

'Het succes van mediation is vooral afhankelijk van hoe snel je het inzet'

Soms speelt er bij een ziekmelding op de achtergrond een conflict. Mediation kan dan een oplossing zijn. Marjol Nikkels sprak met Frank Emmelot, arbeidsjurist en mediator avant-la-lettre, over zijn vak. Een vak dat door de WWZ steeds belangrijker wordt.



Frank Emmelot, directeur InterArbeid Mediation & Consultancy, is arbeidsjurist en mediator. Hij heeft zijn wortels in de advocatuur en in de opbouw van de Arbo-dienstverlening. Al voordat mediation opkwam bemiddelde hij op verzoek van bedrijfsartsen in conflict-situaties. Na zijn opleiding tot mediator in 1996 is hij voor zichzelf begonnen en sindsdien fulltime werkzaam als arbeidsmediator. Ook is hij als docent verbonden aan een specialisatieopleiding voor arbeidsmediators, de opleiding voor bedrijfsartsen en aan CS Opleidingen.

Veel re-integratie wordt belemmerd omdat er op de achtergrond een conflict speelt. Dus om die re-integratie vlot te trekken moet er aandacht aan dat conflict worden besteed. Wij zeggen tegen casemanagers: je moet kunnen herkennen dat er een conflict speelt, je hoeft het niet zelf op te lossen, maar je moet weten wanneer het een goed moment is om een mediator in te schakelen.

‘Mediation wordt vaak gezien als het laatste redmiddel. Het kost geld, eigenlijk weet men niet goed wat het is en onbekend maakt nu eenmaal onbemind. Iemand die verwijst moet dus goed weten hoe het werkt, anders is het ook moeilijk om aan werkgever en werknemer uit te leggen waarom het een goede oplossing kan zijn. Mijn ervaring is dat professionals er vaak wel wat over hebben gelezen, maar er niet genoeg van weten. Wat gebeurt er in de mediationkamer, wat is de methodiek, wat zijn de verschillende stijlen, wat kan wel en niet? Dat is belangrijk, want een goede verwijzing is het halve werk. Of zoals we ook wel zeggen: a lousy beginning is a lousy ending.

Ook voor bedrijfsartsen is conflictverzuim lastig. De STECR-werkwijzer zegt: als er geen ziekte is, maar wel een conflict moet je een interventie-advies geven. Eigenlijk moet de bedrijfsarts dan eerst hoor en wederhoor toepassen, dus ook met de werkgever overleggen. Soms herkent de werkgever namelijk niet dat er een conflict is. Dat is een lastig gesprek en vraagt nogal wat van de adviesvaardigheden van een bedrijfsarts.’

Je zegt dus dat een goede verwijzing belangrijk is. Hoe draag je dan een dossier goed over?

‘Ik vind het zelf handig om te weten wat er speelt. Ik werk met een intakegesprek vooraf, met werknemer en werkgever apart. Dit is een vertrouwelijk informatief voorgesprek. Ik koppel dit niet terug. Het voordeel is dat je veel informatie krijgt. Je krijgt een beeld van degene die tegenover je zit, de onderlinge verhoudingen, de cultuur, wat er speelt en de verwachtingen van de deelnemers. Ook leg ik dan uitvoerig uit wat mediation inhoudt. Daarmee

kun je de verwachtingen van de deelnemers managen op basis van de spelregels van mediation. Ik leg ook veel uit over de Wet verbetering poortwachter als er sprake is van ziekte. Bij ziekte gaat een gegeven interventieadvies voor mediation onderdeel uitmaken van het Poortwachtertraject, dus moet je de stappen goed doorlopen. Daarnaast bevordert zo’n voorgesprek de snelheid bij de start van de mediation.

Vaak krijg je een gejuridiseerd dossier. Ik neem alles door, maar vorm er geen oordeel over. Wel check ik bij de intake of beide partijen akkoord zijn dat ik het dossier krijg. Ik vind het prettig om alle stukken gezien te hebben, omdat er in de gesprekken vaak naar allerlei eerder verzonden brieven verwezen wordt. Het is handig als je dan niet hoeft te vragen wat daar in stond: dat weet ik dan al. Hetzelfde geldt voor correspondentie rondom verzuim, met name als bijvoorbeeld in een plan van aanpak een mediation-advies wordt vermeld. Deze werkwijze is sterk afhankelijk van de stijl en voorkeur van werken van de mediator zelf. Vanuit mijn arbeidsjuridische achtergrond focus ik naast het proces ook sterk op de inhoud. Anderen focussen wellicht juist meer of alleen op het proces.

