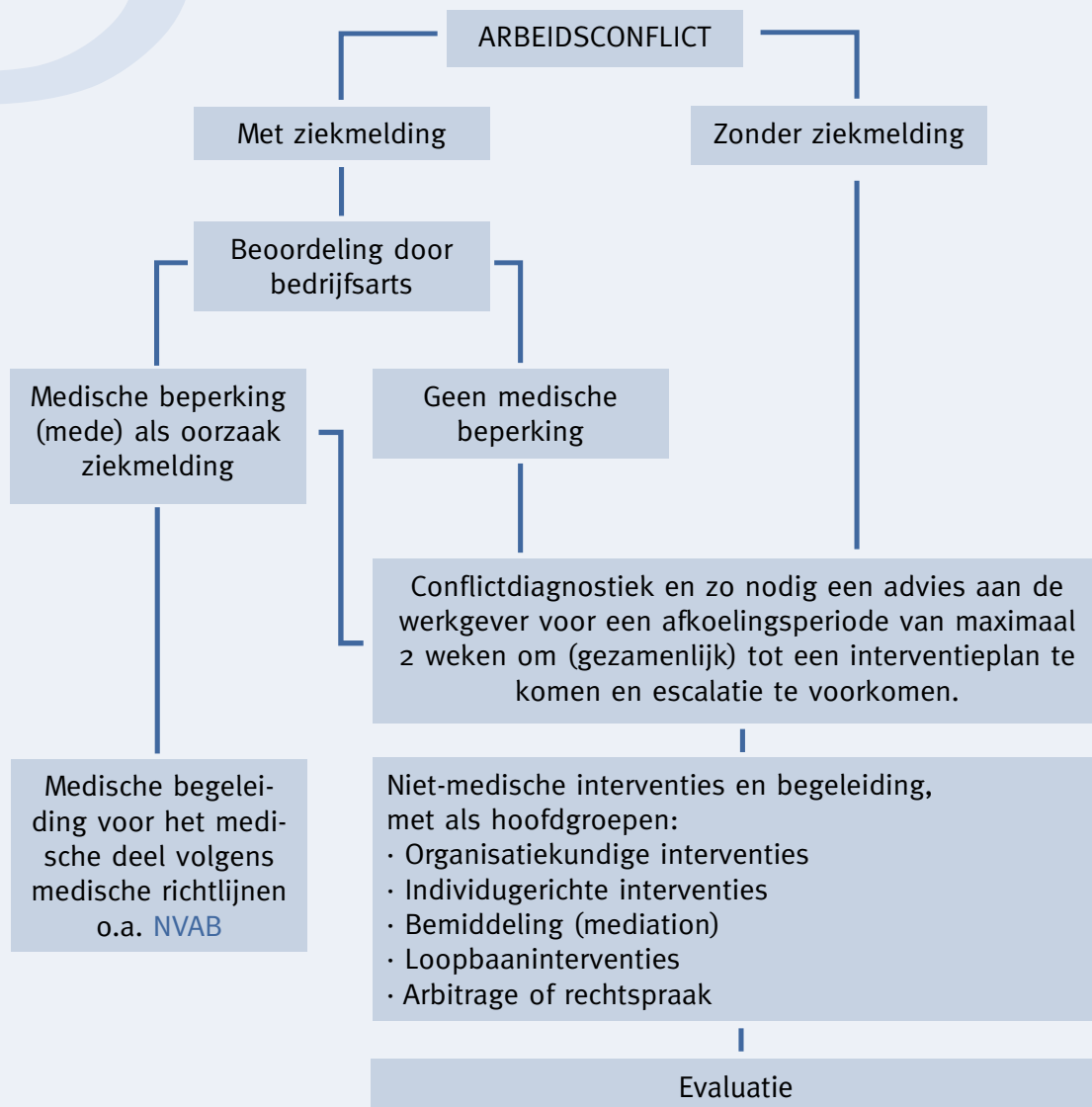
Zoals uit de tekst zal blijken, speelt het voorlichten van de klant (werkgever en werknemer) een belangrijke rol bij het voorkomen en/of beperken van verzuim als gevolg van arbeidsconflicten. De Kenniskring heeft er bewust voor gekozen om geen voorlichtingsmateriaal in de Werkwijzer op te nemen. Ten eerste omdat dit niet past binnen de doelstelling van [STECR](#), maar meer nog omdat goed voorlichtingsmateriaal aansluiting bij de doelgroep en de situatie vergt. Binnen veel arbodiensten is inmiddels schriftelijk voorlichtingsmateriaal ontwikkeld.



De Geschillencommissie Arbodiensten (een onafhankelijke commissie, ingesteld door de Branche Organisatie Arbodiensten) heeft in haar jaarverslag over 2003 aangegeven dat arbodiensten er goed aan doen partijen in een vroeg stadium uit te leggen hoe zij adviseren over arbeidsconflicten en op basis waarvan dat gebeurt. Daarmee kunnen veel misverstanden en klachten worden voorkomen.

Synopsis

Dit is een korte beschrijving 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.*

4 De stappen in het begeleidingsproces

Overzichtschaam begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ SIGNALERING PAR. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT VOORKOMEN DAT EEN CONFLICT VERERGERT 	<p>A ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN DIE WIJZEN OP EEN MOGELIJK ARBEIDSCONFLICT</p> <p>B PRO-ACTIEF EEN VERKENNEND GESPREK VOEREN MET BETROKENE(N) OM VAST TE STELLEN OF ER SPRAKE IS VAN EEN ARBEIDSCONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> WERKNEMER LEIDINGGEVENDE P&O OF WERKGEVER SMO ARBEIDSONSTANDIGHEDEN SPREEKUR SPREEKUR HUISARTS 	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<p>A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN</p> <p>B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<p>A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN</p> <p>B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE</p>	<ul style="list-style-type: none"> CASEMANAGER BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING ËËN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)
▶ EVALUATIE PAR. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> KWALITEITSMETING HERHALING VOORKOMEN 	<p>A SCHRIFTELIJK OF MONDELING EVALUEREN</p> <p>B ZO NODIG VERVOLGACTIES ENTAMEREN (CASEMANAGER)</p>	<ul style="list-style-type: none"> CASEMANAGER CONFLICTPARTIJEN 	BINNEN 2 WEKEN NA AFSLUITING INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS) EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER

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

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

4.1 stap 1: Signalering

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
► SIGNALERING PAR. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT • VOORKOMEN DAT EEN CONFLICT VERERGERT 	<p>A ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN DIE WIJZEN OP EEN MOGELIJK ARBEIDSCONFLICT</p> <p>B PRO-ACTIEF EEN VERKENNEND GESPREK VOEREN MET BETROKKE(N) OM VAST TE STELLEN OF ER SPRAKE IS VAN EEN ARBEIDSCONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • WERKNEMER • LEIDINGGEVENDE • P&O OF WERKGEVER • SMO • ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN SPREEKUR • SPREEKUR HUISARTS 	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> • CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER • ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS

Doelen

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

Activiteiten

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

AD A. ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN

1. Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict, bij het individu, zijn:
 - demotivatie;
 - het voortbestaan van persoonlijke ruzies zonder dat ze uitgesproken worden;
 - psychische klachten (verlaagd gevoel van eigenwaarde, spanningsklachten, depressie, burnout, 'gevoelig voor ongevallen');
 - psychosomatische klachten (hoofdpijn, ademhalingsklachten, hartklachten, maag- en darmklachten, nek- en rugklachten).
2. Signalen die kunnen wijzen op een arbeidsconflict op organisatieniveau zijn:
 - hoog verzuim op de afdeling en met name een hoge ziekmeldingsfrequentie (het aantal ziekmeldingen in een bepaalde periode gedeeld door het aantal

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ SIGNALERING PAR. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT • VOORKOMEN DAT EEN CONFLICT VERERGERT 	<p>A ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN DIE WIJZEN OP EEN MOGELIJK ARBEIDSCONFLICT</p> <p>B PRO-ACTIEF EEN VERKENNEND GESPREK VOEREN MET BETROKKE(N) OM VAST TE STELLEN OF ER SPRAKE IS VAN EEN ARBEIDSCONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • WERKNEMER • LEIDINGGEVENDE • P&O OF WERKGEVER • SMO • ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN SPREEKUR • SPREEKUR HUISARTS 	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> • CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER • ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS

- medewerkers. Een frequentie > 1,5 kan een signaal zijn van onvrede);
- meer wisseling in personeelsbestand;
- verminderde coördinatie en samenwerking;
- desinteresse terwijl er sprake is van onderlinge afhankelijkheid.

3. 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.

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.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ SIGNALERING PAR. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT VOORKOMEN DAT EEN CONFLICT VERERGERT 	<p>A ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN DIE WIJZEN OP EEN MOGELIJK ARBEIDSCONFLICT</p> <p>B PRO-ACTIEF EEN VERKENNEND GESPREK VOEREN MET BETROKKE(N) OM VAST TE STELLEN OF ER SPRAKE IS VAN EEN ARBEIDSCONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> WERKNEMER LEIDINGGEVENDE P&O OF WERKGEVER SMO ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN SPREEKUR SPREEKUR HUISARTS 	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS

- 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.
- 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, arboverpleegkundigen of bedrijfsmaatschappelijk werkenden 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 verkennende 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.

Tijdspad

Niet van toepassing.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ SIGNALERING PAR. 4.1	<ul style="list-style-type: none"> • TIJDIG ONDERKENNEN VAN ARBEIDSCONFLICT • VOORKOMEN DAT EEN CONFLICT VERERGERT 	<p>A ATTENT ZIJN OP SIGNALLEN DIE WIJZEN OP EEN MOGELIJK ARBEIDSCONFLICT</p> <p>B PRO-ACTIEF EEN VERKENNEND GESPREK VOEREN MET BETROKKE(N) OM VAST TE STELLEN OF ER SPRAKE IS VAN EEN ARBEIDSCONFLICT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • WERKNEMER • LEIDINGGEVENDE • P&O OF WERKGEVER • SMO • ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN SPREEKUR • SPREEKUR HUISARTS 	N.V.T.	<ul style="list-style-type: none"> • CONFLICTPARTIJEN WIJZEN OP MOGELIJKHEID VAN AANVULLENDE CONFLICTDIAGNOSTIEK EN INTERVENTIES • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS IN PERSONEELSDOSSIER • ZO NODIG INFORMEREN VAN DE BEDRIJFSARTS OF DE HUISARTS

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.

Informereren 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).

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

4.2 Uitwerking stap 2: Diagnostiek

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Doelen

- In kaart brengen van de situatie.
- Komen tot de juiste maatregelen om verzuim 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 de Kenniskringleden twee vormen van diagnostiek: die van de medische beperkingen en die van het arbeidsconflict ([pag. 22](#)). 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.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

AD A: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN

Wanneer er sprake is van een arbeidsconflict met een ziekmelding is het noodzakelijk dat de bedrijfsarts beoordeelt of er medische beperkingen zijn, welke dat dan 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. De Kenniskring bespreekt hierna de aandachtspunten bij een min of meer 'standaard' geval. Het spreekuur en de beoordeling van de arbeidsgeschiktheid worden behandeld.

