

Richtlijnen t.b.v. arbeidsconflicten

DZB

1. INLEIDING	3
2. WAT IS EEN ARBEIDSCONFLICT?	4
2.1. SOORTEN CONFLICTEN	4
2.2. ONGANG EN GEVOLGEN.....	5
2.3. CONFLICTGEDRAG.....	5
2.3.1. Stijlen van conflicthantering	5
3. DE RANDVOORWAARDEN	7
FASE 1 SIGNALERING	7
FASE 3 INTERVENTIE EN	7
3.1. DEFINITIE	7
3.2. CRITERIA.....	7
3.3. DOEL VAN DE RICHTLIJNEN.....	7
3.4. VOORWAARDEN VOOR RESULTAAT.....	7
3.5. VERANTWOORDELIJKHEID LEIDINGGEVENDE	8
3.6. AANDACHTSPUNTEN VOOR DE LEIDINGGEVENDE	8
3.7. SPECIFIEKE ROL HRM.....	8
3.8. SPECIFIEKE ROL BEDRIJFSMAATSCHAPPELIJK WERK	8
4. BESLISBOOM BIJ ARBEIDSCONFLICTEN (T.B.V. DE LEIDINGGEVENDEN)	9
BIJLAGE 1	10
TOELICHTING RICHTLIJNEN ARBEIDSCONFLICT T.B.V. DE LEIDINGGEVENDE	10
<i>Fase 1. Signalering</i>	10
<i>Fase 2. Diagnostiek (medisch- en conflictgericht)</i>	11
<i>Fase 3. Interventie</i>	12
<i>Fase 4. Evaluatie</i>	13
BIJLAGE 2	14
TOELICHTING RICHTLIJNEN ARBEIDSCONFLICT - JURIDISCH KADER	14
TIME-OUT.....	16

1. Inleiding

Conflicten op het werk zijn beslist niet ongewoon; meningsverschillen en discussies zijn vrijwel onvermijdelijk. Het wordt wel een probleem als een conflict invloed heeft op het verrichten van werkzaamheden en/of op de werksfeer. Dan ontstaat een arbeidsconflict.

Arbeidsconflicten kunnen verstrekende gevolgen hebben voor de direct betrokkenen, de werknemer en werkgever, en zijn in het algemeen een belangrijke oorzaak van verminderd welbevinden en lichamelijke klachten. Arbeidsconflicten zijn met name een belangrijke factor bij het ontstaan van psychisch klachten en een belangrijker oorzaak van uitval dan bijvoorbeeld een te hoge werkdruk. Ongeveer een derde van het langdurig psychisch verzuim vindt zijn aanvang in een conflict.

Zolang er geen directe medische oorzaak ten grondslag ligt aan de uitval van de werknemer, mag het nooit een automatisme zijn dat hij/zij vlucht in verzuim na een arbeidsconflict. Vooral indien door dit conflict 'tijdelijk' een minder prettige werkomgeving voor betrokkene ontstaat. Immers 'iedereen is belangrijk en wordt gemist als hij/zij er niet is'. Daarom richt het ziekteverzuimbeleid zich ook op het beperken van verzuim, door middel van preventieve maatregelen. Hierin past het vroegtijdig signaleren en ingrijpen bij een arbeidsconflict om een langdurig (verzuim)proces te voorkomen. Hieruit volgt dat ervoor gekozen is om, naast het bestaande ziekteverzuimreglement, specifieke richtlijnen te ontwikkelen voor leidinggevenden, met een beslisboom, indien er sprake is van een arbeidsconflict.

2. Wat is een arbeidsconflict?

Een conflict is een dynamisch proces dat zich ontwikkelt – meestal van kwaad tot erger – vanuit een bepaalde aanleiding of oorzaak. De reacties van de ander kunnen leiden tot verscherping van het conflict en de gevoelens van angst of woede oproepen. Een conflict speelt zich af tussen partijen. De betekenis die betrokkenen geven aan het meningsverschil en de reactie van de ander, bepalen het gedrag in de interactie.

Als de tegenstelling langdurig voortbestaan en niet goed worden opgelost is de kans groot dat mensen gefrustreerd raken en zich persoonlijk belemmerd voelen.

We spreken van een arbeidsconflict wanneer een werknemer zich gedurende langere tijd zich door een andere partij gefrustreerd of belemmerd voelt in het bereiken van de eigen werkgerelateerde doelen. De andere partij kan een collega, leidinggevende of ondergeschikte zijn, of zelfs een hele groep of afdeling. Wanneer een conflict escaleert komt de samenwerking en productiviteit in gevaar.

