

De projectgroep wAM is in het leven geroepen naar aanleiding van signalen uit het arbeidsmediation-werkveld dat verschillende belangen en belanghebbenden óm de mediationtafel het arbeidsmediationproces dusdanig kunnen verstoren dat er spanningen ontstaan. Spanningen die kunnen leiden tot klachten en of negatieve invloed hebben op het verloop van een arbeidsmediation. Deze rapportage geeft de uitkomsten van het onderzoek weer en geeft aanbevelingen. Eén oplossing is een concept werkwijzer ArbeidsMediation (kortgezegd wAM) te ontwikkelen waarin elke actor betrokken bij arbeidsmediation zich kan vinden.

Project Werkwijzer ArbeidsMediation - wAM

Het doel is om een werkwijzer te ontwikkelen die alle betrokken actoren bij arbeidsmediation (werkgevers, werknemers, mediators, providers, verwijzers, bedrijfsartsen, casemanagers, etc.) meer zekerheid en duidelijkheid geeft. Een werkwijzer die richting, inzicht en houvast biedt en in het bijzonder helderheid verschaft over de positie en werkwijze van de arbeidsmediator en het verloop van het arbeidsmediationproces. Wat kun je van elkaar verwachten, hoe manage je alle belangen, hoe ga je met elkaar om als het mis gaat? Kortom een werkwijzer voor arbeidsmediators, hun stakeholders en de actoren in het werkgebied.

De aanleiding

Dit onderzoek is gestart omdat de NMv (de Nederlandse Mediators vereniging) signalen heeft ontvangen dat mediators met de specialisatie arbeid, in de knel kunnen komen wanneer zij arbeidsmediations verrichten en er een klacht binnenkomt vanuit een betrokken actor over de mediation. Deze actoren zijn derde-belanghebbenden die niet deelnemen aan de arbeidsmediation zelf, maar wel onderdeel zijn van het arbeidsmediationproces. Een en ander heeft ertoe geleid dat in mei 2020 er een projectgroep is geformeerd die in september 2020, op basis van een projectomschrijving met plan van aanpak, aan de slag is gegaan.

De projectgroep

De projectgroep bestaat uit de volgende leden, tevens arbeidsmediator:

- Martijn Berntsen, voormalig bestuurslid NMv (communicatie)
- Arbeidsmediator en masterstudent: Youssaf Bouyazdouzen (sinds april 2021)
- Vertegenwoordiger vanuit een provider/verwijzer: Diederik Diercks van Result-mediation
- Namens het ambassadeursnetwerk van het NMv: Tineke Otter (projectleider)
- Vertegenwoordiging uit de VAN: Ido van de Waal

De Hogeschool-Arnhem-Nijmegen (HAN) ondersteunt het onderzoek in het project. Merle van Kruisbergen heeft als afstudeeropdracht (voor de opleiding HRM) de projectgroep versterkt en ondersteunt bij het onderzoek tot maart 2021.

Een Raad van Advies (RvA) is aangesteld t.b.v. monitoring en voortgang van het project:

Een aantal leden zit op persoonlijke titel en met specifieke kennis van arbeidsmediation in de RvA

- Mediation deskundige: de heer professor Mr. Dick Allewijn
- Kantonrechter en voorzitter Stecr: De heer Mr. Dirk Jan Buijs (persoonlijke titel)
- Opleidingsvertegenwoordiger en mediator: de heer Bas Delleman
- NMv Bestuur: mevrouw Julia Gerlach
- HAN-Hogeschool: mevrouw drs. Saskia Ponten
- MfN groep arbeidsmediator (GAM), De heer Herman Schaëffer (persoonlijke titel)
- Bestuur VAN, Mevrouw Judith Stoop (tot maart 2021) vanaf maart 2021 Renate Kerkhof
- Vertrouwenspersoon NMv, de heer Paul Wijntje (persoonlijke titel)

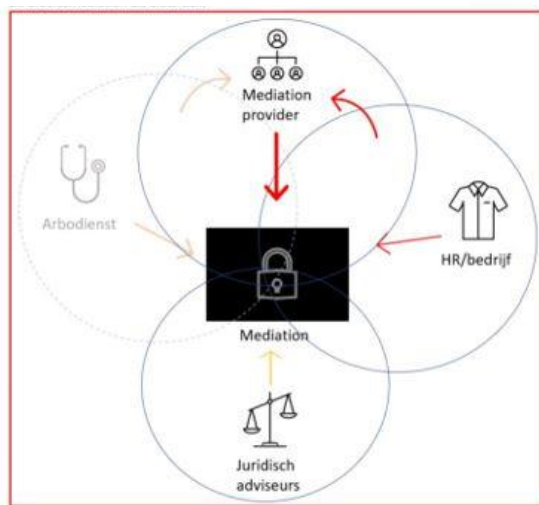
De probleemstelling

Wat gebeurt er als er tijdens het arbeidsmediationproces (of erna) problemen ontstaan met actoren die niet aan de tafel zitten en waarmee je de goede relatie niet wilt verliezen?