Voor specifiekere situaties verwijzen we graag naar [bijlage 7.2: 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 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 komt een aantal zaken aan bod, die samenhangen met het verzamelen van gegevens op basis waarvan de bedrijfsarts tot een oordeel moet komen. Dit oordeel vormt het uitgangspunt voor het advies naar de cliënt en werkgever.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Gegevensverzameling/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 heeft de werknemer zelf al gedaan om het probleem kenbaar te maken?
- 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 in werkhervatting?
- Is de werknemer bij de huisarts geweest en wat is daar besproken dan wel geadviseerd?

Non-verbale informatie

- 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.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

- 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 is tweeledig: enerzijds de eigen visie van de bedrijfsarts toetsen aan die van de huisarts om te voorkomen dat werknemer tussen twee mogelijk tegenstrijdige adviezen klem komt te zitten. Anderzijds kan de huisarts worden geïnformeerd over huidige inzichten rond de aanpak van conflicten, waarbij functioneringsherstel op de voorgrond staat.

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 het medische probleem geldende adviezen te geven. Voor wat betreft onder andere rug- en rsi-achtige klachten zijn de [NVAB-richtlijnen](#) en [STECR werkwijzers](#) daarvoor de standaard.
Voor andere medische problemen kunnen ook huisartsrichtlijnen worden geraadpleegd. Als het conflict niet belemmerend is voor terugkeer, kan het reïntegratietraject 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 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.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

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.*

Arbeidsverzuim en beperkingen

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

- I Er is arbeidsverzuim met medische beperkingen.
- II Er is arbeidsverzuim zonder medische beperkingen.
- III Er is geen arbeidsverzuim en er zijn geen medische beperkingen.
- IV Er is geen arbeidsverzuim maar er zijn wel medische beperkingen.

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

Arbeidsverzuim en arbeidsgeschiktheid

Situatie **A** en **B** uit de voorgaande paragraaf (beoordeling van de ziekmelding) vallen onder **grondvorm I**: er zijn medische beperkingen en er is arbeidsverzuim.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

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 te verhelpen. Daarvoor verwijzen we naar de uitwerking van **stap 3: interventies**. Situatie **C** en **D** uit de voorgaande paragraaf vallen onder **grondvorm II**. 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 de mening van de Kenniskring dat het etiket ‘ziek’ de werknemer maar beperkt helpt. De werknemer en zijn omgeving gaan zich conform het ziekte-etiket gedragen en aan het feitelijke probleem, het arbeidsconflict, gebeurt niets. We pleiten ervoor om in situatie **C** de werknemer aan te spreken op zijn/haar herstelgedrag en eventueel en indien nodig de begeleiding en interventie met betrekking tot het arbeidsconflict zo snel mogelijk bij een niet-medische discipline onder te brengen.

Situatie **D** wordt meestal beoordeeld als oneigenlijk gebruik van de loondoorbetalingsplicht van werkgever. 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, zonder dat voorafgaand een gesprek tussen werknemer en werkgever is geweest over het onderliggende probleem, kan het conflict verergeren.

Afkoelingsperiode

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

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

- De betrokkenen de gelegenheid geven afstand te nemen van het conflict (bezinging).
- Verdere escalatie voorkomen.
 - Tijd en ruimte creëren om aan een interventieplan te werken.

Benadrukt wordt dat een advies voor een afkoelingsperiode een uitzonderlijke situatie betreft. In veel gevallen is er immers al enige tijd verstreken sinds de ziekmelding, waardoor er al een soort natuurlijke afkoeling is geweest.

Het inlassen van een afkoelingsperiode kan op twee manieren:

- De medewerker heeft geen medische beperkingen, maar er is gezien situatie C of D toch aanleiding om een afkoelingsperiode/werkonderbreking in te stellen. Dit speelt vooral wanneer door de heftige emoties bij (één van de) conflictpartijen een confrontatie op korte termijn hoogstwaarschijnlijk tot escalatie leidt. De werkgever wordt geadviseerd om werknemer hersteld te melden en bijzonder (betaald) verlof te geven van maximaal twee weken.
- De werkgever en/of de werknemer hebben bezwaar tegen het arbeidsgeschiedheidsadvies en/of het bijzonder verlof. In dit geval is te overwegen om het etiket arbeidsverzuim voor de duur van maximaal twee weken te accepteren, als tevens de verwachting bestaat dat werkhervatting binnen korte tijd zal leiden tot uitval. Er wordt uitdrukkelijk een tijdslimiet aan het arbeidsongeschiedheidsadvies verbonden. Aan beide partijen wordt de einddatum van deze periode schriftelijk gemeld. Gebruik niét de formulering: 'werknemer is per datum hersteld, maar: per (datum) zijn er geen medische beperkingen meer en zou de werknemer het werk kunnen 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.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

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

Voor de beoordeling van de afkoelingsperiode zijn de volgende aanvullende gegevens van belang:

- Hoe emotioneel stabiel is betrokkene op dit moment? (N.B! emotionele labiliteit is niet per definitie een legitieme reden tot arbeidsverzuim op medische gronden)
- Heeft de betrokkene in zijn omgeving voldoende sociale steun?
- Welke negatieve gevolgen verwacht(en) 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?

Het geven van een afkoelingsperiode wanneer werknemer wordt gezien op het spreekuur terwijl hij al enkele weken verzuimt, en er in die tijd geen contact tussen werkgever en werknemer is geweest, is risicovol. Het duurt immers nog langer voor partijen met elkaar praten, waardoor de drempel voor overleg soms bijna onneembaar hoog wordt. De voorafgaande weken verzuim bieden al een soort natuurlijke afkoelingsperiode.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

AD B. DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT

Spreekuurcontact

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 vervolgstappen en kan de spreekuurhouder daarover een advies uitbrengen. Het spreekt voor zich dat een telefonisch spreekuur bij conflictdiagnostiek, waar ook non-verbale communicatie van groot belang is, niet past.

Duur van het gesprek

Voor de conflictdiagnostiek is naar schatting tenminste dertig minuten nodig.

Cliënt gerichte vragen (NB! eenzijdige informatie):

- 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?
- Wat willen partijen met elkaar?
- 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 de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Beoordeling

Diagnostische vragen

1. Gaat het om een taak- of een relatieconflict?
 - Taakconflicten gaan over de manier waarop het werk wordt gedaan.
 - 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, maar nog wel met een duidelijk waarneembare intentie van beide partijen om het conflict op te willen lossen.
 - Fase II: Een verharding bij de conflictpartijen tot een win-or-lose houding met dreigingen (ontslag, ziekmelding), waarbij de onderlinge relatie steeds meer bron van spanning wordt.
 - Fase III: Een radicalisering waarbij schade toebrengen aan de andere partij voorop staat en de uitkomst niet meer telt.

Voor elke fase is een bepaalde vorm van conflictbemiddeling aan te bevelen (zie verder paragraaf 5.1).
4. Zijn partijen bereid en in staat tot overleg en onderhandelen?

Er zijn vijf conflicthanteringsstijlen:

 1. *forceren* (eigen belang staat voorop);
 2. *toegeven* (andermans belang staat voorop);
 3. *vermijden* (noch het eigen, noch andermans belang wordt verdedigd);

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

4. *compromis zoeken* (men probeert het midden te vinden tussen het eigen en andermans belang);

5. *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;
- gebruik van een bij iedereen bekend conflictprotocol.

Afronding van het spreekuur

Het is vrijwel altijd noodzakelijk bij een door werknemer gepresenteerd conflict ook de visie van werkgever te horen. Hoor en wederhoor dus. Soms is de visie van de ander zelfs noodzakelijk om een goede oplossingsrichting te adviseren.

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.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Het medische beleid mondt uit in een advies van de bedrijfsarts, werkgever en werknemer. Het is verstandig beide partijen gelijke schriftelijke informatie te verschaffen, ook al om misverstanden met daardoor mogelijk een escalatie van het conflict te voorkomen. Zeker wanneer dreigend langdurig verzuim wordt verwacht is het aan te bevelen de adviezen te gieten in de vorm van een probleemanalyse en een advies.

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.

In het navolgende kader een voorbeeld van een terugkoppeling van een spreekuurcontact bij een arbeidsconflict zonder bijkomende medische problemen.

v o o r b e e l d

Vandaag heb ik een werknemer op mijn spreekuur gezien. Hij heeft geen medische beperkingen (meer) voor zijn werk en hij kan per <datum> hersteld worden gemeld. Zonder een gesprek over het ontstane probleem verwacht ik echter geen vruchtbare werkhervatting. Er zijn geen medische redenen om dat gesprek niet op zeer korte termijn aan te gaan. Ik adviseer werkgever om werknemer te benaderen voor een concrete afspraak. Daarbij valt het inzetten van een gespreksleider, die het vertrouwen van beiden geniet, te overwegen. Mocht binnen uw bedrijf niet iemand te vinden zijn die een dergelijke rol kan vervullen, dan kunt u onze bedrijfsmaatschappelijk werkende inschakelen. Ik zal over twee weken telefonisch contact opnemen om te horen welke afspraken zijn gemaakt over eventuele oplossingen.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN PLICHTEN WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Onderstaand een voorbeeld van een terugkoppeling in de vorm van een probleemanalyse bij dreigend langdurig verzuim met een samenloop van een conflict en medische beperkingen.

Probleemanalyse en advies

Beperkingen en mogelijkheden

Werkneemster is op dit moment beperkt voor concentratievergende taken en onregelmatige werktijden.

Geschiktheid voor eigen of passend werk

Ze is op dit moment niet geschikt voor haar eigen werk. Wel kan ze naar verwachting over drie-vier weken starten in aangepast werk. Te denken valt aan werkzaamheden op een andere afdeling of de polikliniek. Ik verzoek u eventuele mogelijkheden te inventariseren. Na het volgende spreekuurcontact geef ik daarover een concreet advies, ook in uren. De haalbaarheid van reïntegratie in passend werk hangt echter samen met het opvolgen van onderstaande adviezen.

Advies

De uitval van de werkneemster heeft te maken met de werksituatie. Over de oorzaak van de uitval dient zo spoedig mogelijk contact te worden gelegd tussen werknemer en werkgever. Omdat eerdere gesprekken niet tot verandering hebben geleid en er nu al weken geen contact is, lijkt inzetten van een mediator de beste optie. Dit is reeds met beide partijen besproken, evenals de mogelijkheid om mediation via onze arbodienst te regelen.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

Aan werkneemster heb ik na overleg met haar huisarts een advies gegeven voor begeleiding door een psycholoog. De kosten hiervan worden niet door haar ziektekostenverzekering gedragen. De vraag is of werkgever deze voor zijn rekening wil nemen.

Prognose

Wanneer bovenstaande adviezen worden opgevolgd is het mogelijk binnen twee tot drie maanden te komen tot volledige hervatting in eigen werk.

Evaluatiemomenten

Over twee weken neem ik telefonisch contact op met werkneemster en werkgever om te horen welke afspraken zijn gemaakt. Afhankelijk van de uitkomst wordt een nieuw spreekuur gepland.