Bij een conflict spelen de volgende aspecten een rol:

- Proces
- Twee of meer partijen (personen/groepen)
- Tegenstrijdige of onverenigbare belangen, doelen, rollen, visies of opvattingen
- (Het ervaren van) belemmeringen in het bereiken van doelen, het dienen van belangen, het uiten van opvattingen
- Bewustwording van die tegenstelling/belemmering en daar betekenis aan geven
- Gevoel van spanning/emotie, woede/angst
- Conflictgedrag
- De context

2.1. Soorten conflicten

Conflicten gaan ergens over. De aard van het meningsverschil is van betekenis voor de aanpak. Mastenbroek (1993) onderscheidde een aantal bronnen van conflicten die richtinggevend zijn voor de conflictbehandeling:

1. *Instrumentele conflicten (inclusief taakinhoudelijke conflicten)*. Deze conflicten gaan over de wijze waarop medewerkers binnen een samenwerkingsverband (afdeling, werkeenheid, zelfsturend team) het werk uitvoeren, de beschikbare middelen verdelen en inzetten, doelen stellen en strategieën afstemmen. Het conflict heeft een zakelijke inhoud. Onvoldoende communicatieve vaardigheden of het spreken van een andere (vak)taal en onhandige procedures om problemen aan te pakken, kunnen mede oorzaak zijn van dit soort conflicten. Taakinhoudelijke

conflicten bevorderen onderling leren, stimuleren innovatie en leiden tot kwalitatief betere groepsbeslissingen.

2. *Sociaal-emotionele conflicten (inclusief waardenconflicten)*. Deze conflicten komen voort uit de manier waarop partijen een situatie waarnemen en beleven. Bij sociaal- emotionele spanningen past het streven naar begrip over en weer en zal de conflictbegeleider een open communicatie bevorderen. Sociaal-emotionele conflicten blokkeren het onderling leren, belemmeren innovatie en leiden tot kwalitatief slechte groepsbeslissingen.
3. *Belangenconflicten (inclusief macht- en afhankelijkheidsconflicten)*. Spanningen die optreden bij de verdeling van schaarse middelen, zoals geld, ruimte, interessant werk, secretariële ondersteuning of automatiseringsfaciliteiten, worden ook wel belangenconflicten genoemd. Ieder probeert een redelijk deel 'van de koek' voor zichzelf of de eigen afdeling binnen te halen. Bij verdelingskwesaties gaat het om het bereiken van een compromis door belangen te onderzoeken en effectief te onderhandelen.

Soms is er nog iets anders aan de hand: problemen of overbelasting thuis of ingrijpende gebeurtenissen in de persoonlijke levenssfeer. Daardoor kan het functioneren (tijdelijk of voor langere tijd) verslechteren met negatieve consequenties voor het functionerings- of beoordelingsgesprek. Daar ontstaat dan het conflict.

Een geïntegreerde benadering is dan op zijn plaats.

2.2. Omgang en gevolgen

- Conflicten met collega's komen vaker voor dan conflicten met leidinggevenden;
- Mannen hebben anderhalf keer vaker aanvaringen dan vrouwen.
- Vrouwen hebben er meer last van.
- Lager opgeleiden hebben vaker conflicten met de chef, hoger opgeleiden meer met collega's.
- Arbeidsconflicten kunnen gepaard gaan met psychosomatische klachten.
- In Nederland melden zich 90.000 werknemers per jaar ziek als gevolg van een conflict op het werk.
- Geschat wordt dat een op de tien WAO'ers arbeidsongeschikt is ten gevolge van een conflict.

2.3. Conflictgedrag

Mensen die bij een conflict betrokken raken reageren vaak op een voor hen karakteristieke manier.

2.3.1. Stijlen van conflicthantering

De partijen bij een conflict hebben verschillende mogelijkheden om met het conflict om te gaan. Ze kunnen zich laten leiden door:

- Zorg voor de relatie (en de ander);

- Zorg voor het resultaat (en het eigen standpunt).

