

Oorlogsvoering op de werkvloer; Bemiddelaars krijgen steeds belangrijker rol bij conflicten in bedrijven

© 2004 PCM Uitgevers N.V. NRC Handelsblad. December 22, 2004. SECTION: Economie; Pg. 18

FRIEDERIKE DE RAAT

De slechte economie en de toenemende individualisering leiden tot een groeiend aantal conflicten op de werkvloer. Geen wonder dat conflictbemiddeling aan populariteit wint.

De sfeer op de afdeling Productontwikkeling van een groot IT-concern is goed verziekt. Al bijna een jaar liggen zes werknemers onderling overhoop over een nieuw product. De drie 'bedenkers' zijn enthousiast en willen hun product zo snel mogelijk op de markt brengen. Twee collega's zijn echter van mening dat het te weinig toevoegt aan de bestaande software. Weer een andere collega wenst zich niet in het conflict te mengen en werkt daarom niet meer samen met de rest.

Zijn rook- en lunchpauzes worden steeds langer. De chef durft omwille van de al lang niet meer bestaande goede vrede geen partij te kiezen, maar schermt wel met zijn beperkte budget.

De gevolgen van het conflict zijn groot: dagelijks worden er tientallen e-mails vol frustratie over en weer gezonden, diverse werknemers hebben zich al een keer ziek gemeld, de plannen voor een ander nieuw product zijn in de ijskast verdwenen en een collega is onlangs vertrokken wegens de slechte sfeer. Alleen al aan verloren productie-uren kost dit (fictieve) conflict tienduizenden euro's, heeft Wim Koning, bestuurslid van de Groep Arbeidsmediation van het Nederlands Mediation Instituut (NMI), berekend. Volgens Koning, werkzaam bij bemiddelingsbureau Doornveld, kost een conflict 10 procent van de loonkosten van de betrokken werknemers voor de duur van het conflict. Op een IT-afdeling, waar werknemers gemiddeld 50.000 euro verdienen en de chef 60.000 euro, kost een conflict dat een jaar duurt dus 36.000 euro. En dat zijn alleen nog maar de verloren arbeidsuren. De kosten van de vervanging van zieke werknemers, van fouten die hersteld moeten worden en van gederfde inkomsten doordat een product later op de markt wordt gebracht, zijn buiten beschouwing gelaten.

Conflicten kunnen een flinke wissel trekken op het personeel. TNO Arbeid becijferde in zijn Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden (2003) dat jaarlijks 60.000 tot 100.000 mensen zich ziek melden wegens een conflict. Van hen belandt 3 tot 4 procent in de WAO. Uit onderzoek van bureau Doornveld blijkt dat de doorsnee-manager 30 procent van zijn of haar tijd aan conflicten besteedt.

Wat volgens Koning zwaar onderschat wordt, is dat 65 procent van de functioneringsproblemen te wijten is aan een verstoorde verhouding tussen werknemers - niet aan gebrekkige motivatie of onvoldoende vaardigheden. Voor ten minste de helft van de werknemers die een bedrijf verlaten heeft het stelselmatig niet oplossen van conflicten een belangrijke rol gespeeld. Bij onvrijwillig vertrek dat niet samenhangt met een reorganisatie, spelen conflicten in maar liefst 90 procent van alle gevallen een rol. De kosten daarvan lopen flink op: het vervangen van een hoogopgeleide werknemer kost, wegens verloren productie, werving, inwerken en bijscholen, 150 procent van zijn of haar jaarsalaris.

Niet verwonderlijk dus dat bij zakelijke conflicten steeds vaker een mediator wordt ingeschakeld. Het aantal bij het NMI geregistreerde mediators steeg de afgelopen vijf jaar van 664 naar 4.385. In die periode bemiddelden NMI-mediators bij zo'n 2.500 arbeidsconflicten.

Bureau Doornveld zag het aantal verzoeken om mediation in arbeidsconflicten de afgelopen drie jaar met 80 procent stijgen. "Dat komt vooral door de Wet Verbetering Poortwachter, die werkgevers en werknemers sinds 1 april 2002 verplicht er alles aan te doen om langdurig ziekteverzuim en afvloeiing naar de WAO te voorkomen." Maar ook de rechtbanken verwijzen strijdende partijen sneller naar een bemiddelaar. Koning: "De schade die men elkaar aandoet, wordt hierdoor beperkt. Maar het belangrijkste is dat de partijen het resultaat gemakkelijker accepteren, omdat ze daar zelf aan gewerkt hebben. Bovendien scheelt het de rechtbank werk."