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 hij over de mogelijk-

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	<ul style="list-style-type: none"> A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT 	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

heid of wenselijkheid om een externe deskundige in te schakelen. Wanneer wordt gekozen voor [optie 3](#) wordt een interventieplan opgesteld (zie verder onder [stap 3](#)). De niet-medische spreekuurhouder onthoudt zich van een oordeel en advies over het al of niet aanwezig zijn van medische beperkingen.

Wanneer een evenwichtige beoordeling van de situatie niet mogelijk is, omdat nog niet met werkgever is gesproken, worden inlichtingen gevraagd bij de werkgever. Uiteraard wordt de werknemer geïnformeerd dat in afwachting van deze inlichtingen het oordeel en het advies wordt opgeschort. Met de werknemer wordt wel afgesproken, wanneer hij bericht krijgt.

Wanneer er onduidelijkheid of onenigheid is over de arbeidsgeschiktheid kan het juridisch kader in deze Werkwijzer geraadpleegd worden.

Stoppen begeleiding

Wanneer er ondanks het volgen van de bovengenoemde stappen geen oplossing komt voor het conflict – en de werkgever en werknemer met name via de bedrijfsarts (willen) communiceren en de probleemoplossing van de arbodienst(verlener) willen horen – kan het zinvol zijn de visie nog eens helder op papier te zetten. Het moet in ieder geval voor alle partijen zonneklaar zijn dat zowel vluchten in medische beperkingen als ontkennen van het conflict door werknemer te someren het werk te hervatten zonder dat er over het onderliggende probleem is gesproken, leidt tot een verharding.

Daarbij kan worden aangegeven dat verdere interventies in de zin van spreekuurbeoordelingen zinloos zijn, maar (afhankelijk van de contractafspraken) eventueel nog wél uitgevoerd zullen worden.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

In het kader een voorbeeld van terugkoppeling van het stoppen van de verzuimbegeleiding.

Brief stoppen verzuimbegeleiding

Ondanks adviezen van onze kant ([zie probleemanalyse en periodieke evaluaties](#)) is er geen contact geweest tussen werknemer en werkgever en is geen mediator ingeschakeld. Werknemer is ondanks een advies daartoe niet hersteld gemeld. Al eerder is aangegeven dat een eventueel werkbaar herstel van de arbeidsverhoudingen pas aan de orde is nadat partijen hebben gesproken over het conflict. De huidige situatie van passiviteit brengt een oplossing niet dichterbij en leidt tot verlies voor zowel werknemer als werkgever. Ik wijs partijen er nogmaals op dat bij het doorlopen van de verzuimperiode het [UWV](#) in een later stadium ongetwijfeld tot een loondoorbetalings sanctie zal komen. Een nieuwe beoordeling mijnerzijds zal deze situatie niet veranderen en ik zal de verzuimbegeleiding dan ook stopzetten. Mocht een van de partijen toch behoefte hebben aan overleg of contact, dan ben ik daarvoor uiteraard beschikbaar.

Rollen/functies

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

Een extra aandachtspunt tijdens deze stap (en tevens tijdens [stap 3: Interventies](#)) is de dubbelrol van de bedrijfsarts: een medische (ook beoordelende) rol ener-

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIM TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

zijds en een adviserende en/of interveniërende rol anderzijds. Voor de diagnose van de medische beperkingen zet de bedrijfsarts zijn medische pet op, voor de conflictagnostiek is per definitie zijn andere pet vereist. Dit kan echter verwarring oproepen bij de conflictpartijen en mogelijk (onnodige) medicalisering van het conflict in de hand werken. Als de bedrijfsarts toch de conflictagnostiek op zich neemt, is het van essentieel belang dat aan de conflictpartijen duidelijk wordt gemaakt vanuit welke invalshoek dat gebeurt.

Conflictagnostiek, of die nu door de bedrijfsarts of door een andere discipline wordt gedaan, vereist kennis van de klantorganisatie én van conflictagnostiek. Uitgebreide kennis van de klantorganisatie is in de praktijk bij het MKB-segment helaas niet altijd te realiseren. Het is dan met name belangrijk dat de bedrijfsarts werkgever en werknemer stimuleert weer met elkaar in gesprek te gaan.

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 organisaties van arbodienst/professionals) een vereiste.

Tijdspad

Binnen één week.

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

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ DIAGNOSTIEK PAR. 4.2	<ul style="list-style-type: none"> • IN KAART BRENGEN VAN DE SITUATIE • KOMEN TOT DE JUISTE MAATREGELEN OM VERZUIJ TE VOORKOMEN OF TE BEPERKEN 	A BIJ ZIEKMELDING: DIAGNOSTIEK VAN MEDISCHE BEPERKINGEN B DIAGNOSTIEK VAN HET CONFLICT	<ul style="list-style-type: none"> • BEDRIJFSARTS (MEDISCHE BEOORDELING) • ONAFHANKELIJKE DESKUNDIGE T.B.V. CONFLICTDIAGNOSTIEK 	BINNEN 1 WEEK	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATIE VRAGEN T.B.V. HETEROANAMNESE MEDISCHE BEPERKING • INFORMATIE VRAGEN BIJ DE ANDERE CONFLICTPARTIJ(EN) • VOORLICHTING GEVEN OVER RECHTEN EN Plichten WERKGEVER EN WERKNEMER • VASTLEGGEN VAN GEGEVENS EN AFSPRAKEN IN MEDISCH DOSSIER • ZONODIG INFORMEREN VAN DE HUISARTS EN ANDERE BEHANDELAARS

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 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

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

Doelen

Een adequate interventie inzetten door:

- het deëscaleren en oplossen van het conflict en
- het bevorderen van reïntegratie.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

Activiteiten

Het 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 TYPEN INTERVENTIES

1. 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

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<ul style="list-style-type: none"> A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE 	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

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 taakstructurering, 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).

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

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<ul style="list-style-type: none"> A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE 	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASE-MANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

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 met hulp van een mediator opgelost.

2. Individuurgerichte interventies

Arbeidsconflicten kunnen een behoorlijke aanslag doen op iemands zelfvertrouwen, emotionele reserves en frustratietolerantie. Daardoor kan iemand tijdelijk (enkele dagen) niet in staat zijn om een bemiddelingstraject aan te gaan. In zulke gevallen kan het goed zijn om naast het werken aan een conflictoplossing met individuurgerichte interventies, te werken aan het herstel van het psychosociale evenwicht. Een belangrijke interventie, die door de arbodienst/bedrijfsarts geïnitieerd kan worden, is het herstellen van de communicatie tussen partijen. Soms kan dit eenvoudig door een advies daarover telefonisch en/of schriftelijk aan beide partijen te verstrekken. Soms is daarvoor een driegesprek nodig, waarbij bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk een rol kan spelen. De essentie van de aanpak is stimuleren van herstelgedrag. Het gaat niet primair om klachtreductie, maar om functioneringsherstel. Tenslotte is het ook nog mogelijk dat iemand aangeeft in principe zelf aan een oplossing te willen werken, maar daarbij wel gecoacht wil worden. In het kader een voorbeeld van een arbeidsconflict waarbij individuele interventies zijn toegepast.

Vervolg de stappen in
het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<ul style="list-style-type: none"> A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE 	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIE-PLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASE-MANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

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'.

3. Bemiddelende interventies

Bemiddeling is de kern van veel conflictbeheersingmethoden. Bij bemiddeling is er een 'derde partij', een mediator (of andere professionele bemiddelaar) die onafhankelijk is en beschikt over deskundigheid op het gebied van communicatie en onderhandelingstechnieken. Partijen proberen zelf met behulp van een mediator via onderhandeling een oplossing voor het gerezen geschil te bereiken. Bemiddeling door de bedrijfsarts, die tevens de verzuimbeoordeling/begeleiding heeft gedaan, brengt de nodige risico's met zich mee. Deels heeft dit te maken met vaak onvoldoende kennis van moderne bemiddelingstechnieken, deels ook met de andere rol die voor partijen niet herkenbaar of acceptabel is. Een ander probleem is dat de arts zelf onderdeel of soms zelfs middelpunt van het conflict dreigt te worden.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<ul style="list-style-type: none"> A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE 	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

c a s e

Een beleidsmedewerker bij een 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 gedegen, maar niet bepaald aantrekkelijk geschreven. Verder is de output van de betrokken medewerker te laag. Dit komt 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 nogal 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 gemeenschappelijke doelen en belangen ontstaat er toch een werkwijze waar beiden zich in kunnen vinden.

4. 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

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASE-MANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

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 mijd 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 de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	<ul style="list-style-type: none"> A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE 	<ul style="list-style-type: none"> CASEMANAGER BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

Overzichtsschema indicaties en contra-indicaties

TYPE INTERVENTIE	INDICATIES	CONTRA-INDICATIES
Organisatiekundig	<ul style="list-style-type: none"> STERKE VERWEVENHEID MET ORGANISATORISCHE ASPECTEN OP DE AFDELING/BINNEN HET TEAM KOMEN VAKER SOORTGELIJKE PROBLEMEN OF CONFLICTEN VOOR 	<ul style="list-style-type: none"> EEN SNELLE OPLOSSING IS NOODZAKELIJK
Individuegericht	<ul style="list-style-type: none"> EÉN OF BEIDE PARTIJEN HEEFT/HEBBEN ONVOLDOENDE VAARDIGHEDEN EÉN OF BEIDE PARTIJEN IS/ZIJN PSYCHISCH NIET IN STAAT TOT CONSTRUCTIEVE GESPREKSVOERING PSYCHOSOCIALE PROBLEMEN OF PSYCHISCHE AANDOENINGEN 	<ul style="list-style-type: none"> PERSOONLIJKHEIDSTOORNISSEN OF PSYCHIATRIE IN ENGERE ZIN
Bemiddelend	<ul style="list-style-type: none"> MEN HEEFT ELKAAR NODIG VOOR DE OPLOSSING STERKE EMOTIONELE LADING OMTRENT HET CONFLICT CONFLICTPROCES IS IN FASE I OF II PARTIJEN ZIJN BEREID TOT COMMUNICATIE EN ONDERHANDELING PARTIJEN KUNNEN HET PROBLEEM NIET OP EIGEN KRACHT OPLOSSEN 	<ul style="list-style-type: none"> PARTIJEN ZIJN NIET BEREID TE WERKEN AAN EEN OPLOSSING DE GEZONDHEIDSTOESTAND VAN DE MEDEWERKER BELEMMERT DEELNAME AAN CONFLICTOPLOSSING
Loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> PARTIJEN WILLEN OM WAT VOOR REDEN DAN OOK NIET MET ELKAAR VERDER ER IS SPRAKE VAN ERNSTIG VERSTOORDE ARBEIDSVERHOUDINGEN CONFLICTPARTIJ IS TEVEEL 'BESMET' OM BINNEN ORGANISATIE OF AFDELING TE BLIJVEN 	<ul style="list-style-type: none"> BETROKKENE KAN ORGANISATIE FEITELIJK NIET LOS LATEN



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

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.