Vrouwen zijn vaak meer dan mannen gericht op de behoeften van anderen en het uiten van gevoelens. Assertief opkomen voor de eigen belangen, wedijveren, is bij mannen vaak sterker aanwezig dan bij vrouwen. We kunnen deze tweedeling gebruiken als uitgangspunt voor een verdere verdeling. Dit leidt tot vijf verschillende gedragsstijlen bij conflicten:

- Forceren of doordrukken
- Confronteren/ probleemoplossend
- Compromis
- Aanpassen (toedekken/toegeven)
- Ontlopen

Welke stijl het meest adequaat is hangt af van de situatie, de doelstellingen en de belangen die spelen. Flexibel, verschillende stijlen kunnen hanteren is het meest effectief.

3. De randvoorwaarden

Zoals in de inleiding reeds vermeld, is er door DZB gekozen om richtlijnen te ontwikkelen wanneer er sprake is van een arbeidsconflict. De werkwijze arbeidsconflicten, gerealiseerd door 11 arbo-professionals in 2001 met ondersteuning van STECR¹, is daarbij een leidraad geweest en is opgebouwd uit vier fasen, te weten:

Fase 1 Signalering
Fase 2 Diagnostiek
Fase 3 Interventie en
Fase 4 Evaluatie

Voordat overgegaan wordt tot de beslisboom en de richtlijnen volgen hierna de definitie van een arbeidsconflict, de criteria waaraan deze voldoet, het doel en de voorwaarden voor het bereiken van het doel. Verder komen in de bijlagen de uitwerking, het juridisch kader en de uitleg over de "time-out" aan de orde.

3.1. Definitie

Twee individuen, een individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als tenminste een van de partijen vindt dat er sprake is van een conflict. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.

3.2. Criteria

1. Tenminste één partij ervaart dat er sprake is van een conflict.
2. De frustratie kan zowel cognitief als affectief zijn.
3. De frustratie hoeft geen objectieve grond te hebben.

3.3. Doel van de richtlijnen

Het doel van de richtlijnen en de beslisboom is het voorkomen van een arbeidsconflict en het voorkomen dat een conflict uitmondt in ziekteverzuim, dan wel het arbeidsverzuim zoveel mogelijk beperken en het bieden van richtlijnen hoe om te gaan met een arbeidsconflict binnen DZB.

3.4. Voorwaarden voor resultaat

- Vroege signalering
- Snelle diagnostiek
- Interventie
- Kennis van conflictsignalering, probleemanalyse en conflicthantering
- Objectieve houding

¹ Platform Reïntegratie: een initiatief van de Branche Organisatie Arbo-diensten (BOA) en het ministerie van SoZaWe

3.5. Verantwoordelijkheid leidinggevende

Een arbeidsconflict is primair een op te lossen zaak tussen direct leidinggevende en de betrokken medewerker(s) of medewerkers onderling, HRM en het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW) kunnen hierbij ondersteunen. Als er sprake is van een arbeidsconflict met ziekteverzuim is het aan de bedrijfsarts om vast te stellen of er medische klachten zijn waardoor ziekteverzuim gerechtvaardigd is. De leidinggevende is, na voornoemd oordeel van de bedrijfsarts, **volledig verantwoordelijk voor de aanpak van het verzuim**, op niet medische gronden, van de medewerker.

3.6. Aandachtspunten voor de leidinggevende

- vroege signalering
- verantwoordelijkheid nemen
- indien nodig diagnostiek aanvragen bij het HRM, BMW en/of de Arbo adviseur
- eventueel interventie toepassen
- kennis van conflictsignalering, probleemanalyse en conflicthantering
- objectieve houding

3.7. Specifieke rol HRM

De lijn is verantwoordelijk voor een goede behandeling / oplossing van het conflict. HRM kan hierbij ondersteuning bieden. Zij zullen het conflict op een zakelijke manier behandelen. Daarbij is het belangrijk de belangen van beide partijen in het oog te houden.