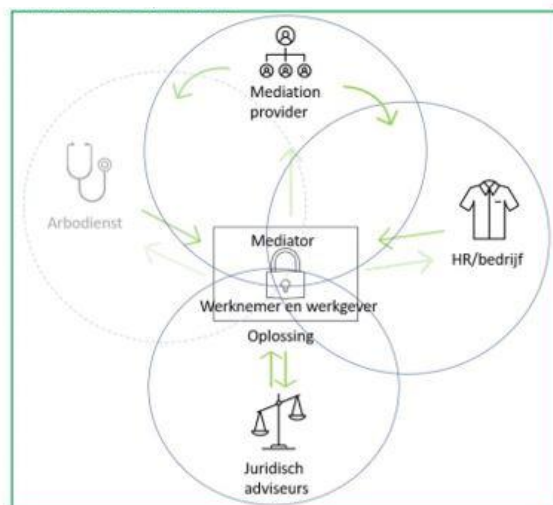
Hoe zorgt een mediator ervoor, die afhankelijk is van een provider voor de broodwinning, dat diens rechtspositie betrouwbaar is, de onafhankelijkheid kan waarborgen en integer kan handelen naar zichzelf en naar de klanten? Hoe doe je dat zonder de geheimhouding van de mediation te schenden? Als er sprake is van een spanningsveld, waar wordt die voornamelijk door veroorzaakt en wat is er nodig om dat te voorkomen? Kortom, hoe ga je om met het spanningsveld dat kan ontstaan met functionele derden?

De beeldvorming over nut en noodzaak van arbeidsmediation veranderen?

De arbeidsmediation als black box:



De arbeidsmediator als spin in het web:



De doelstellingen

1. Onderzoeken (kwalitatief en kwantitatief) of er sprake is van een spanningsveld waarmee arbeidsmediators in de praktijk te maken krijgen.
2. Ontwikkelen van een werkwijzer voor alle actoren die werkzaam zijn in (het bemiddelen van) mediations in arbeidszaken.
3. Uitwijzen of er aanpassingen, aanvulling en/of nader onderzoek nodig is met betrekking tot juridische kaders; aansprakelijkheid én wenselijkheid van publiek-private afspraken; de opleiding tot arbeidsmediator; register voorwaarden; STECR, beroepsprofiel arbeidsmediators.

Ps: oorspronkelijk was het doel ook om het beroepsprofiel van de arbeidsmediator te herijken, dit doel is komen te vervallen. Deze onderzoeksvraag bleek niet te combineren met onze andere doelstellingen en onderzoeksvragen. Uitkomsten die van belang zijn voor aanpassing van het profiel worden uiteraard wel met de VAN gedeeld.

Projectaanpak

We hebben bij ons onderzoek de Delphi-methode gehanteerd, wat onder andere wil zeggen dat gedurende het project de doelstelling, de aanpak en/of projectvragen door voortschrijdend inzicht kunnen worden aangepast. Dus de probleemstelling wijzigt niet, maar eventueel wel de onderzoeks- en oplossingsrichting.

Hierdoor is het project tot nu toe voltooid in de volgende fasen:

- Fase 1: RvA projectomschrijving voorleggen met verzoek om advies
- Fase 2: Interviewvragen ontwikkelen o.b.v. de probleemstelling
- Fase 3: Diepte-interviews met experts/actoren
- Fase 4: Uitkomsten interviews mede benutten voor ontwikkeling enquêtevragen
- Fase 5: Kwantitatieve en kwalitatieve toets middels een enquête in het werkveld van en bij arbeidsmediators
- Fase 6: Rondetafelgesprek RvA en concept projectrapportage uitzetten in werkveld
- Fase 7: Projectuitkomsten vastleggen en concept werkwijzer ontwikkelen
- Fase 8: Expertmeetings met werkveld om werkwijzer te lanceren

Fase 1 Projectomschrijving

Heeft erin geresulteerd dat we op advies van de RvA een concept werkwijzer aan het eind van de rit ontwikkelen, in plaats van aan het begin.

Fase 2 Interviewvragen

Heeft erin geresulteerd dat we de doelstelling om het bedrijfsprofiel aan te passen hebben laten vervallen. Als “bijvangst” blijft het wel een aandachtspunt. De vragen t.b.v. de interviews kregen hiermee een betere focus voor de primaire doelstelling.