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> • DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT • BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING • ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> • OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN • TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) • INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER • EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

Om de vertaalslag van diagnostiek naar interventie te kunnen maken is daarnaast kennis van (de implicaties van) interventiemogelijkheden (binnen en buiten de eigen organisatie) 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 een arbodienst hierbij betrokken is, of in het geval dat de arbodienst adviseert over het inschakelen van een andere externe deskundige, moet in overweging genomen worden dat voor elk van de typen interventies de bij die interventie behorende attitude, deskundigheid en vaardigheden vereist zijn. Ze worden hier niet verder uitgewerkt, maar het is van belang dat de arbodienstverleners waarborgen dat de 'leveranciers' van interventies, intern of extern, aan de geëxpliceerde kwaliteitsnormen voldoen. Daarnaast moet belangenverstrengeling 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. 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. Afspraken hieromtrent worden vastgelegd in het interventieplan.

Tijdspad

Het interventieplan binnen twee weken gereed en start met de interventie binnen drie weken.

Communicatie/rapportage

Wanneer er sprake is van een combinatie van medische en externe interventies, die noch door het bedrijf zelf, noch door de arbodienst/bedrijfsarts worden uitge-

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ INTERVENTIE PAR. 4.3	<ul style="list-style-type: none"> DEËSCALEREN EN OPLOSSEN VAN HET CONFLICT BEVORDEREN VAN REÏNTEGRATIE 	A INTERVENTIEPLAN OPSTELLEN B ZO NODIG MEDISCHE BEGELEIDING DOOR BEDRIJFSARTS OF ANDERE MEDISCH DESKUNDIGE	<ul style="list-style-type: none"> CASEMANAGER BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE VOOR MEDISCHE BEGELEIDING ÉÉN OF MEER DESKUNDIGEN OP HET GEBIED VAN DE GEKOZEN INTERVENTIE 	INTERVENTIEPLAN BINNEN 2 WEKEN; START INTERVENTIE BINNEN 3 WEKEN	<ul style="list-style-type: none"> OPSTELLEN INTERVENTIEPLAN TUSSENTIJD INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS EN WERKGEVER (ALS BETALER) OVER VERLOOP INTERVENTIE (DOOR CASEMANAGER) INTERVENTIE AFSLUITEN MET RAPPORTAGE (DOOR DESKUNDIGE) EN DIT OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER EVENTUEEL AFSLUITINGSBERICHT AAN HUISARTS (DOOR CASEMANAGER)

voerd, 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 worden aan het medisch 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

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ EVALUATIE PAR. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> KWALITEITSMETING HERHALING VOORKOMEN 	A SCHRIFTELIJK OF MONDELING EVALUEREN B ZO NODIG VERVOLGACTIES ENTAMEREN (CASEMANAGER)	<ul style="list-style-type: none"> CASEMANAGER CONFLICTPARTIJEN 	BINNEN 2 WEKEN NA AFSLUITING INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> INFORMATIE VAN BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS) EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER

Doelen

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

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ EVALUATIE PAR. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • KWALITEITSMETING • HERHALING VOORKOMEN 	A SCHRIFTELIJK OF MONDELING EVALUEREN B ZO NODIG VERVOLGACTIES ENTAMEREN (CASEMANAGER)	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • CONFLICTPARTIJEN 	BINNEN 2 WEKEN NA AFSLUITING INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS) • EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER

Activiteiten

- A. Schriftelijk of mondeling evalueren.
- B. Zonodig [vervolgacties](#) entameren.

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 arbodienstverleners zijn deze vragen van belang om na te gaan of het product 'conflictoplossing' een vorm heeft gekregen die voldoende effect heeft.

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?
- 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?

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
▶ EVALUATIE PAR. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • KWALITEITSMETING • HERHALING VOORKOMEN 	A SCHRIFTELIJK OF MONDELING EVALUEREN B ZO NODIG VERVOLGACTIES ENTAMEREN (CASEMANAGER)	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • CONFLICTPARTIJEN 	BINNEN 2 WEKEN NA AFSLUITING INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS) • EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER

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

Vervolg de stappen in het begeleidingsproces

Stap	Doelen	Activiteiten	Rollen/Functies	Tijdspad	Communicatie/Rapportage
► EVALUATIE PAR. 4.4	<ul style="list-style-type: none"> • KWALITEITSMETING • HERHALING VOORKOMEN 	A SCHRIFTELIJK OF MONDELING EVALUEREN B ZO NODIG VERVOLGACTIES ENTAMEREN (CASEMANAGER)	<ul style="list-style-type: none"> • CASEMANAGER • CONFLICTPARTIJEN 	BINNEN 2 WEKEN NA AFSLUITING INTERVENTIE	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMEREN VAN BEDRIJFSARTS OF ARBOVERPLEEGKUNDIGE (ALS DEZE NIET CASEMANAGER IS) • EVALUATIEGEGEVENS OPNEMEN IN MEDISCH DOSSIER

kunnen schatten of aanvullende interventies noodzakelijk zijn, is het belangrijk dat de arboprofessional inzicht heeft in de mogelijke conflictorzaken en het functioneren van arbeidsorganisaties.

Tijdspad

Binnen twee weken na afsluiting interventie.

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 medisch dossier. Wanneer het evalueren ook bedoeld is om het eigen werkproces te evalueren, moeten de evaluatiegegevens op organisatie-niveau 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 veranderingen 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.

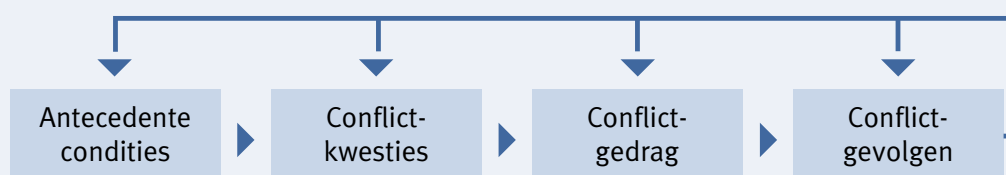
‘Twee individuen, een individu en een groep of twee groepen hebben een conflict als tenminste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert’ ([Van der Vliert: 413](#)). Daarbij kan de frustratie zowel cognitief als affectief van aard zijn (geblokkeerde doelen versus gevoelens 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.

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 \(1989: 414\)](#).





Vervolg achtergrondstudie

Antecedente condities

Bij *antecedente condities* kan worden gedacht 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 gemeenschappelijke doelen. In het laatste geval is er meer kans op een conflict, in het eerste geval kan er juist ook sprake zijn van een verminderde kans op een conflict.

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 worden gedacht 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](#), [Mastenbroek](#), [Prein](#), [Nauta](#)).

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.

We volgen hier de tweedeling van [Nauta \(2000: 83 en 2001\)](#) 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 kwesties de conflictpartijen diep raken en een objectieve kijk op de zaak doorgaans ver te zoeken is. Over normen en waarden valt, net als over smaak, niet te twisten. Dat maakt dergelijke conflicten vaak onoverbrugbaar. [Nauta](#) is daarom van mening dat conflicten zoveel mogelijk teruggebracht moeten worden naar discussies over doelen en procedures.

[Van der Vliert \(1989: 421\)](#) wijst op onderzoek waaruit blijkt dat cognitieve belangenconflicten en meningsverschillen vaak overgaan in affectieve identiteitsconflicten; dit wordt ook wel aangeduid als personalisering van conflicten. Omgekeerd blijken diepgewortelde affectieve frustraties (via rationalisatie) ook omgezet te worden in meer zakelijke oppervlakteconflicten.

Conflictgedrag

[Van der Vliert \(1989: 421 e.v.\)](#) beschrijft zowel escalerend als deëscalerend conflictgedrag en maakt daarbij weer een onderscheid tussen spontaan gedrag en strategisch gedrag. Van deëscalerend gedrag is sprake wanneer de eigen frustratie niet toeneemt of zelfs afneemt en wanneer bovendien de frustratie van de andere partij daardoor niet ontstaat, niet toeneemt of zelfs afneemt. Hieronder wordt alleen deëscalerend conflictgedrag uitvoeriger beschreven. Voor een volledige beschrijving van escalerend conflictgedrag wordt verwezen naar [Van der Vliert](#).



Vervolg achtergrondstudie

Bij *spontaan deëscalatiegedrag* kan gedacht worden aan het wegdeneren van de frustratie of het herzien van de eigen mening die het conflict oproept. Daarnaast zijn er ook situatiebepaalde factoren. Iemand kan eenvoudigweg de tijd niet hebben om een conflict aan te gaan of het kan toch strategischer zijn om een conflict een keer te laten passeren, gezien andere kwesties die spelen. Spontaan probleemoplossend gedrag valt eerder te verwachten als men ongeveer even machtig denkt te zijn als de andere partij, zich in die ander kan verplaatsen, een positieve houding tegenover conflicten heeft, zich niet bedreigd voelt, gelooft dat iedereen evenveel waard is, de inbreng van de andere partij nodig heeft en de tegenpartij vertrouwt omdat men deze ziet als geloofwaardig, gelijkgestemd, welwillend, coöperatief en niet manipulerend (ibid.: 423). Bij relatieconflicten is uiteraard op het laatste weinig kans, vandaar dat deze moeilijk oplosbaar zijn. Tenslotte kan men zich aanpassen aan bestaande conflictregulatiemechanismen.

Strategisch deëscalatiegedrag omvat in de eerste plaats wijzigingen in de organisatie- of relatiekenmerken. Vaak gepropageerde maatregelen zijn: institutionalisering van overleg, verantwoordelijkheden verduidelijken, het instellen van een onpartijdig en deskundig coördinatiepunt (tussen afdelingen) en communicatiekanalen aanbrengen of 'ontstoren'. Het een en ander komt neer op het maken van afspraken die het conflict geheel of gedeeltelijk moeten opheffen en die het 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.





Vervolg achtergrondstudie

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.

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 'stoeracties' nemen dusdanig toe dat beide partijen geen kans meer zien om het conflict in



Vervolg achtergrondstudie

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 gedreigd 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-lose-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, 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

In de literatuur komen we verschillende vormen van conflictbemiddeling tegen (Glasl, Mastenbroek, Prein, Vliert). De kenniskringleden vermelden hieronder enkele van deze vormen en geven bij elke een typering:

- Gespreksfacilitatie (verhelpen van eenvoudige communicatiestoornissen).
- Procesbegeleiding (creëren van de juiste condities voor conflictoplossing, verhelderen probleempunten, relaties en percepties).
- Onderhandeling (bevorderen van compromisvorming op punten die de partijen scheiden).
- Probleemoplossing (bevorderen van integratieve oplossingen waarbij er alleen winnaars zijn).
- 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).

Vervolg achtergrondstudie

Een relatief nieuwe vorm van conflictbemiddeling is mediation, een specifieke combinatie van de hiervoor beschreven typen van conflictbemiddeling. We beschrijven mediation hierna in een aparte paragraaf, mede omdat deze vorm van conflictbemiddeling sterk in opmars is.

Op basis van de literatuur kan bij de verschillende fasen waarin het conflict verkeerd worden aangegeven welke vorm van conflictbemiddeling het meest in aanmerking komt.

Fase I: gespreksfacilitatie.

Fase II: procesbegeleiding, onderhandeling, probleemoplossing, mediation.

Fase III: specialistische mediation, arbitrage, machtsingreep of autoriteitsbeslissing.