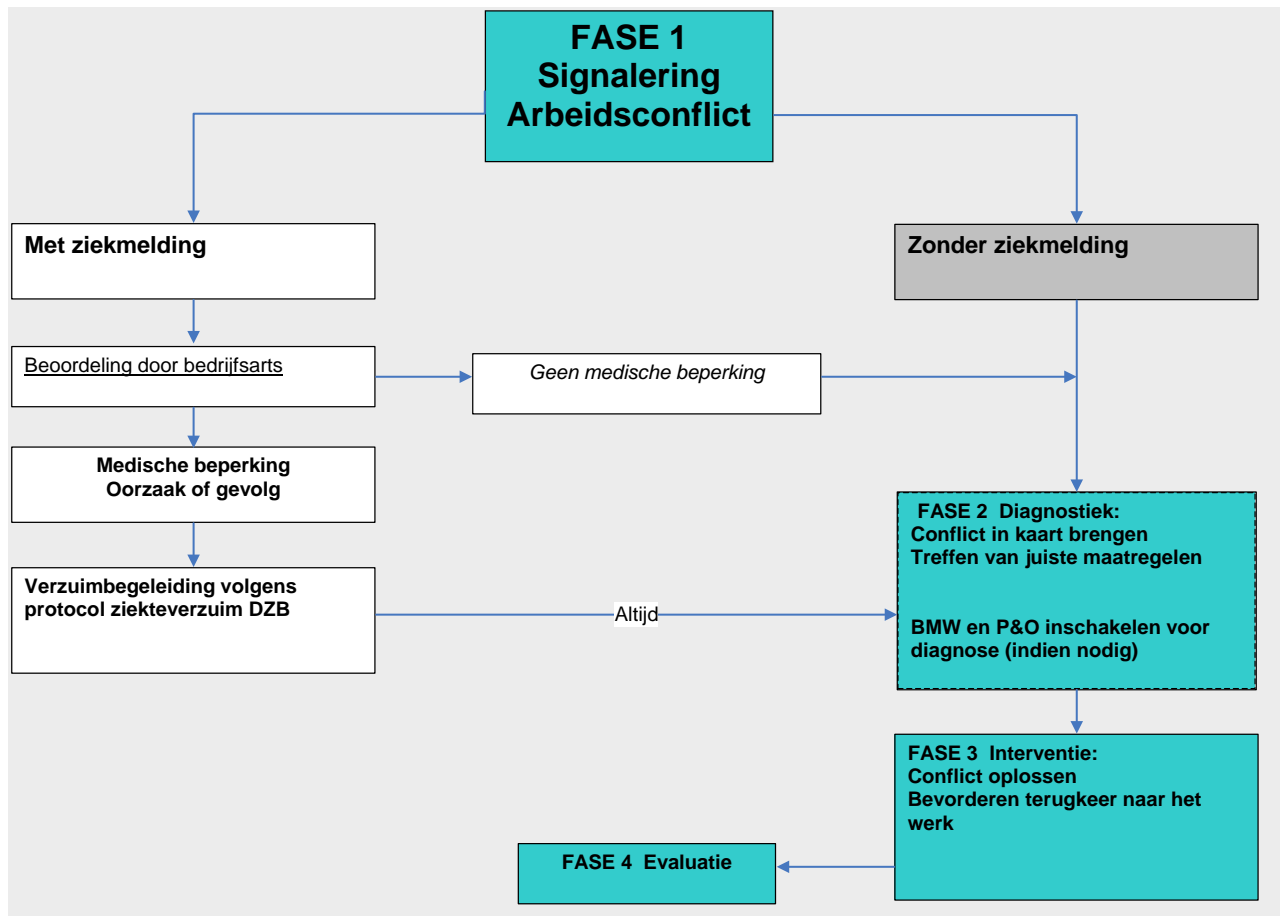
3.8. Specifieke rol bedrijfsmaatschappelijk werk

Het BMW kan worden ingeschakeld wanneer de leidinggevende, HRM en de medewerker(s) samen het conflict niet kunnen oplossen². Vanuit de expertise van het BMW is deze groep bij uitstek geschikt om een inschatting en advies te maken van een conflictsituatie. Indien een conflict tussen werknemer en werkgever niet kan worden opgelost, zal bedrijfsmaatschappelijk werk een intake maken van het conflict en hieruit verder adviseren of interveniëren. Ook de keuze voor externe Mediation zal, indien de noodzaak daarvoor is aangetoond, vanuit dit werkproces worden aangegaan.

Afstemming met de bedrijfsarts zal waar mogelijk een onderdeel uitmaken van de intake.