Waar is het project door begrensd? De randvoorwaarden

- Geen juridisch kader ontwikkelen, hooguit wettelijke ingrediënten
- Geen richtlijnen ontwikkelen, wel een werkbaar kader scheppen
- Een werkwijzer ontwikkelen die wordt gedragen, geborgd en werkt

De probleemstelling is gedurende de rit dus niet veranderd. De route naar een oplossing met het ontwikkelen van een werkwijzer is des te meer helder geworden.

De onderzoeksvragen

We hebben voorafgaand aan het onderzoek de volgende vragen geformuleerd:

- Inzichtelijk maken wat de kwalitatieve en kwantitatieve omvang is van de kwetsbaarheid van arbeidsmediators
- Inzichtelijk maken van het zakelijk belang, de risico's en reputatie van providers/verwijzers
- Overzicht verkrijgen van waar de knelpunten zitten en wat de omvang daarvan is
- Hoe borg je de positie, onafhankelijkheid en integriteit van mediators?
- Waar moet een mediator aan voldoen wil deze het predicaat kwalitatief goede arbeidsmediator ontvangen?
- Waar moet een provider aan voldoen die bemiddelt in arbeidskwesties?
- Hoe kan een provider de kwaliteit van een mediator in arbeidszaken toetsen?
- Aan welke normen en daarbij horende regels moet een provider en een mediator voldoen wanneer er sprake is van een klacht?
- Is er behoefte aan een werkwijzer en zo ja, waar moet die aan voldoen?

Uitkomsten interviews en onderzoek

Er zijn 14 interviews afgenomen. Van elke categorie van betrokken actoren in het arbeidsmediationproces is minimaal één persoon geïnterviewd. Deze betrokken actoren zijn arbeidsmediators, providers, opleiders, bedrijfsartsen, arbodiensten, arbeidsdeskundigen, advocaten, het UWV, HR-medewerkers, bedrijfsmaatschappelijk werkers of vertrouwenspersonen.

Bij de uitwerking van de uitkomsten van de interviews werd ons duidelijk dat veel spanningen en conflicten ontstaan door:

- **De black box rol die de arbeidsmediator vervult**
- **De onbekendheid van het nut van arbeidsmediation, anders dan alleen bij exit**
- **Het beladen begrip van het woord conflict**

Deze uitkomsten zijn verwerkt in de vraagstelling van de enquête.

De enquête: de belangrijkste conclusies o.b.v. de uitkomsten, ingevuld door arbeidsmediators

In totaal zijn het 241 respondenten, waarvan 133 arbeidsmediators en 108 andere actoren.

Kwantitatieve omvang kwetsbaarheid

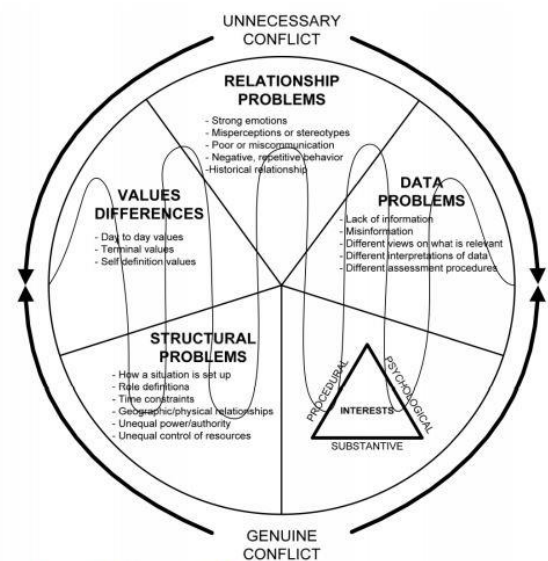
- 72,2% van de arbeidsmediators hebben meegemaakt dat ze verschillende verwachtingen hebben ervaren bij betrokken actoren.
- In de afgelopen 2 jaar heeft dat in 40% van de mediations plaats gevonden
- Vooral werkgevers hadden een verschillende verwachting, gevolgd door advocaten/juristen en dan HR-medewerkers
- Bij bijna 39% van de arbeidsmediators kwam hierdoor (in de afgelopen 2 jaar) het functioneren en/of integriteit in gedrag.
- Gemiddelde kwam dit in 21% van de zaken voor
- Bij 68,6% van die zaken hadden de verschillende verwachtingen gevolgen voor het arbeidsmediationproces zelf, namelijk:
 - o De opdracht is door de arbeidsmediator teruggegeven aan de opdrachtgever
 - o De arbeidsmediation is hervat nadat er goede afspraken waren gemaakt
 - o Het arbeidsmediationtraject is stopgezet door de partijen aan tafel

Kwalitatieve omvang kwetsbaarheid

De HAN-student heeft de conflictcirkel van Mohr gebruikt om te achterhalen waardoor conflicten bij de betrokken actoren (dus niet de deelnemers aan de tafel) over de mediation tot stand kwamen.