Hoe eerder, hoe beter

De succesfactor van mediation is mede afhankelijk van de snelheid van inzetten. Hoe eerder mediation ingeschakeld wordt, hoe beter de re-integratie zal gaan. Na drie tot zes maanden is er een omslagpunt en wordt het lastiger, dan verhardt het klimaat. Ik krijg tijdens het traject regelmatig de vraag: waarom zijn we niet eerder om tafel gaan zitten? Daar zit ook het probleem. Men denkt in eerste instantie: is het niet een te zwaar middel? Kunnen we dat zelf niet oplossen?

**‘Tussen ‘bedoeld’ en ‘gedaan’
gaat er veel mis’**

.....

Dus de vraag waar wij als mediators ook mee puzzelen is: hoe trek je dat naar voren? Mediation wordt snel geassocieerd met een conflict, maar is al goed toepasbaar als de arbeidsverhouding stroef gaat lopen. Daar kunnen allerlei dingen aan ten grondslag liggen, maar de communicatie sneuvelt vaak als eerste. Wat ik zie, is dat eigenlijk de vraag ziek/niet ziek niet zo interessant is. Eigenlijk is er bijna altijd een functionerings- of relatievraagstuk. Er zijn dingen gebeurd die een eigen dynamiek krijgen: er is niet goed gecommuniceerd of iets niet geland of er zijn dingen gezegd tussen collega's etc. Tussen 'bedoeld' en 'gedaan' zitten een boel stappen: daar gaan veel dingen fout. We noemen dat de communicatiemuur. Hoe vaak hoor ik werkgevers niet zeggen: 'ja maar dat heb ik je toch gezegd'. Terwijl de werknemer dat dan niet heeft begrepen of anders heeft gehoord. Dat vind ik het mooie van het vak. Als mediator kun je dan parafaseren en checken wat de ander bedoelt te zeggen. En soms zie je dat er dan een kwartje valt.

De communicatiemuur

bedoeld # gezegd
gezegd # gehoord
gehoord # begrepen
begrepen # akkoord
akkoord # gedaan

Tussenpartijdig

Wat ik een toegevoegde waarde van mediation vind, is dat het onder vertrouwelijkheid plaatsvindt. Zo is de kans groter dat je onderliggende factoren op tafel krijgt en je vandaaruit een oplossing kunt vinden. Je moet eerst focussen op de relatie, anders heeft het geen zin om het over de inhoud te hebben.

En wat ik echt een voordeel van mediation vind, is dat je vanuit een onafhankelijke positie tussenpartijdig bent. Alle andere arboprofessionals werken één op één: de bedrijfsarts, psycholoog of arbeidsdeskundige heeft een relatie met zijn

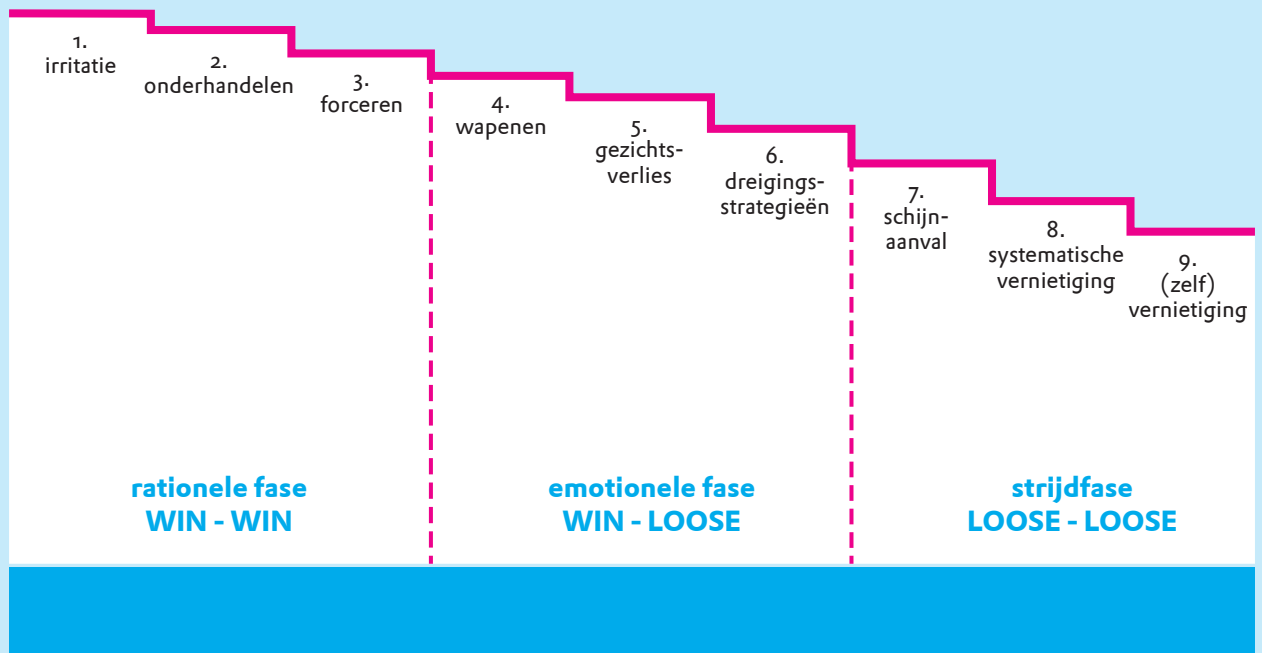
'De mediator heeft een eigen arsenaal aan interventies'