² De medewerker kan natuurlijk altijd het BMW inschakelen

4. Beslisboom bij arbeidsconflicten (t.b.v. de leidinggevenden)



Bijlage 1

Toelichting richtlijnen arbeidsconflict t.b.v. de leidinggevende

Fase 1. Signalering

(bij voorkeur in een vroeg stadium wanneer er nog geen sprake is van een verharding van standpunten)

1.1. Doelen

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

1.2. Activiteiten Leidinggevende

- Attent zijn op signalen die wijzen op een mogelijk dreigend arbeidsconflict (bijv. vermijdgedrag, frequent ziek, kortaf reageren, niet aanwezig bij overlegvormen, etc)
- Pro-actief een gesprek voeren met de betrokkene(n) om vast te stellen of er sprake is van een probleem/arbeidsconflict. Is er ondersteuning vanuit de organisatie nodig om uit het conflict te komen?
- Zonodig time-out³ instellen om arbeidsverzuim te verminderen (door manager / hoofd van de afdeling).
- Overige belangrijke aandachtspunten:
 - o Heb ik hier te maken met een arbeidsconflict?
 - o Ben ik zelf partij?
 - o Komt het voort uit andere problematiek (functioneringsgesprek)?
 - o Advies vragen bij deskundigen (leidinggevende, collega, HRM en bedrijfsmaatschappelijk werk of Arbo dienst)
 - o Speelt ziekte een rol? Overleggen met de Arbo dienst.
 - o Indien gewenst HRM en/of BMW inschakelen voor intakegesprek
 - o Arbo dienst informeren bij wel of geen ziekteverzuim
 - o Vastleggen van bevindingen (dossiervorming)
- Schriftelijk bevestigen bevindingen naar medewerker.

1.3. Tijdspad

- direct

1.4. Communicatie/rapportage

- Vastlegging moet plaatsvinden bij "grote" conflicten⁴ en bij herhaling van steeds dezelfde conflicten bij een medewerker.
- Vastleggen van ondergenoemde gegevens en zowel werkgever als werknemer een afschrift verstrekken (voor beide partijen duidelijke uitgangspunten).

³ zie juridisch kader protocol

⁴ niet ieder klein conflict hoeft vastgelegd te worden

- o Waargenomen conflictsignalen en de herkenning daarvan door betrokkenen
- o Mening van de betrokkenen of er sprake is van een conflict
- o Mening van de betrokkenen of de partijen het conflict zelf kunnen oplossen
- o Wensen/afspraken van de betrokkenen ten aanzien van vervolgstappen
- o Informeren van de medewerker over het recht op vertegenwoordiging (de mogelijkheid om iemand mee te nemen bij gesprekken).
- Informeren van de bedrijfsarts, indien arbeidsverzuim dreigt.

Fase 2. Diagnostiek (medisch- en conflictgericht)

2.1. Doelen

- Het in kaart brengen van de situatie
- Het treffen van de juiste maatregelen ter voorkoming dan wel beperking van het ziekteverzuim (indien mogelijk directe oorzaken aanpassen/wegnemen)

2.2. Activiteiten Leidinggevende

- Bij ziekmelding: sturen op, overleg over/advies diagnostiek van medische beperkingen en opstellen reïntegratieadvies.
- Diagnostiek/ inventarisatie van het conflict (evt. i.s.m. HRM en het bedrijfsmaatschappelijk werk)
- Eventueel inlassen van een time-out (bijlage 3), door manager / hoofd afdeling.
- Overige belangrijke aandachtspunten
 - o Soort, inhoud en fasen van het conflict in kaart brengen (waardoor, vanaf wanneer, met wie, hoe vaak, werk/privé, etc)
 - o Het voorleggen van de evt. te nemen maatregelen, bijv. bemiddeling door derden.
 - o Feedback vragen inzake maatregelen aan collega; overleg HRM, bedrijfsarts/ bedrijfsmaatschappelijk werk/ overige deskundige; terugkoppeling met betrokken partijen.

2.3. Tijdspad

- Binnen één (1) week zonder ziekmelding

2.4 Communicatie/rapportage

- Advies over medische beperking (Arbo adviseur) indien er sprake is van ziekmelding
- Informatie vragen bij de andere conflictpartij(en)
- Voorlichting geven over de rechten en plichten partijen (bijlage 2)
- Vastleggen van gegevens en afspraken en zo mogelijk aan betrokkene(n) kenbaar maken
 - o In persoonsdossier; in medisch dossier (dossievorming)

Fase 3. Interventie

3.1. Doelen

- Deëscaleren en oplossen van het conflict
- Bevorderen reïntegratie (terugkeer naar werk)

3.2 Activiteiten Leidinggevende

- Opstellen interventieplan (denk aan gespreksomgeving, gespreksprocedure, vastlegging, etc) - evt. ondersteuning HRM.
- Inschakelen deskundige (BMW, HRM)
- Faciliteren uitvoering interventieplan
- Time-out⁵ rechtspositioneel borgen (HRM, manager hoofd)
- Inspanning i.h.k.v. gekozen interventie
- Rechtspositionele/organisatorische maatregelen (bijv. (tijdelijk) ander/elders werk, cursus, zonodig disciplinair traject)
- Partijen informeren