Mediation

Mediation is een conflictbemiddelingsvorm die sinds begin jaren negentig is geïntroduceerd in Nederland. Anno 2004 is mediation een door de overheid erkende professionele wijze van conflictbemiddeling en is in veel gevallen een alternatief voor een juridische procedure. Per jaar worden vele arbeidsconflicten met behulp van een mediator opgelost. Mede naar aanleiding van de huidige wettelijke ontwikkelingen, wordt in deze versie van de Werkwijzer meer aandacht besteed aan mediation.

Mediation is een door een mediator begeleid onderhandelingsproces waarin betrokken partijen een eigen oplossing proberen te bereiken. In een mediationproces gelden twee belangrijke uitgangspunten: vrijwilligheid en vertrouwelijkheid.

Hierbij geldt als kanttekening dat partijen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter verplicht zijn om actie te ondernemen om het gerezen conflict c.q. probleem op te lossen. Kiezen voor een alternatieve oplossing in plaats van een door de arbodienst/bedrijfsarts geadviseerd mediationtraject is natuurlijk mogelijk, maar dit moet dan wel op korte termijn tot een aantoonbaar resultaat leiden. Als geweigerd wordt om mee te werken aan een mediationtraject of aan een andere oplossingsrichting, kan dit voor deze partij leiden tot negatieve financiële consequenties. In een aantal gevallen waarbij het arbeidsconflict direct ter beoordeling voor de rechter is gebracht heeft de rechter de partijen (terug)verwezen naar een mediator. Hiermee kiest justitie voor het gebruik van mediation voordat wordt gestart met een gerechtelijke procedure. In geval van een niet geslaagd mediationtraject wordt dan pas overgegaan tot een juridische uitspraak.

Het is een veelvoorkomend misverstand dat mediation niet toepasbaar is bij een ontslagsituatie. Als sprake is van een ontslagcasus wordt steeds meer gebruik

Vervolg achtergrondstudie

gemaakt van een in ontslagzaken gespecialiseerde (exit) mediator in plaats van twee advocaten. In deze vorm van mediation onderhandelen partijen met elkaar over de voorwaarden en worden (juridisch) begeleid tot het ontslag is geëffectueerd. In veel gevallen betekent dit een begeleiding tot de kantonrechter een uitspraak heeft gedaan.

Mediation is niet voor iedere conflictsituatie geschikt. Het starten van een mediationstraject is afhankelijk van een aantal voorwaarden:

Indicaties voor het starten van een mediationstraject

- Er zijn aanwijsbare partijen.
- Partijen zijn beslissingsbevoegd.
- Het probleem is op eigen kracht van partijen en met interne deskundigheid niet op te lossen.
- Partijen zijn in staat tot communicatie en bereid tot onderhandeling.
- Er is een belang bij partijen om het gerezen geschil op korte termijn op te lossen.
- Behoud van een goede relatie is belangrijk, onafhankelijk van de oplossing.
- Als het probleem niet wordt opgelost ondervinden partijen daar schade van.
- Vertrouwelijkheid is voor partijen van belang.
- (Verdere) medicalisering dreigt.
- Juridisering wordt niet gewenst.

In sommige gevallen is mediation een ongeschikt instrument.

Contra-indicaties voor het aangaan van een mediationstraject

- Een juridische uitspraak is gewenst.
- Er bestaat grote druk van buitenaf om te strijden voor het gelijk.
- Belangrijkste speler in het geschil ontbreekt.
- Psychische/fysieke onmacht om aan gesprekken mee te doen (overigens zelden het geval).
- Er is een verdenking van een strafbaar feit.

Alle betrokkenen kunnen, voordat een mediation begint, algemene informatie inwinnen over de procedure en de werkwijze van desbetreffende mediator.

Bij aanvang 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 het traject.



Vervolg achtergrondstudie

Ook de uitkomst van een geslaagd mediationtraject wordt in een overeenkomst vastgelegd. Deze zogenaamde vaststellingsovereenkomst is – na ondertekening door de partijen en de mediator – rechtsgeldig.

Als de mediationpoging is mislukt zal dit door de mediator schriftelijk worden bevestigd. In deze neutrale brief wordt geen informatie verstrekt over de reden waarom de mediation niet is geslaagd. Door de onpartijdige opstelling van de mediator, kan in bepaalde zaken een tweede mediationpoging worden opgepakt als alternatieve oplossingen niet hebben gewerkt.

Resultaten van de mediation

Een mediation is geslaagd indien:

- Beide partijen akkoord gaan met de in de mediation onderhandelde oplossing of het behaalde resultaat.
- Eén partij na ziekte zonder problemen reïntegreert op de eigen functie. Partijen na oplossing van het conflict (of geschil) weer met elkaar kunnen functioneren.
- Eén partij akkoord gaat met ontslag of overplaatsing naar ander onderdeel.
- Eén partij met een outplacement of andere door de organisatie geaccepteerde regeling vertrekt.
- Partijen een voor hen wezenlijke stap hebben gezet in een oplossingstraject en daardoor verder kunnen.

De mediationpoging is mislukt als deze wordt beëindigd zonder gezamenlijk gedragen oplossing of resultaat.

Overige wetenswaardigheden mediation

Erkende mediators zijn geregistreerd bij het Nederlands Mediation Instituut (NMI) en zijn opgeleid in het leiden en begeleiden van mediation processen.

De mediator herstelt en normaliseert de communicatie, waarbij niet de ingenomen standpunten, maar belangen centraal staan. De mediator blijft tijdens dit proces volledig onafhankelijk en onpartijdig en stuurt naar een voor beide partijen acceptabele oplossing. Een belangrijk voordeel van mediation is, dat partijen zelf de baas blijven over de oplossing van het geschil en de relatie met de andere partij niet onnodig wordt beschadigd. Dit in tegenstelling tot een juridische procedure waarbij veelal de relatie wordt beschadigd en de rechter uiteindelijk de oplossing bepaald.

Uit diverse onderzoeken is gebleken dat mediation een slagingspercentage heeft van meer dan 67%.



Het [Nederlands Mediation Instituut \(nmi-mediation.nl\)](http://nmi-mediation.nl) beheert een door de overheid erkend Register van Mediators. Het onafhankelijke NMI bewaakt de kwaliteit. In het NMI Register van Mediators zijn alleen gekwalificeerde mediators ingeschreven.

Alle NMI Mediators hebben zich geconformeerd aan de Gedragsregels voor NMI Mediators. In deze gedragsregels zijn de fundamentele beginselen vastgelegd waaraan de mediator is gebonden, waaronder onafhankelijkheid, neutraliteit en vertrouwelijkheid. Daarnaast is gezorgd voor een klachtenregeling en een onafhankelijke tuchtrechtspraak voor mediators.

5.2 Juridisch kader arbeidsconflicten en ziekten

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het juridische kader rond arbeidsconflicten en arbeidsongeschiktheid. Het is geschreven voor medewerkers van arbodiensten, maar kan ook informatief zijn voor werkgevers en werknemers.

Er kunnen geen rechten aan worden ontleend. Uiterst nadrukkelijk willen wij vermelden dat het een versimpelde weergave is van de zeer complexe juridische werkelijkheid.

In de praktijk blijkt dat vanuit arbodienstverleners nogal eens adviezen worden gegeven die grote arbeidsrechtelijke gevolgen hebben. Zowel werkgever als werknemer hebben vanwege de consequenties recht op een zeer zorgvuldige behandeling en advisering. Het is verstandig voor arboprofessionals bij twijfel deskundig advies in te winnen, wat meestal in de eigen organisatie mogelijk is.

Wanneer een werknemer een conflict heeft met zijn werkgever zijn beide partijen gehouden vanuit goed werknemer- en werkgeverschap (7:611 BW) er alles aan te doen het probleem op te lossen. Een dwingend juridisch kader is er echter niet. Hooguit zal, wanneer het conflict niet in der minne wordt geschikt, bij een ontbindingsprocedure de kantonrechter bij het toekennen van een schadeloosstelling rekening houden met de inzet van partijen.

Conflict zonder ziekmelding

Wanneer een bedrijfsarts van een werknemer, die bijvoorbeeld op het arbeidsomstandigheden spreekuur komt, hoort dat er een conflict speelt op het werk, dient hij toestemming te hebben van de werknemer om contact met de werkgever op te nemen. Wanneer een werknemer niet ziek is gemeld, geldt voor de contacten met de arbodienst/bedrijfsarts het beroepsgeheim in de volle omvang.

Vervolg achtergrondstudie

Weigeren van werkgever om een ziekmelding te doen

Soms is een werkgever overtuigd van het feit dat een werknemer niet ziek is, terwijl deze zich wel ziek meldt. Werkgevers weigeren in een dergelijke situatie nog wel eens een ziekmelding te doen bij de arbodienst(verlener). Het advies in dergelijke situaties luidt dat werkgever het vermoeden van misbruik/gebruik van de ziekmelding eerst met werknemer bespreekt. Houdt deze vast aan het feit dat hij ziek is en zeker wanneer bijvoorbeeld een behandelend arts dat bevestigt, dan doet de werkgever er verstandig aan de ziekmelding toch door te geven. Enerzijds maakt dat mogelijk dat de arbodienst(verlener) een oordeel en advies geeft over de situatie. Anderzijds voorkomt de werkgever dat achteraf via de rechter de werknemer in het gelijk wordt gesteld met vervelende gevolgen. Het betekent vaak alsnog loondoorbetaling en een verscherping van het conflict met een minimale kans om tot een bevredigende oplossing te komen.

Conflict met ziekmelding

Wanneer een werknemer een beroep doet op de loondoorbetalingsplicht van de werkgever, is voorwaarde dat er sprake is van: door ziekte de bedongen arbeid niet kunnen verrichten (BW 7:629 lid 1). Zoals al aangegeven zijn die medische beperkingen bij een conflict niet altijd aanwezig. Wanneer dan door de werkgever of de arbodienst/bedrijfsarts wordt gedemedicaliseerd is de werknemer het daar niet altijd mee eens. In een aantal gevallen houdt de werknemer vast aan het 'ziek' zijn, daarin soms gesteund door een behandelend arts of een jurist. Dit kan leiden tot een verscherping van het conflict met de werkgever of tot een conflict met de bedrijfsarts of andere arboprofessional. Juridisch gezien geeft een advies van de arbodienst/bedrijfsarts niet onmiddellijk een verplichting bij partijen. Werkgever en werknemer moeten samen beoordelen of ze met het advies vooruit kunnen. Ze mogen ook met alternatieven komen. Anderzijds zijn adviezen van de arbodienst/bedrijfsarts niet vrijblijvend. Er wordt geadviseerd op basis van richtlijnen (NVAB), Werkwijzers (STECR) en binnen de beroepsgroep gebruikelijke normen. Zowel het UWV als de rechter zullen daarmee uiteindelijk rekening houden. Nog steeds is bij veel partijen een misvatting over het advies van behandelende artsen (in situaties waar een conflict speelt meestal een huisarts). Gezien hun beperkte kennis van zaken over arbeidsrecht en over belasting en belastbaarheid, is het verstandiger dat deze artsen zich onthouden van adviezen die verstrekkende gevolgen kunnen hebben. Zo wordt nog wel eens geadviseerd om voorlopig geen contact met de werkgever te hebben. Duidelijk is dat die benadering contraproductief is en uiteindelijk ook in het nadeel van de cliënt. De bedrijfsarts is in staat het verhaal van meer kanten te horen om op basis daarvan een gefundeerd advies te geven. Waar nodig kan een huisarts met de bedrijfsarts overleggen of de werknemer naar de organisatie van de arbodienstverlener verwijzen. Voor dergelijke situaties is tussen huisartsen en bedrijfsartsen een samenwerkingsprotocol ontwikkeld.

