

# Interne mediation is goud waard

Arbeidsconflicten zijn niets bijzonders. Ze zijn aan de orde van de dag en mogen er ook zijn.<sup>1</sup> Belangrijke vraagstukken zijn hoe je daar binnen een organisatie mee omgaat en hoeveel kennis er is over conflictantering. Welke vorm van conflictmanagement past het beste bij welke organisatie en welke rol speelt de interne mediator hierin? Een interne mediator kan bij het hanteren van conflicten een belangrijke schakel zijn. De auteurs, ervaren interne mediators, leggen uit waarom. Hun conclusie: de opbrengst van interne mediation is misschien lastig uit te drukken in geld, maar is in een organisatie goud waard.



Angélique van Poppelen



Fer Kousen



Len den Boer

De auteurs zijn allen MfN-registermediator en waren of zijn intern mediator bij resp. de Rabobank, het Rijksloket Advies en Bemiddeling Arbeidszaken en ABN AMRO.

DOOR ANGÉLIQUE VAN POPPELEN, FER KOUSEN EN LEN DEN BOER ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

De interne mediator werkt binnen de organisatie. Er is meestal een arbeidsrelatie tussen de mediator en zijn cliënten. In de praktijk zien we meer verschijningsvormen, van dubbelfuncties waarbij de interne mediator zijn mediatorschap combineert met een andere functie zoals HR-adviseur, vertrouwenspersoon of arbeidsjurist, tot interne mediators die zich enkel richten op conflictmanagement en geen andere functie vervullen. In tegenstelling tot de externe mediator komen externe mediators van buiten de organisatie.

## Geloofsdiscussie

Gesprekken over interne mediation leveren binnen de wereld van mediators al jaren boeiende discussies op. Alle variaties, van 'expliciet onmogelijk' tot 'liever gisteren dan vandaag', komen langs. Sceptici vinden dat elke schijn van partijdigheid of belangenverstrengeling moet worden vermeden en dat interne mediation op voorhand niet kan. Interne mediators laten aan de andere kant geen moment onbenut om de overtuiging uit te dragen dat het enig ware geloof slechts bij hen kan worden gevonden. We willen de ideologische discussie hier laten voor wat zij is.<sup>2</sup> We besteden vanzelfsprekend aandacht aan beroepsethische aspecten zoals onafhankelijkheid en onpartijdigheid. Maar we belichten toch voornamelijk het profijt van interne mediation, met name bij vroege inzet. We roepen de lezer op om kritiek en twijfel voor een moment te parkeren en mee te bewegen in

de voordelen van mediation op de werkvloer mét een mediator binnen de organisatie. Interne mediation is vanuit het perspectief van genoemde praktijkervaringen een goede zaak.

## Goed werkgeverschap

Wij zien een link tussen conflictmanagement en goed werkgever- en werknemerschap. Volgens artikel 7:611 van het Burgerlijk Wetboek moeten werkgever en werknemer zich als een goed werkgever en werknemer jegens elkaar gedragen. Wat dat precies betekent, wordt door de wet niet verder ingevuld. Het gaat om een zogenoemde vage norm. In conflictsituaties wordt het handelen van werkgever en werknemer getoetst aan beginselen als redelijkheid en billijkheid. In de juridische praktijk wordt, naast het handelen volgens de wet, goed werkgeverschap steeds breder uitgelegd naar aandacht en zorg voor het personeel en het creëren van een veilige werkomgeving in een conflictvaardige organisatie. Moderne HR-ontwikkelingen als *Happy people happy customer*, *Speak up* en *Passend contact met de overheid* passen uitstekend binnen een conflictmanagementsysteem waar leidinggevend en medewerkers bij een meningsverschil de meest passende vorm van conflictoplossing kunnen kiezen.

Wat is echter de meest passende vorm? Het antwoord op deze vraag vereist dat binnen een organisatie wordt nagedacht over conflicten en



conflicthantering. Dit zou je al kunnen typeren als een vorm van conflictmanagement en kan leiden tot het implementeren van een volwaardig, integraal conflictmanagementsysteem waarin ook de vraag langskomt of een interne mediator daarbij hoort of niet. Bij een organisatie met volwassen arbeidsverhoudingen past het dat een arbeidsconflict actief wordt opgepakt door partijen. Dit vraagt van werkgever én werknemer een positieve grondhouding voor het oplossen van arbeidsconflicten. De natuurlijke beweging is vaak dat arbeidsconflicten snel moeten worden opgelost. Snel is natuurlijk goed, mits het leereffect van een conflict benut wordt. Conflicten kunnen motoren zijn voor organisatieontwikkeling en voor persoonlijke groei. De toegevoegde waarde van constructief met lastige situaties leren omgaan hoeft zich overigens niet tot leidinggevenden en medewerkers zelf te beperken. Het effect kan veel verder gaan: als volwassen conflictmanagement zich goed in de organisatie heeft genesteld, kan dit effect hebben op de relatie met de klant of burger.

### Voordelen van interne mediation

Bij elke vorm van conflictmanagement past het inrichten van interne mediation als optie voor het oplossen van arbeidsconflicten. De omvang van een organisatie kan bepalend zijn of dit ook financieel aantrekkelijk is. De voordelen van interne mediation kunnen groot zijn. We noemen er hier vijf.