3.3 Tijdsfad, bij verzuim denk aan de termijnen van de WVP

- Interventieplan (zo snel mogelijk, maar uiterlijk) binnen twee (2) weken
- Start interventie (zo snel mogelijk, maar uiterlijk) binnen drie (3) weken
- Duur interventie (in interventieplan doorlooptijd opnemen)

3.4 Communicatie/rapportages

- Opstellen interventieplan en verspreiden aan betrokken partijen
 - De verschillende interventies aangeven
- Tussentijds informeren van alle partijen over verloop
- Interventie afsluiten met rapportage, opgesteld door degene(n) die de interventie uitvoer(t)(en) en dit opnemen in
 - Persoonsdossier (dossiervorming)
 - Zonodig medisch dossier Arbo-dienst

⁵ zie juridisch kader protocol

Fase 4. Evaluatie

4.1 Doelen

- Verbetering doorgelopen proces
- Herhaling conflict voorkomen
- Inzicht krijgen in resultaten en klanttevredenheid (informatie door medewerker)

4.2 Activiteiten Leidinggevende

Mondeling of schriftelijk evalueren met conflictpartij⁶.

- o Is het vooraf gestelde doel bereikt en zijn partijen tevreden?
- o Wat zou een volgende keer anders moeten/kunnen?
- o Zijn er aanvullende preventieve maatregelen nodig om te voorkomen dat het conflict zich opnieuw voordoet. ?
- Zonodig vervolgactie voorschrijven Te denken valt aan (assertiviteit)trainingen, ondersteuning door HRM en BMW (preventie terugval).

4.3 Tijdspad

- Uiterlijk binnen twee (2) weken na afsluiting interventie

4.4 Communicatie/rapportage

- Uitwisselen uitkomst evaluatie aan betrokken partijen (bedrijfsarts, HRM en BMW, leidinggevende, werknemer etc.)
- Evaluatiegegevens opnemen in medisch dossier bij ziekteverzuim
- Evaluatiegegevens opnemen in persoonsdossier

⁶ bijvoorbeeld door middel van een evaluatieformulier

Bijlage 2

Toelichting richtlijnen Arbeidsconflict - Juridisch kader

Indien er sprake is van een arbeidsconflict zijn er twee rechtspositionele situaties mogelijk

- Arbeidsconflict met ziekteverzuim.
- Arbeidsconflict zonder ziekteverzuim.

Overzicht arbeidsconflict en arbeidsongeschiktheid:

Ziek zijn betreft een medische situatie. Vaak is het mogelijk om met een klacht of ziekte door te werken, maar soms kan dat niet en volgt een ziekmelding. Iemand is dan arbeidsongeschikt voor zijn eigen werk. De werknemer heeft dan de plicht alles te doen om zijn herstel en reïntegratie te bevorderen. Ook de werkgever moet aan de terugkeer meewerken, desnoods door het (tijdelijk) aanbieden van passend werk (WVP) of werk bij een andere werkgever. Wanneer de werknemer medisch gezien weer volledig in staat is zijn eigen werk te doen, volgt een herstelmelding.

De juridische basis is de arbeidsovereenkomst. Een werknemer verplicht zich bepaald werk te doen en de werkgever betaalt hiervoor. Wordt er niet gewerkt, dan is er ook geen recht op salaris, behalve als er sprake is van arbeidsongeschiktheid op medische gronden.

De regel 'geen arbeid, geen loon' volgt uit artikel 7:627 BW.

Juridisch gezien is de beoordeling van de bedrijfsarts een advies aan de werknemer en werkgever over de arbeids(on)geschiktheid. De bedrijfsarts geeft aan wat de belastbaarheid is voor eigen of passend werk en adviseert over herstel en reïntegratie.

De beoordeling van de bedrijfsarts houdt in of er sprake is van beperkingen ten gevolge van ziekte of gebrek, waardoor werknemer de belasting in het eigen werk (tijdelijk) niet meer aankan. Vervolgens zal de bedrijfsarts beoordelen of de werknemer adequaat aan zijn herstel werkt, zal waar mogelijk trajecten in gang zetten om dit herstel te bevorderen en de belastbaarheid van de werknemer te vergroten.

Wanneer de oorzaak van de ziekmelding een arbeidsconflict is, zal de bedrijfsarts beoordelen of er sprake is van medische beperkingen voor het werk als oorzaak of gevolg van het conflict. Waar dit zo is, wordt adequate begeleiding voor de ziekte aangeboden en tegelijk aan conflictoplossing gewerkt (zie beslisboom in de Werkwijzer).

Waar geen sprake is van duidelijke medische beperkingen, maar slechts van lastige spanningsklachten, heeft werknemer geen recht op ziekgeld. Andere alternatieven, zoals een time-out (soort bijzonder verlof) worden uitvoerig beschreven.

Wanneer werkgever en werknemer van mening verschillen over de vraag of werknemer ziek is en werkgever overweegt het stopzetten van de

loondoorbetaling op basis van art. 7:627 BW, dan kan werknemer een deskundigenoordeel vragen bij het UWV. Meestal zal aan dit geschil een medisch advies van de bedrijfsarts ten grondslag liggen, maar dat is niet perse noodzakelijk. De werkgever kan zelfs vinden dat er geen sprake is van ziekte ook al adviseert de bedrijfsarts anders.

De bedrijfsarts is dus geen partij in het geschil tussen werkgever en werknemer!

Werknemers zijn verplicht een second opinion (7:629a BW) aan te vragen voordat ze bij de kantonrechter een loonvordering kunnen instellen. De uitslag is als het ware het 'toegangsbewijs' voor deze civiele procedure.

De werkgever en werknemer zijn beiden verantwoordelijk voor het werken aan een zo kort mogelijke arbeidsongeschiktheid.

De regel is zo dat zo lang er sprake is van een arbeidsovereenkomst de werkgever verantwoordelijk is voor de begeleiding van de werknemer.

Van een goede werkgever en een goede werknemer wordt verwacht dat ze proberen om het conflict op te lossen. Naast deze verplichtingen heeft de werkgever natuurlijk ook de verantwoordelijkheid om preventieve maatregelen te nemen om uitval te voorkomen.

Medewerkers kunnen bij besluiten in het kader van conflicthantering bezwaar aantekenen via de geschillencommissie. Mocht de medewerker hier gebruik van maken dan heeft hij / zij het recht vertegenwoordiging in te schakelen. Dit kan niet iemand binnen DZB zijn.

- Er zal in het sanctiebeleid een verwijzing komen naar het conflictmodel. Hieraan voorafgaand zal het sanctiebeleid geëvalueerd worden en daar waar nodig op één lijn worden gebracht met het conflictmodel.
- In het ziekteverzuimbeleid moet de mogelijkheid van een second opinion worden beschreven.

Bijlage 3

Time-out

Definitie: een periode van maximaal 2 weken, waarbij door beide partijen ruimte wordt genomen voor bezinning en afkoeling, en om te werken aan oplossingen t.a.v. het conflict. Hierbij moet overwogen worden of er buitengewoon of betaald verlof geschreven kan worden. En ook moet overwogen worden of er intern een andere werkplek mogelijk is, met een maximale duur van 2 weken voor deze tijdelijke werkplek.

Doel :

- de betrokkenen de gelegenheid geven afstand te nemen van het conflict
- verdere escalatie en ziekteverzuim voorkomen
- Tijd en ruimte creëren om aan een interventieplan te werken.

Bevoegdheid:

Manager, hoofd afdeling

Adviesbevoegdheid:

Lijn, HRM, bedrijfsarts, BMW

Rechtspositionele basis:

Uitwerken i.o.m./door Hans Schreuder.

Voorwaarden:

Er dienen gedurende de time-out activiteiten plaats te vinden om tot een oplossing of tenminste tot een interventieplan te komen.

Redenen voor time-out:

- De werknemer is niet meteen in staat om een gesprek te voeren, maar er zijn geen medische beperkingen of in de situatie dat conflict nog niet onderkend is door partijen.
- De werknemer is wel in staat om een gesprek te voeren en om het werk te hervatten, maar vanuit het oogpunt van conflictbeheersing is het verstandig om werkhervatting uit te stellen.

Aanvullende belangrijke argumenten voor de beoordeling van een time-out:

- Hoe groot is de behoefte van een time-out bij betrokkenen op dit moment? (bespreekbaar maken)
- Welke negatieve gevolgen verwachten de betrokkenen 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?