Vervolg achtergrondstudie

Verplichtingen werkgever en werknemer

Op basis van BW 7:658a heeft een werkgever de plicht in eerste instantie de reïntegratie in eigen of passende arbeid te bevorderen. Een werknemer is verplicht op basis van BW 7:660a de passende arbeid te accepteren. Dit betekent bijvoorbeeld dat een arbeidsconflict met reële medische beperkingen voor de eigen afdeling best kan en eigenlijk moet leiden tot een tijdelijke plaatsing elders. Wanneer plaatsing in de eigen organisatie vanwege medische beperkingen niet meer mogelijk is, heeft de werkgever sinds 1 januari 2003 een inspanningsverplichting de werknemer elders te plaatsen (reïntegratie tweede spoor). Bij een adequate aanpak van een arbeidsconflict, zal deze situatie zich overigens zelden voordoen. Verder dient een werknemer zijn herstel en reïntegratie niet te belemmeren. De werkgever kan de salarisbetaling opschorten op basis van BW:7:629 lid 3b als hij van mening is dat de werknemer door eigen toedoen zijn genezing belemmert of vertraagt.

Privacyaspecten

Bij het adviseren van een oplossingsrichting over de aanpak van verzuim door een conflict, is het moeilijk om aan werkgever niets te vertellen over de oorzaak. Het [College Bescherming Persoonsgegevens \(CBP 2004\)](#) is van oordeel dat in een dergelijke situatie de arbodienst/bedrijfsarts op basis van het noodzakelijkheid-beginsel en de wettelijke reïntegratieverplichting informatie over het arbeidsconflict aan de werkgever mag verstrekken. Een werknemer kan dus niet belemmeren dat deze gegevens worden verstrekt. Wel hoort daarbij dat de werknemer hierover vooraf wordt geïnformeerd.

Deskundigenoordeel arbeids(on)geschiktheid

Wanneer een werknemer geen medische beperkingen meer heeft en niet komt werken, kan de werkgever de loondoorbetaling staken. De werknemer kan dan een loonvordering bij de kantonrechter instellen. Hierbij moet de werknemer op basis van BW 7:629a een verklaring van een deskundige, benoemd door het [UWV](#) (of door een andere partij, wanneer dat in de CAO is vastgelegd), overleggen. Doet de werknemer dit niet, dan zal de rechter hem in principe niet ontvankelijk verklaren. De uitslag van een deskundigenoordeel is niet bindend en heeft de status van een advies. De uitkomst is geen beschikking en er is geen bezwaar en beroep mogelijk. Voor er een deskundigenoordeel wordt uitgevoerd, dient het [UWV](#) zich ervan te vergewissen dat er sprake is van een geschil tussen werkgever en werknemer met een (dreigende) stopzetting van de loonbetaling. Wanneer een werknemer het oneens is met een advies van de bedrijfsarts, zonder dat werkgever het advies overneemt, is er juridisch gezien geen reden voor een deskundigenoordeel. Een deskundigenoordeel kan ook worden uitgevoerd als de vraag zich

voordoet of er wel passende arbeid aanwezig is, of als een van de partijen vindt dat de ander zich onvoldoende inspant voor het reïntegratieproces.

Toetsing reïntegratieverslag en sancties

Wanneer het onverhoopt komt tot langdurig verzuim, dan toetst het [UWV](#) de reïntegratieinspanningen. Voor nieuwe verzuimgevallen die onder Wvlz (Wet verlenging loondoorbetalingverplichting bij ziekte) vallen (ziek geworden na 31 december 2003) is dat na 1 jaar en 9 maanden. Het [UWV](#) beoordeelt WAO aanvragen op basis van de Regeling procesgang eerste ziektejaar en de bijbehorende beleidsregels beoordelingskader. Voor arbeidsconflicten betekent dat een expliciete vraag in het reïntegratieverslag of er sprake is van een conflict. Vervolgens wordt kritisch beoordeeld of de stappen van de Werkwijzer arbeidsconflicten wel zijn gevolgd, daar deze bij de [UWV](#) de status richtlijn heeft gekregen. Waar dit niet het geval is, zal een sanctie van 6 maanden in principe aan de werkgever worden opgelegd. Natuurlijk kan de tekortkoming liggen bij het niet meewerken van de werknemer aan een oplossing. De Landelijk Loonsanctie Commissie is echter van mening dat een werkgever zelf maar een sanctie moet opleggen aan een onwillige werknemer. Een werkgever heeft daartoe immers voldoende wettelijke mogelijkheden, zowel bij niet meewerken aan herstel als bij het ontdunnen van redelijke controlevoorschriften en bij het niet accepteren van passende arbeid.

Conflict blijft bestaan

Door één 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 geldverslindende juridische trajecten aan de orde zijn. Bedenk dat, afgezien van de financiële argumenten, zowel de werkgever als de werknemer de ander in de toekomst nog nodig kan hebben. Een 'nette' oplossing kan voor beide partijen voordeel opleveren. Immers: 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 fatsoenlijke manier uit elkaar te gaan. Dit geeft een beeld voor de blijvende medewerkers dat de werkgever rechtvaardig en sociaal is. Denk ook aan het inzetten van outplacement, mediation (conflictbemiddeling), reïntegratietraject, ander werk en omscholing. Vanaf 2003 heeft een werkgever ook de plicht om te bemiddelen naar werk bij een andere werkgever (reïntegratie tweede spoor).

Beëindigen arbeidsovereenkomst

Opzegging via het CWI

Met de invoering van Wet Verbetering Poortwachter is ook het ontslagbesluit gewijzigd. Het ontslagverbod tijdens ziekte geldt niet indien de werknemer zonder

Vervolg achtergrondstudie

deugdelijke gronden weigert mee te werken aan herstel en reïntegratie. In de praktijk zal het betekenen dat eerst minder ingrijpende maatregelen genomen moeten zijn, zoals een waarschuwing en stopzetten van de loonbetaling, alvorens tot opzegging kan worden overgegaan.

Ontbinding via de kantonrechter

In een aantal gevallen wordt het conflict niet opgelost en wenden partijen zich tot de rechter. In de meeste situaties leidt dat tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst. De rechter kan dan een vergoeding toekennen aan de werknemer. 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. Een wetsvoorstel dat in 2006 van kracht kan worden schrapt de verweerprocedure, de formule blijft overeind.

Met wederzijds goedvinden

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

Soms wordt door juristen nog wel eens aan een bedrijfsarts gevraagd een verklaring te geven dat werknemer op medische gronden ontslag zou moeten nemen. Vanwege de grote arbeidsrechtelijke gevolgen (verlies van baan en inkomen) en vanwege de verplichtingen die de Wet Verbetering Poortwachter aan alle partijen stelt, spreekt het voor zich dat een arts een dergelijke verklaring niet dient te geven.

Jurisprudentie

In enkele gevallen heeft de kantonrechter een werkgever op de vingers getikt, die weigerde in een situatie van een arbeidsconflict een mediator in te schakelen. Wanneer de arbodienst/bedrijfsarts mediation adviseert wordt dat door de rechter zwaar gewogen. Ook de overheid stimuleert mediation als belangrijk middel om te voorkomen dat conflicten in het juridisch kanaal terechtkomen. De verwachting is dan ook dat rechters, wanneer het toch tot een zaak komt, in toenemende mate kritisch zullen beoordelen of partijen op terechte gronden mediation hebben afgewezen. Waar dat niet het geval is, is de kans groot dat het vonnis in het nadeel van de weigerende partij uitvalt.

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 – er voor zorgen dat een conflict niet meer hanteerbaar is en negatieve gevolgen heeft.

Voorkómen 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 arbeidsconflicten: [de organisatiecontext](#), [de functiecontext](#) en [de communicatiecontext](#).

1. 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.

Vervolg achtergrondstudie

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 onafhankelijkheid 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.

2. 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 rekenschaprelaties 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 spelregels en geformaliseerde communicatie (procedures), waarbinnen rekenschap aan elkaar kan worden afgelegd.

3. 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 specifieke vorm van communicatie is het geven van feedback. In de praktijk



Vervolg achtergrondstudie

wordt daaronder verstaan dat het functioneren van een medewerker of collega expliciet wordt besproken. Om de feedback geaccepteerd te krijgen en ervoor te zorgen dat de uitwisseling ook leerzaam is, moet de feedback aan een aantal voorwaarden voldoen. Om dit toe te lichten werken we hieronder een voorbeeld uit (zie kader). Feedback geven is op zich een belangrijk middel om conflicten in een organisatie te voorkomen. Daarnaast is de stijl van communiceren die bij feedback gehanteerd wordt op zichzelf ook al preventief (zie hierna regels voor feedback).

Naast de regels voor feedback, zijn ook onderhandelingsvaardigheden van belang. Om binnen samenwerkingsrelaties tot goede afstemmingen/overeenkomsten te komen hebben medewerkers en leidinggevenden vaardigheden nodig die hen in staat stellen de wederzijdse belangen te inventariseren en tot een gezamenlijk gedragen oplossing te komen.

HET GEVEN VAN FEEDBACK: EEN GOEDE MANIER OM PROBLEMEN OP TE LOSSEN

Het geven van feedback is één van de belangrijkste taken van de leidinggevende, vooral wanneer de 'performance' van de medewerker achter blijft bij de verwachtingen. Maar ook als tussen collega's op hetzelfde niveau verschillende opvattingen bestaan over bijvoorbeeld de onderlinge taak- of rolverdeling is het geven van feedback een belangrijk instrument om conflicten te voorkomen. Helaas ontstaan bij het geven van feedback ook gemakkelijk conflicten. Hoe komt dat? In de toelichting die hierna volgt, beschrijven we de valkuilen bij het geven van feedback. We werken de valkuilen uit voor de relatie leidinggevende-medewerker, maar deze zijn ook van toepassing op de relatie tussen collega's.



Vervolg achtergrondstudie

In de Harvard Business Review van september 2002 wijst [Manzoni](#) erop dat de leidinggevende bij het geven van feedback vaak de volgende fouten maakt:

- De leidinggevende weet van tevoren al hoe het zit. (heeft zijn conclusie al getrokken vóór hij het gesprek ingaat)
- De leidinggevende denkt beperkt (ziet geen alternatieven) en denkt binair. (de medewerker doet wel of niet wat ik hem/haar zeg)
- De leidinggevende ‘bevriest’ tijdens het gesprek en blijft in hetzelfde spoor zitten.

Door deze insteek raakt de medewerker in het defensief en ontstaat een onproductief gesprek. We geven een voorbeeld (ontleent aan [Manzoni](#)).

Henk is adjunct-directeur van een groot productiebedrijf en hoort via via dat een aantal mensen ontevreden is over Jaap, één van de productmanagers, omdat hij te weinig werk aan hen delegeert. Jaap is de hele dag met de details van hun taken bezig. Het gesprek tussen Henk en Jaap begint zo:

Henk Jaap, ik wil het eens met je over het werk hebben. Je doet het fantastisch en we waarderen je zeer, maar ik denk dat je teveel zelf doet en te weinig delegeert.

Jaap Ik begrijp je niet, ik delegeer wanneer ik vind dat het kan. Onze afdeling is strategisch belangrijk, ik vind het nodig dat ik betrokken ben.

Henk Ja, dat is ook zo, maar misschien moet je je minder met de details bezighouden en meer met de grote lijnen en met de toekomst.

Jaap Dat doe ik ook, ik kijk juist heel erg vooruit.

Henk Ik zeg alleen dat als je je minder met details bezig houdt, je meer tijd overhoudt om je met de strategie bezig te houden.

Jaap Dus je vindt me geen strategisch denker?

Het is gemakkelijk voorstelbaar dat de bovenstaande situatie snel kan escaleren. Jaap is in de verdediging gedrukt en Henk gaat in de aanval. Aan het eind van het gesprek is een kloof tussen beide gesprekspartners ontstaan, die er daarvoor niet was en die niet leidt tot bijstelling van het gedrag van Jaap. Het is voor beiden een onproductief gesprek.



Vervolg achtergrondstudie

Manzoni geeft een aantal redenen waardoor genoemde valkuilen ontstaan. Allereerst hebben we allemaal de neiging om het effect van iemands karakter te overschatten en de invloed van werkcondities en – processen te onderschatten. Het wordt al heel snel “die Jaap wil ook altijd alles zelf doen”, terwijl Jaap hele goede redenen kan hebben om bepaalde taken niet volledig te delegeren. Verder is het ook zo dat we, als we onder druk staan, geneigd zijn om weer controle op de zaak te krijgen door binair te denken. Een situatie krijgen we onder controle door te denken “het is òf zus òf zo”. Doordat gesprekken als de bovenstaande eigenlijk niet goed verlopen, neemt de stress tijdens het gesprek toe en ‘bevriest’ de leidinggevende nog meer in het zus-of-zo-denken.

Veel leidinggevendenden hebben dit soort onprettige ervaringen opgedaan met het geven van feedback. Na een paar van die onproductieve vijandige gesprekken kiezen ze voor een veiliger weg. Deze bestaat eruit dat de leidinggevende via het zorgvuldig stellen van vragen, probeert om de medewerker tot dezelfde conclusies te brengen, als welke hijzelf getrokken heeft. In het voorgaande geval zou dat zo kunnen beginnen:

Henk Goh Jaap, hoe gaat het de laatste tijd, kom je voldoende aan de belangrijke zaken toe?

Jaap Ja hoor, zeker wel en ik let ook altijd erg op hoe jij de dingen doet en daar leer ik veel van.

Henk Maar denk je af en toe niet, tjonge wat houd ik me met details bezig?

Jaap Nee, dat idee heb ik helemaal niet. Ik hoop dat je wel hebt gemerkt, hoe belangrijk ik het vind om vooruit te kijken en de grote lijnen te blijven zien.

Henk Jawel, maar ik vroeg me af of je misschien toch iets meer van het detaillistische werk zou kunnen delegeren?

Jaap Weet je, als dat kon, had ik het wel gedaan, maar een aantal van de mensen die voor me werkt heeft echt nog te weinig ervaring met sommige onderdelen van het werk.

Henk gaat een echte confrontatie uit de weg, Jaap is het met Henk oneens of speelt het spel niet mee en het resultaat is, dat er niets is veranderd. Henk heeft een veilige weg gekozen, maar ook een onzekere weg qua uitkomsten.





Vervolg achtergrondstudie

Hoe kan het beter? Het is in elk geval duidelijk dat medewerkers niets met feedback kunnen als ze die feedback niet begrijpen en/of niet accepteren. Een eerste voorwaarde voor goede feedback is dat de leidinggevende het probleem voor zichzelf helder definieert zonder vooropgezette ideeën over oorzaken van het probleem. In het voorgaande geval zou Henks probleemdefinitie er als volgt uit kunnen zien:

Ik heb gehoord dat medewerkers van Jaap geklaagd hebben dat Jaap te weinig delegeert. Ik ken de betreffende medewerkers en zou niet graag zien dat ze vertrekken. Ik ga eens onderzoeken of Jaap van deze klachten op de hoogte is, hoe hij er tegenaan kijkt en wat hij eraan wil doen.

Een tweede voorwaarde is dat de leidinggevende bereid is om alternatieve verklaringen en oplossingen naast elkaar te leggen en te overwegen. Hier hoort ook bij dat de invloed van werkcondities en processen onderzocht wordt en dat niet alles wordt toegeschreven aan persoonlijke eigenschappen van Jaap. Het gesprek tussen Henk en Jaap zou bijvoorbeeld kunnen gaan over de ambities van Jaap en de ambities van de medewerkers die geklaagd hebben. Of over hun onderlinge rol -en taakverdeling. Of over de druk op Jaap vanuit andere afdelingen, etc, etc.

Tenslotte is van belang dat de leidinggevende de mening van de medewerker respecteert en hem blijft steunen, ook al zijn ze het met elkaar oneens. Dit is mogelijk doordat de leidinggevende niet in de valkuil van het binaire denken stapt, waardoor hij de stress van het gesprek voor zichzelf hanteerbaar houdt. In een open, onderzoekend gesprek wordt een tunnelvisie voorkomen en hoeft geen escalatie plaats te vinden.

Samenvattend voldoet goede feedback aan de volgende regels:

- Uitgangspunt voor het feedbackgesprek is een heldere probleemdefinitie en niet een oplossing of conclusie.
- Tijdens het gesprek worden alternatieve verklaringen en oplossingen onderzocht; het probleem wordt niet exclusief toegeschreven aan de persoonlijkheid van de medewerker.
- De leidinggevende respecteert de mening van de medewerker en blijft hem steunen, ook als ze het oneens zijn.





Vervolg achtergrondstudie

Het gesprek tussen Henk en Jaap zou met inachtneming van de bovenstaande regels als volgt kunnen verlopen:

Henk Jaap, heb je een half uurtje, ik wil graag iets met je bespreken.

Jaap Ja, het kan nu wel even.

Henk Ik hoor via via dat een aantal medewerkers ontevreden is over jou, omdat je te weinig werk aan hen delegeert. Ben jij daar zelf van op de hoogte dat ze ontevreden zijn?

Jaap Nee, daar weet ik helemaal niets van. Het verrast me wel. Wie zijn het?

Henk Dat zeg ik op dit moment liever niet. Ik vind wel dat ze dit rechtstreeks met jou hadden moeten bespreken, maar ik wil nu graag met jou kijken waar het over gaat, of jij het herkent en wat jij of ik of anderen eraan kunnen doen. Dat punt van zaken rechtstreeks met jou bespreken, kunnen we daarin meenemen. Is dat OK?

Jaap Ja, dat is OK. Ik geloof dat ik trouwens wel een vermoeden heb wie er hebben geklaagd. Vorige week heb ik een aanvaring gehad met Astrid en Joost. Dat ging niet over delegeren, maar over dat ik wekelijks van hen een 'update' wil over de stand van zaken. Niet heel uitvoerig, maar gewoon een overzicht van welke targets we wel of niet halen en welke actiepunten wel of niet zijn blijven liggen.

Henk Waar heb je dat overzicht voor nodig?

Jaap De afdeling staat ontzettend onder druk. Er zijn door Verkoop toezeggingen gedaan aan klanten, die ik heel moeilijk kan waarmaken, dus ik zit er even bovenop, want ik wil tijdig kunnen bijsturen. En ik wil ook kijken of er een patroon in zit, of er actiepunten zijn die we systematisch laten liggen, want dan moeten we daar wat aan doen. Ik heb wel het idee dat er op dat vlak nog iets te halen valt.

Henk Wat was het bezwaar van Astrid en Joost?

Jaap Dat zij het natuurlijk ook heel druk hebben nu en dat ze niet zitten te wachten op een extra rapportage erbij.

Henk Daar kan ik op zich wel inkomen. Is voor Astrid en Joost duidelijk wat je met die rapportages wilt?

Jaap Misschien heb ik het niet helemaal goed uitgelegd en ik was ook nogal kortaf, als ik er nu op terugkijk.

Henk Dat is dan misschien een punt om op terug te komen bij hen. Is er volgens jou nog iets anders wat een rol zou kunnen spelen bij hun ontevredenheid?



Vervolg achtergrondstudie

Het laatste gesprek voldoet aan de feedbackregels. Er is sprake van een open beginsituatie waarin Henk het probleem aan Jaap voorlegt; Henk zoekt de oorzaak van het probleem niet primair in Jaaps persoonlijkheid; Henk denkt niet binair en onderzoekt alternatieve verklaringen en oplossingen en nodigt Jaap uit om dat ook te doen en tenslotte is Henk steunend naar Jaap doordat hij niet veroordeelt en aangeeft dat hijzelf en anderen misschien ook een rol spelen.

Conflicthantering en conflictoplossing binnen organisaties

Zoals gezegd kunnen conflicten zowel negatieve als positieve effecten hebben. Daarom is het goed omgaan met conflicten minstens zo belangrijk, of misschien zelfs belangrijker dan 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 conflictsignalen, 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 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 staat en welk gedrag binnen de organisatie gestimuleerd wordt.

Op dit moment hebben veel organisaties geen vaste werkwijze als het gaat om de aanpak van conflicten. Sommige organisaties gebruiken een klachtenprocedure met een klachtencommissie voor het oplossen van een arbeidsconflict. In veel gevallen leidt dit tot juridisering van het conflict en niet tot de gewenste oplossing. Een conflictprotocol kan hierbij een hulpmiddel zijn.

Om een conflictprotocol optimaal te implementeren is een inpassing binnen per-



Vervolg achtergrondstudie

soneelsbeleid, verzuimbeleid of een andere vorm van staand beleid aan te bevelen. Een adequate communicatie naar alle medewerkers met inachtneming van de specifieke organisatiekenmerken zoals structuur en cultuur is essentieel voor de invoering van dit protocol. Op dit moment is er vaak onduidelijkheid over mogelijkheden en verantwoordelijkheden van individuele personeelsleden en leidinggevenden bij de ontwikkeling en oplossing van een conflict. Een adequate toepassing van de Wet Verbetering Poortwachter stimuleert een zorgvuldige aanpak bij arbeidsconflicten. Misverstanden en een onhandige aanpak zijn niet bevorderlijk voor een adequate werkwijze en leidt in veel gevallen tot verzuim of een langere periode van minder productiviteit. Een protocol kan ondersteunend zijn bij de aanpak van een zich ontwikkelend of manifest conflict.

De rol van de arbodienst(verlener)

Wat is de rol van de arbodienst/bedrijfsarts 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(verlener) ook een rol spelen.

Ten eerste kan de arbodienst(verlener) 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/bedrijfsarts de werkgever adviseren voorlichting te geven over de inrichting van de arbeidsorganisatie. Daarnaast kan een arbodienst trainingen verzorgen op het gebied van feedback en communicatie (interpersoonlijke en groepscommunicatie).