De onderwerpen waardoor de integriteit in het gedrag kwam betroffen:

- Vertrouwen in het mediationproces (52,9%)
- De geheimhouding, onafhankelijkheid en onpartijdigheid met allemaal een even hoog percentage, namelijk 35,30%



Figuur 1: The Circle of Conflict (Moore, 2014)

Volgens actoren waren de belangrijkste oorzaken:

- Verschillende belangen (bijna 50%)
- Verschillende interpretaties en daarmee gepaard gaande emoties
- Gebrek aan voldoende informatie over het arbeidsmediationproces

Volgens de mediators:

- Gebrek aan voldoende informatie
- Verschillende belangen bij betrokken actoren
- Verschillende verwachtingen bij de uitkomst

Wat opvalt is dat niemand miscommunicatie tussen betrokken actoren en de mediator benoemd.

Andere verrassende uitkomsten:

- 70% van alle geïnterviewden vindt dat arbeidsmediation te laat wordt ingezet
- Bijna 50% van de geïnterviewden vindt dat er een taboe op het woord conflict rust in het bedrijfsleven

Belangrijkste ingrediënten voor de thema's die terug te vinden moeten zijn in de werkwijzer

- Informatie over arbeidsmediation en het mediationproces
- Verschillende belangen die in een mediation aan de orde zijn
- Verschillende interpretaties wat mediation betekent en kan betekenen
- Verwachtingen "management" bij actoren (tijd, wanneer wel en/of niet, resultaten....)
- Relationale en emotionele aspecten

Risico en zakelijk belang verwijzers/ providers

Uit de vraagstelling en antwoorden is onvoldoende duidelijk gebleken of het zakelijk belang bijdraagt tot conflicten tussen de actoren. Wel is helder dat er nog veel onduidelijkheid is over waar en wanneer mediation ingezet kan worden en over het arbeidsmediationproces zelf.



Conclusies

- Het verdient aanbeveling specifieke kenmerken van arbeidsmediations vast te leggen om geregistreerd en geaccrediteerd te zijn als arbeidsmediator;
 - o Eventuele aanpassingen op beroepsprofiel doorvoeren
 - o Kwaliteitseisen formuleren in MfN, ADR en IMI-registers
- Het is goed een beslisboom (stroomschema) te ontwikkelen voor cruciale functies werkzaam in het werkveld van arbeidsmediations zoals HRM en bedrijfsartsen;
- De werkwijzer moet aanvullend zijn op bestaande richtlijnen en helder zijn in waar het wringt met de huidige regels (vertrouwelijkheid-vrijwilligheid)
 - o Geen richtlijn-juridisch
 - o Wel een soort menukaart
 - o Niet normerend-sancties
 - o Wel een soort handleiding
- Het bedreigend imago van conflicten en arbeidsmediation ombuigen naar een kans voor organisatieontwikkeling
 - o Meerwaarde negatieve energie omzetten in positieve energie
 - o Creativiteit van een conflict gebruiken voor innovatie
- Lesprogramma's mediation aanbieden aan Hbo-opleidingen, onder andere HRM
 - o Actoren verbinden en conflictvaardiger maken
 - o De boodschap dat een conflict er mag zijn
 - o Beeldombuiging van exit-tool naar organisatie-tool

Het vervolg:

- De uitkomsten van de enquête worden breed gedeeld
- Deze projectrapportage wordt gedeeld met opdrachtgever en RvA-leden
- De projectgroep gaat een concept werkwijzer (website) ontwikkelen
- Dit website-concept wordt aan de RvA voorgelegd ter discussie
- Daarna wordt het concept d.m.v. rondetafelgesprekken getoetst en besproken met actoren
- De HAN gaat met de afdeling toegepaste psychologie onderzoeken hoe de werkwijzer het beste kan leiden tot:
 - o Een betere inzet van arbeidsmediation door HRM-medewerkers
 - o Goed gebruik van arbeidsmediation bij organisatieontwikkeling
 - o Of en hoe (een vorm van) arbeidsmediation kan leiden tot meer werkgeluk
- De projectgroep buigt zich over de organisatievorm waarin ze doorgaat

De Projectgroep

Diederik Diercks
Ido van der Waal
Martijn Berntsen
Tineke Otter
Youssaf Bouyazdouzen

Mail: wam@mediatorsvereniging.nl

Van black box naar spin in het web:

