

## CONFLICTMANAGEMENT

# Bemiddelingsvaardigheden steeds belangrijker

Overall waar gewerkt wordt komen ook conflicten voor. In 2017 had 32 procent van de werkenden in Nederland te maken met ten minste één kort of langdurend conflict, zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2017 van het CBS en TNO. Al die conflicten verstoren het arbeidsproces en kosten organisaties veel tijd en geld. Investeren in conflictmanagement is dan ook geen overbodige luxe. Wat is de meerwaarde van conflictmanagement en hoe zorg je voor een conflictvaardige organisatie? Twee mediators geven uitleg en advies.

Door Marianne Dingemans

**E**igentijdse arbeidsverhoudingen kenmerken zich door een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer”, aldus Margriet Drent. “Dat betekent ook dat beide partijen de verantwoordelijkheid hebben om conflicten te voorkomen of er op een goede manier mee om te gaan. Goede gespreksvaardigheden en vaardigheden als conflicthantering helpen daarbij.” Drent is mediator, consultant en jurist bij het CAOP, expertise- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het (semi-)publieke domein. Samen met adviesbureau Dialogue biedt het

lijke procesbegeleiding en mediation. Daarbij is steeds oog voor de gedeelde belangen: die van werkgever én van werknemer, van de OR én van de bestuurder.

## Trends en ontwikkelingen

“Conflictmanagement voor organisaties past in een bredere trend,” zegt Drent. “Professionaliteit en ‘eigenaarschap’ – zelf de regie nemen over je loopbaan – zijn steeds belangrijker. Dat geldt bijvoorbeeld voor duurzame inzetbaarheid en professionele ontwikkeling, maar ook voor de relatie met je leidinggevende, collega’s en stakeholders. De overheid regelt niet meer alles voor

de mogelijkheid wordt onderzocht om ‘buitengerechtelijke geschillenbeslechting zoals mediation uit te breiden’. Dat is een mooi streven. De gang naar de rechter zorgt er alleen maar voor dat partijen meer tegenover elkaar komen te staan. Bemiddeling en mediation zijn er juist op gericht om partijen weer bij elkaar te brengen. Als ‘verbinder’ ondersteunt het CAOP graag de constructieve dialoog op verschillende niveaus.”

## Normalisering

Doordat de rechtspositie van ambtenaren gaat veranderen, wordt het straks voor de overheid ook aantrekkelijker om mediation in te zetten bij conflicten, verwacht Drent. “Als ambtenaar kun je nu nog een bezwaar indienen tegen rechtspostionele beslissingen en er bestaan allerlei geschillencommissies. Deze regelingen voorkomen enerzijds dat conflicten snel bij de rechter belanden. Maar anderzijds nemen partijen door het procedurele karakter ook niet de nodige ruimte om met elkaar in gesprek te gaan en zo tot een oplossing te komen. Als door de normalisering regelingen wegvallen, hoop ik dat overheidsorganisaties eerder gebruik maken van mediation. Dat helpt conflicten op te lossen vanuit het belang van een goede

## De veranderende rechtspositie van ambtenaren maakt het aantrekkelijker om mediation in te zetten bij conflicten

CAOP een dienstenaanbod conflictmanagement dat de gehele keten beslaat: van het voorkomen van conflicten tot en met de afhandeling van juridische geschillen. Hieronder vallen ook trainingen voor gespreksvaardigheden, intervisie, feedback, dialoogbijeenkomsten, onafhanke-

de burger, maar verwacht steeds meer dat burgers zelfredzaam zijn en initiatief nemen. Dus ook werkenden. Daarbij wijst het kabinet-Rutte III voor de omgang met conflicten een duidelijke richting op: in het regeerakkoord staat dat juridische procedures complex zijn en dat



*Margriet Drent: "De gang naar de rechter zorgt er alleen maar voor dat partijen meer tegenover elkaar komen te staan"*

want hoe eerder je mediation inschakelt, hoe groter de kans is om er samen uit te komen." Ziekte van werknemers kan zelf ook een oorzaak zijn van conflicten, vooral de afspraken over re-integratie. Van Gestel: "Werknemers denken al snel dat de organisatie hen weg wil hebben, terwijl de werkgever vaak gewoon uit is op een oplossing die zowel recht doet aan mens als organisatie."

arbeidsrelatie en voorkomt juist dat partijen tegenover elkaar komen te staan. Het is ook nog eens financieel aantrekkelijker. Niet alleen voor de werkgever, maar ook voor de werknemer, voor wie de gang naar de rechter duurder wordt na de normalisering."

### **Aandacht voor emoties**

Ook mediator Ellen van Gestel van adviesbureau Dialogue ziet dat bij de overheid de juridische procedure vaak emoties in de weg staat. "Medewerkers willen hun rechten veiligstellen en voelen zich daardoor vaak genoodzaakt de aangewezen route van bezwaar en beroep te volgen," zegt ze. "Maar eigenlijk willen ze vooral aandacht en een oplossing voor hun probleem. Een gerechtelijke procedure levert vaak alleen maar extra stress en onzekerheid op. Bij een juridische beoordeling is geen ruimte voor emoties. Terwijl de aandacht voor emoties juist zo belangrijk is om een conflict te kunnen oplossen."

Van Gestel licht dit toe door te vertellen wat mediation inhoudt. "Waar

het bij rechtszaken gaat over standpunten en eisen, komen bij mediation de zorgen, wensen en behoeften van partijen aan bod. Want daar komen uiteindelijk de emoties vandaan die tot een conflict leiden. Iemand heeft bijvoorbeeld behoefte aan erkenning of voelt zich niet gehoord. Door de negatieve emoties gaat hij de ander steeds meer door een negatieve bril bekijken. Ik zie vaak dat partijen een monsterbeeld van elkaar hebben gecreëerd. Als de emoties en de achterliggende zorgen en behoeften op tafel komen, ontstaat een menselijker beeld. Ook zijn mensen vaak verrast over elkaars werkelijke intenties."

### **Oorzaken conflicten**

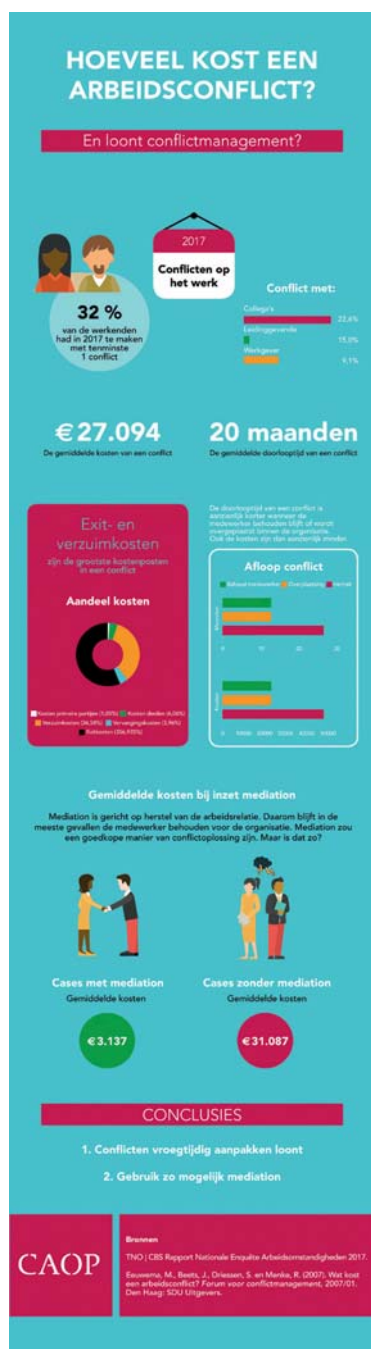
Van Gestel ziet in de praktijk allerlei oorzaken voor conflicten op de werkvloer. "Veranderingen op het werk kunnen een oorzaak zijn, zoals reorganisatie of een andere leidinggevende op de afdeling. Als de partijen eenmaal bij mij aan tafel komen, is het conflict vaak al zo hoogopgelopen dat een medewerker zich ziek heeft gemeld. Jammer,

### **Samen verder of uit elkaar**

Het is een misvatting dat mediation altijd moet leiden tot herstel van de arbeidsrelatie, legt Van Gestel uit. "Bij mediation zoek je naar een oplossing waar beide partijen tevreden over zijn. In mijn praktijk zie ik dat in ongeveer de helft van de gevallen de mensen samen verder kunnen in een arbeidsrelatie. In de andere gevallen gaan ze in goed overleg uit elkaar. Als mediator vind ik het wel belangrijk dat partijen niet bij voorbaat al voor één oplossing gaan. Ze moeten bereid zijn om samen alle mogelijke oplossingen te onderzoeken. Zo had ik een keer een leidinggevende en senior medewerker tegenover me die ervan overtuigd waren dat ze niet meer samen verder konden. Dat veranderde toen de achterliggende emoties op tafel kwamen. De medewerker dacht dat de leidinggevende van haar af wilde en voelde zich bedreigd in haar positie. Ondertussen voelde de leidinggevende zich ondermijnd in zijn positie door de senior medewerker omdat hij het gevoel had dat ze zijn

**"Goed conflictmanagement levert geld op en maakt organisaties en hun medewerkers gezonder en productiever"**





Ellen van Gestel: "Omdat conflicten invloed hebben op heel de organisatie, ligt hier een belangrijke taak voor directie en management"

nisaties. Volgens hen worden conflicten nog te vaak als incidenten behandeld, terwijl ze vrijwel dagelijks voorkomen en een groot effect hebben op de kwaliteit, productie cultuur en financiën van een organisatie. Daarnaast lopen de kosten van een conflict vooral op naarmate dat conflict langer voortduurt. Het CAOP ontwikkelde een infographic over de kosten van een arbeidsconflict (zie afbeelding). Hierin is te zien dat de gemiddelde kosten 27.094 euro bedragen. Het grootste deel daarvan bestaat uit verzuim- en vertrekskosten, dus kosten die pas ontstaan als een conflict uit de hand loopt. Drent: "Door conflicten vroegtijdig te signaleren en aan te pakken, kunnen organisaties die kosten besparen. Goed conflictmanagement levert geld op en maakt organisaties en hun medewerkers gezonder en productiever."

### Managementvisie en vaardigheden

Van Gestel: "Omdat conflicten invloed hebben op heel de organisatie, ligt hier een belangrijke taak voor

directie en management. Nog veel te vaak worden conflicten benaderd als een juridisch probleem, terwijl je juridisering van een conflict te allen tijde zou moeten zien te voorkomen. Om effectief te kunnen omgaan met conflicten is er een integrale managementvisie nodig op conflictmanagement en -vaardigheden. Want conflictvaardigheden zijn echt basisvaardigheden voor iedere medewerker in een moderne organisatie. Bestuurders, managers, HRM-professionals en bedrijfsjuristen zouden daarnaast over bemiddelingsvaardigheden moeten beschikken, waarmee ze proactief en effectief kunnen ingrijpen bij (dreigende) conflicten. Een volgende stap is dan om op basis van de managementvisie een organisatiestructuur voor conflictmanagement te ontwikkelen en concrete trainingsprogramma's. Hier valt nog een wereld te winnen."

Het actuele dienstenaanbod conflictmanagement van het CAOP is te vinden op [www.caop.nl](http://www.caop.nl).

plaats wilde innemen. Toen die dreiging van beide kanten ongegrond bleek, konden de twee toch weer samen door een deur."

### Vroegtijdige signalering scheelt kosten

Margriet Drent en Ellen van Gestel benadrukken beiden het belang van een structurele aanpak binnen orga-