Ten aanzien van conflicthantering kan de arbodienst(verlener) een rol spelen in de vroegsignalering, bijvoorbeeld via het spreekuur (arbeidsomstandigheden-spreekuur) of tijdens het SMO. De werkgever kan geadviseerd worden over de opzet van een intern conflictprotocol. En tenslotte kan de arbodienst(verlener) aan zowel leidinggevenden als medewerkers voorlichting en training geven over conflicthantering.



Literatuur

- Anema, et al, 'Leidraad voor huisarts en bedrijfsarts bij sociaal-medische begeleiding van arbeidsverzuim', TNO Arbeid, 2002
- Bakker, N., De opkomst van bemiddelaars in arbeidsconflicten. Arbo & Milieu, blz. 22-24, januari 2000
- Bockwinke, B.C. e.a., Onderzoeksmethoden bij psychische stoornissen. Liv Standard, 1997
- College Bescherming Persoonsgegevens, De zieke werknemer en privacy, 2004
- 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, blz. 16-18, 2000
- Fisher, R., W. Ury en B. Patton, Excellent onderhandelen. Business Bibliotheek, 1981
- Glasl, F., De dynamiek van de escalatie. M&O 4, blz. 278-294, 1981
- Heida, R.A. en R. Hoedeman, Een lastig parket, de rol van de arts bij arbeidsconflicten, Medisch Contact, 9, blz. 328-330, 2002
- Heida, R.A., Het deskundigenoordeel over (on)geschiktheid tot werken, TBV 7, blz. 208 – 210, 2003
- Heida, R.A., Praktisch elk conflict leidt tot een ziekmelding. In hoeverre is dit juist, Vademecum, permanente nascholing voor huisartsen, 11, blz. 1-2, 2004
- 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, blz. 242 – 245, 2000
- Manzoni, J., A Better Way to Deliver Bad News, Harvard Business Review, September 2002
- 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, blz. 83-90, 2000

Vervolg literatuur

- Nauta, A. e.a., Gezonde conflicten op het werk. Een theoretisch model. Gedrag en Organisatie, 14, 331-345, 2001
- Nauta, A.P., Dilemma voor de bedrijfsarts. Arbeidsconflicten: wel of niet 'medisch'? TBV 9 nr 2 - blz. 39-43, 2001
- NMI folder, Bemiddeling lost geschillen op, 2004
- Panhuysen, M., Arbeidsconflicten; bestrijden of aanmoedigen? Arbomagazine 5, blz. 6-7, 1999
- 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 - blz. 89-97, 1996
- Rechtbank Middelburg sector kanton, 2002, JAR 2002/238
- Rechtbank Utrecht sector kanton, 2003, JAR 2003/52
- Ritsema, van Eck E.J. en P. Huguenin, Conflicthantering en onderhandelen. Bohn Stafleu Van Loghum, 1993
- Vliert, E. van der, Conflict en conflicthantering, In: P.J.D. Drenthe e.a., Handboek Arbeids- en organisatiepsychologie, Deventer, 1989
- 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. SDU Uitgeverij, Nieuwsbrief ADR 5, 2000

Bijlagen

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 de in 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 degenen 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 voorkomen;
- 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 datzelfde onderzoek bleek dat juridische medewerkers van de FNV jaarlijks zo'n 60.000 arbeidsconflicten afwikkelen tussen werkgever en werknemer.

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

Vervolg bijlagen

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 bestaande 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 [UWV](#) 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.

Vervolg bijlagen

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.

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 hervattingsadvies 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.

Indien er toch twee jaar verzuim 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.



Vervolg bijlagen

Handreikingen:

- Werkgever heeft dan al wel twee jaar afwezigheid betaald.
- Het heeft een negatief uitstralend effect binnen de arbeidsorganisatie.
- Al eerder is aangegeven dat de werkgever door de verzekeraar en het **UWV** en de werknemer door zijn werkgever of het **UWV** 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?

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.





8 Uitgebreide verantwoording

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. Een Kenniskring werkt in opdracht van [STECR Platform Reïntegratie](#).

Bij arbodienstverlening gaat het in toenemende mate niet alleen om ziekte en behandeling van individuele werknemers, maar om preventieve maatregelen en gezondheidsmanagement binnen de organisatie. 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.

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 de organisatie waar de professionals werken. Vaak gaat een arbeidsconflict gepaard met verzuim. Arbodienstverleners, en in het bijzonder bedrijfsartsen en arboverpleegkundigen, komen daardoor soms in een lastig 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/bedrijfsarts 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 verzuim, dan wel om het verzuim zoveel mogelijk te beperken.

Een tweede reden waarom de Kenniskring deze opdracht kreeg, is dat arbeidsconflicten een belangrijke bron zijn van verzuim, zowel direct als indirect (via psychische en/of psychosomatische klachten). Uit een onderzoek van [TNO Kwali-](#)





Vervolg uitgebreide verantwoording

teit van Leven 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 verzuim op grond van psychische klachten een arbeidsconflict ten grondslag ligt (zie ook [bijlage 7.1: 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

De Kenniskringen zijn voor en door arboprofessionals. Het is aan de arbodiensten/-verleners zelf om de resultaten van de Kenniskringen te vertalen in een bijstelling 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 duurzame verbetering en ontwikkeling van reïntegratiemethodieken.

Gebleken is dat de Werkwijzer Arbeidsconflicten in een grote behoefte voorziet, zowel voor arboprofessionals als voor (organisaties van) werkgevers en werknemers. Waar het gaat om het toetsen van reïntegratieinspanningen door het UWV wordt inhoudelijk steeds vaker verwezen naar deze Werkwijzer, wanneer een conflict (mede)bepalend is voor het langdurig verzuim.

Er zijn inmiddels meerdere versies van de Werkwijzer verschenen. Alhoewel er geen wetenschappelijke gegevens voorhanden zijn over de effecten van deze Werkwijzer op het verzuim door arbeidsconflicten, bestaat de stellige indruk bij zowel bedrijfs- als verzekeringsartsen dat het langdurig verzuim door conflicten sterk is afgenomen. Situaties vanuit het verleden, waarbij een conflict vaak leidde tot een jaar verzuim, doen zich vrijwel niet meer voor.

Bij de samenstelling van de Kenniskring is rekening gehouden met het multidisciplinaire karakter van arbodienstverlening. In de Kenniskring waren de volgende disciplines vertegenwoordigd: bedrijfsarts, mediator, A&O-deskundige, bedrijfsmaatschappelijk werker en bij de actualisering een arboverpleegkundige.



Vervolg uitgebreide verantwoording

Huidige samenstelling Kenniskring

- Hans Burggraaf, secretaris, medisch adviseur NS, gastlid
- Hans van Kessel, arbeids- en organisatiedeskundige Achmea Arbo
- Margreet van der Linden, arboverpleegkundige Maetis
- Peter-Jan Smits, regiomanager ArboDuo
- Erik Sprong, bedrijfsarts Commit
- Ido van der Waal, zelfstandig mediator en werkzaam voor Achmea Arbo

Eerdere deelnemers Kenniskring

- Famke Kwee, psychotherapeut, politicologe, eerste voorzitter Kenniskring
- Roelof Heida, bedrijfsarts ArboNed, tweede voorzitter Kenniskring
- Maya Vermeulen, arbeids- en organisatiedeskundige Ardyn
- Carola van Rijn, arbeids- en organisatiedeskundige Arbogroep AMC
- Harald Meijer, bedrijfsmaatschappelijk werker, NMI mediator, Arbodiensten Banken en Verzekeringen
- Maarten Koolhaas, adviseur arbeid en organisatie Commit
- Theo Buit, senior bedrijfsarts Commit

Historie Kenniskring

Aan de Werkwijzer Arbeidsconflicten hebben 13 arboprofessionals gedurende een jaar (2001) 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 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. Na de afronding van de eerste conceptversie, 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: Argonaut, NVAB, ABU, NVVA, Mediation Centre, BA&O, Ministerie van SZW, GAK Nederland

Vervolg uitgebreide verantwoording

Arbeidsvoorzieningen, Breed Platform Verzekerden en Werk, InterArbeid Mediation & Consultancy, Brancheorganisatie Arbodiensten, TNO Kaliteit van Leven, Commissie Donner, Belksma SB Advies, Beleidsgroep Poortwachtersmodel, Lisv, Cadans, KPN NV, Zilveren Kruis Achmea, Purvis Consultancy.

De tweede commentaarronde werd georganiseerd voor arboprofessionals 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 lazen alle deelnemers een scriptie van één van de leden van de Kenniskring over de rol van de bedrijfsarts bij arbeidsconflicten. Vervolgens is via een landelijke bibliotheek en via de bibliotheek van [TNO Kwaliteit van Leven](#) een literatuurschrijft 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 arbodienstverlener 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 de Werkwijzer zijn naast de huidige Kenniskringleden betrokken geweest:

- Mw. A.C. Arora-Nubé - UWV
- Dhr. F.J. Emmelot - Commissie Arbeidsverhoudingen, InterArbeid Mediation & Consultancy
- Dhr. R. van Eijzeren - Arbo Unie Oost Nederland
- Mw. A. Fiege - Maetis, tijdelijk deelnemer Kenniskring
- Dhr. J.K.W.F. Goossens - Mediation Centre
- Dhr. P. Huguenin - Medeauteur 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 - Achmea Arbo



Vervolg uitgebreide verantwoording

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 tweede update van de Werkwijzer is door de kenniskringleden zelf aangepast op basis van indrukken, ervaringen, lezingen en trainingen. Belangrijkste wijzigingen waren; het juridisch kader is vrijwel geheel herzien, het hoofdstuk preventie is aangevuld met een onderdeel over preventieve feedback, en de Werkwijzer is aangepast aan de Wet Verbetering Poortwachter.

Vanaf april 2004 is de kenniskring in een nieuwe samenstelling bijeen gekomen en heeft knelpunten in de (toepassing van) de tweede versie van de werkwijzer besproken. Op basis daarvan zijn wijzigingsvoorstellen gedaan, waar opnieuw op is gereageerd. Uiteindelijk is de aangepaste werkwijzer voorgelegd aan externe referenten. Omdat de belangrijkste veranderingen het juridisch kader en mediation betreffen, is ervoor gekozen met name referenten met die expertise in te schakelen. Het betreft de afdeling juridische zaken van ArboNed, Marie Emmie Diepstraten jurist/mediator Maetis en Karin Hermelink Conflictbemiddelaar De Zaak Hermelink.

De door de referenten voorgestelde aanpassingen zijn tenslotte weer door de leden van de kenniskring getoetst.

De derde versie is aangepast op basis van suggesties uit het werkveld en op basis van al ingezette en te verwachten veranderingen in wet- en regelgeving. Belangrijke veranderingen zijn onder andere: het toevoegen van een hoofdstuk over mediation en het aanpassen van het juridisch kader van conflicten.

In 2006 is er een herziene Werkwijzer verschenen, maar deze heeft geen inhoudelijke wijzigingen ondergaan. De inhoud is met name door vormgeving meer toegankelijk geordend.