patiënt/cliënt, maar zij hebben niet de deskundigheid op het gebied van arbeidsverhoudingen-vraagstukken en kunnen die meervoudig partijdige rol niet vervullen. Er is een vraagstuk in de samenwerking en dat hangt van heel veel factoren af. Wij zien sneller patronen en kunnen daarop begeleiden. Bovendien heeft de mediator eigen hulpmiddelen bij het analyseren van een conflict en een eigen arsenaal aan interventies.'

Tips voor CM

1. Geef bij advisering en verwijzing geen titel of doelstelling aan de mediation. Noem het dus niet re-integratiemediation, exit-mediation of mediation gericht op werkhervatting of iets dergelijks, maar gewoon 'mediation'. De mediator gaat zelf het proces in.
2. Start zo snel mogelijk met mediation als deze geïndiceerd is. Wacht dus niet onnodig lang met het geven van een interventieadvies voor mediation bij conflictverzuim.
3. Maak gebruik van de regels rondom de Wet verbetering poortwachter ter ondersteuning van het advies voor de inzet van mediation.
4. Pas op voor rolvermenging! Mensen voelen dat feilloos aan. Een casemanager werkt als regievoerder voor de werkgever. Je loopt het gevaar dat de werknemer zich dan niet gehoord voelt en een klacht gaat indienen, waarbij ook de relatie met de werkgever kan worden beschadigd. Het is niet voor niets dat mediation volgens een bepaald proces verloopt waarbij de vertrouwelijkheid is geborgd.

Escalatiemodel van Glasl



Hoe kan een casemanager dan bepalen wat ze nog zelf kunnen doen en op welk moment het dossier moet worden overgedragen? Kan een casemanager eigenlijk wel wat zelf doen? Hij is immers regievoerder voor de werkgever, dus geen onafhankelijke partij.

'Ken je het escalatiemodel van Glasl? Daarin worden escalatiefasen beschreven die lopen van rationeel naar emotioneel en tenslotte naar de strijdfase. In de rationele fase is sprake van samenwerking, waarbij de eigen sturingsinvloed nog groot is. Naarmate in de samenwerking irritaties gaan kruipen en deze stroever wordt, komen verhoudingen onder druk te staan, waarbij emoties de boventoon gaan voeren. Er gaan andere dingen spelen. Je merkt dat mensen de regie kwijt raken en dat ze steun gaan zoeken bij derden, bijvoorbeeld het thuisfront of intern binnen de organisatie of juridisch advies gaan inwinnen. Kenmerkend van deze emotionele fase is dat de eigen sturingsinvloed

kleiner wordt en die van derden toeneemt. Dit is vaak het moment waarop conflicten 'groot' kunnen gaan worden en zich gaan verharderen. Mensen komen dan 'vaster' in het conflict te zitten. In geval van ziekteverzuim zie je dan nogal eens dat arboprofessionals en behandelaars het risico lopen in het conflict te worden ingezogen en vaak onbedoeld tegengestelde adviezen aan werkgever en werknemer afgeven of zelf 'strategisch' gaan adviseren. In deze fase ligt verdere medicalisering en/of juridisering op de loer.

Of je merkt dat er al langer iets speelt, zonder dat dit benoemd kan worden. De casemanager moet daar voelsprietten voor ontwikkelen: wat speelt hier, doorvragen, advies kunnen geven. Op het moment dat je in de emotionele fase komt, wordt het lastig. Als je dan geen specifieke know how hebt kun je daar niks mee. Dit zijn allemaal indicaties voor mediation.' ■