Koning verwacht dat het aantal bemiddelingspogingen de komende jaren zal stijgen en dat bemiddelaars sneller zullen worden ingeschakeld. "Een bemiddelingspoging is veel goedkoper en sneller dan een gang naar de rechter: in plaats van twee advocaten heb je maar een bemiddelaar nodig. En een werknemer zit niet maandenlang ziek thuis, maar kan snel weer aan het werk doordat een mediator vaak maar drie of vier zittingen van gemiddeld anderhalf tot twee uur nodig heeft. De kosten daarvan, globaal 1.500 tot 2.000 euro, zijn heel wat lager dan de prijs van een langdurig zieke werknemer." De mediation is meestal succesvol, is de ervaring van Koning. "In 20 tot 30 procent van de gevallen komen de partijen er niet uit en gaan ze alsnog naar de rechter."

TNO Arbeid verwacht eveneens dat conflictbemiddelaars het drukker zullen krijgen. "Harde cijfers zijn er niet, maar gezien het grote aantal reorganisaties neemt de kans op botsingen toe", zegt Aukje Nauta, onderzoeker/adviseur op het gebied van personeelszaken. Maar er zijn meer factoren die spanningen kunnen geven, volgens TNO. Zo zijn werknemers door de toenemende individualisering minder geneigd hun eigen belang opzij te zetten voor de collectieve zaak. Ook de toenemende diversiteit van werknemers zorgt soms voor botsende normen en waarden. Ergernissen over veel prive-telefoontjes, hard praten of lange rookpauzes vallen daar ook onder. Ten slotte leidt de groeiende concurrentie tussen werknemers en afdelingen die beter moeten presteren nu het economisch minder gaat, vaker tot onenigheid.

De stijgende populariteit van mediation heeft ertoe geleid dat veel bedrijven niet langer externe bureaus inschakelen, maar eigen mensen hebben die kunnen bemiddelen bij conflicten op de werkvloer, of hun Arbo-dienst inschakelen. Logisch, volgens Aukje Nauta van TNO Arbeid: "De Arbo-arts constateert vaak als eerste dat een ziekmelding geen medische reden heeft, maar veroorzaakt is door een conflict."

Arboned bijvoorbeeld, dat duizenden bedrijven als klant heeft en in totaal een miljoen werknemers 'verzorgt', wil het aantal van zeven NMI-geregistreerde mediators volgend jaar verdubbelen. Arboned trad dit jaar "enkele honderden malen" op bij conflictbemiddeling, volgens Nelleke Schellart, directeur van de business unit arbeidsdeskundigen en bedrijfsmaatschappelijk werk van Arboned. Ook zij ziet het aantal conflicten stijgen: "De arbeidsmarkt wordt ruimer en er worden hogere eisen gesteld aan werknemers." Een groot deel van het verzuim is terug te voeren op een conflict, stelt Schellart. "Het bedrijfsleven beseft nog onvoldoende dat het tijdig aanpakken van een conflict veel geld scheelt."

Rabobank Groep heeft er, net als meer grote bedrijven, voor gekozen om conflicten geheel binnenshuis af te handelen. Bij de 120 werknemers tellende arbodienst, die een oogje houdt op 50.000 bankmedewerkers, hebben negen arbeidsdeskundigen een opleiding tot mediator achter de rug. "Alleen bij hoge uitzondering, als een zaak muurvast zit of heel specifiek is, maken we gebruik van externe bemiddelaars", vertelt Jan Hageraats, directeur van de arbodienst van de Rabobank Groep. "Dat is geen kwestie van kosten, maar van cultuur: onze eigen mensen kennen het bedrijf door en door. Bovendien vinden wij dat je het probleem moet oplossen waar het zich voordoet en dat interne bemiddeling het oplossend vermogen van werknemers en werkgevers vergroot."

Het aantal conflicten binnen de Rabobank Groep is dit jaar licht gedaald ten opzichte van 2003: van 220 naar tweehonderd. "Dat zijn zowel de puur zakelijke conflicten over functie-inschaling en kostenvergoedingen als geschillen waar werknemers ziek van zijn of dreigen te worden."

Ondanks de verwachte groei van het aantal conflicten is het aanbod van mediators op dit moment groter dan de vraag. Onbekendheid en koudwatervrees zijn de oorzaak, volgens Aukje Nauta van TNO Arbeid. TNO verrichte onlangs onderzoek naar het effect van mediation in het onderwijs. Daaruit bleek dat van de 117 bemiddelingen die er gezien het aantal conflicten in twee jaar tijd werden verwacht, er slechts 49 daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Nauta: "Dat komt doordat van de twee ruziende partijen de een meestal meer conflict ervaart dan de ander.

Vaak beschouwt een van beiden het als gezichtsverlies als je er samen niet uitkomt en een bemiddelaar nodig hebt. En dat remt de vraag naar bemiddeling af."

Doornveld Mediation.

Website: www.doornveld.nl

055-5064418