## Soms is een luisterend oor al voldoende, daarin zit grote preventieve waarde van interne mediation

### Snel en laagdrempelig

Interne mediation is een laagdrempelige voorziening. Soms zelfs letterlijk omdat de mediator kantoor houdt in de organisatie. Snelle, preventieve inzet is mogelijk. In de praktijk blijkt dat cliënten binnen een tot twee dagen na het eerste contact

hun verhaal kwijt kunnen. Niet zelden worden conflicten zo in de kiem gesmoord. Vroegtijdige actie kan tot minder ziekteverzuim en onnodig personeelsverloop leiden.

Praktijkervaring laat zien dat een korte uitleg over conflictescalatie, over het verschil tussen standpunten en belangen en over de zoektocht naar gezamenlijke belangen als route naar de oplossing, soms al voldoende zijn en partijen in staat stellen om zonder hulp hun verschil te overbruggen. In een aantal gevallen is zelfs gebleken dat slechts een luisterend oor al voldoende was, net als het stellen van een paar vragen om beter zicht te laten krijgen op de ontstane conflictsituatie. De interne mediator is dan meer conflictadviseur. Hierin zit grote preventieve waarde van interne mediation.

### 'Bekend maakt bemind'

De interne mediator kent de organisatie en vice versa. Hij (of zij) heeft weet van de cultuur, de interne verhoudingen en de dynamiek. Hij spreekt de taal en in het woud van afkortingen weet hij de weg. Hij is op de hoogte van de geldende procedures en regels. Voor partijen kan dit betekenen dat ze zich snel vertrouwd voelen bij hem en eerder overgaan tot de inzet van mediation.

De interne mediator heeft verder goede contacten met diverse 'stakeholders' of doorverwijzers in de organisatie: HR-consultants, bedrijfsartsen, arbeidsjuristen, vertrouwenspersonen en OR-leden. Met behulp van dit netwerk kan snel worden ingeschat of mediation een passende interventie is of dat er andere vervolgstappen nodig zijn.

### Verhogen conflictvaardigheid van de organisatie

De interne mediator heeft een meer dan gemiddelde deskundigheid op het gebied van conflicten. Zijn netwerk en zijn specifieke deskundigheid stellen hem in staat om bij te dragen aan het conflictvaardiger maken van de organisatie door alternatieve geschiloplossing onder de aandacht te brengen. Zo blijkt het waardevol te zijn als hij jaarlijks op macroniveau rapporteert en deze informatie beschikbaar stelt als bijdrage aan organisatie- en beleidsontwikkeling. Enkele praktijkvoorbeelden: als de interne mediator regelmatig lastige situaties rondom het beoordelingssysteem ervaart, kan hij deze

verwerken naar beleidsmatige aanbevelingen richting HR. Of als hij ervaart dat een organisatie weinig oog heeft voor de emoties bij vertrekkende medewerkers, kan hij dit signaleren en suggesties aandragen hoe zij na hun vertrek ambassadeur van de organisatie blijven.

## Misschien zit er wel een voordeel aan 'roomser dan de paus' willen zijn

De mogelijkheden om bij te dragen aan het vergroten van de conflictvaardigheid van een organisatie lijken haast onuitputtelijk. Zo kan de interne mediator:

- zijn kennis en ervaring inzetten bij de implementatie van een conflictmanagementsysteem, bij verschillende HR-projecten, bij reorganisaties of nieuwe organisatiedoelen;
- vertrouwenspersonen trainen hoe zij naast het luisteren, samenvatten en doorvragen ook de doorverwijsfunctie naar de interne mediator optimaal kunnen invullen en benutten;
- input leveren aan leiderschapsprogramma's of zelf trainingen verzorgen aan leidinggevendenden over essenties van conflictmanagement. Enerzijds om deze doelgroep handvatten aan te reiken hoe zij zelf met lastige situaties om kunnen gaan en hen te trainen in gespreksvaardigheden. Anderzijds zodat zij weten met wie zij contact kunnen opnemen wanneer het wenselijk lijkt een derde onafhankelijke in te schakelen. De praktijk leert dat het van waarde is om eerder contact met een mediator op te nemen, om escalatie en juridisering te voorkomen. Meerwaarde is dat niet alleen de conflictsituatie wordt opgelost, maar dat ook een bijdrage wordt geleverd aan het leervermogen rondom 'alternatieve geschiloplossing' ten behoeve van een volgende lastige situatie;
- nieuwe OR-leden leren waarvoor medewerkers zich tot een OR kunnen richten en wanneer een doorverwijzing naar de interne mediator passender is.

Daarnaast heeft de interne houding om arbeidsconflicten op een constructieve wijze op te lossen ook een *spill-over*-effect op de manier waarop wordt gekeken en omgegaan met externe conflicten. Beide zullen elkaar versterken.

### Kosten

De kosten van mediation worden bij arbeidsgeschillen meestal betaald door de werkgever en niet, zoals gebruikelijk, gedeeld. In dat opzicht is er weinig verschil tussen interne en externe mediation. Er is geen twijfel over het antwoord op de vraag of mediation kostenbesparend is in vergelijking met bijvoorbeeld een juridisch procedure of het conflict op zijn beloop laten met verdere escalatie als gevolg.

Inhuur van een externe mediator is, door declaratie op basis van een uurtarief, doorgaans duurder dan een interne mediator.

Opmerkelijk is dat er, voor zover ons bekend, geen uitgebreid actueel onderzoek is gedaan naar de kosten en baten van arbeidsmediation, ondanks het belang dat aan inzicht in de kosten wordt gehecht.<sup>3</sup>

### Meerwaarde door specifieke vaardigheden

De interne mediator is getraind in de rol van neutrale gespreksleider. Deze vaardigheid is breder inzetbaar dan alleen voor mediations. De organisatie kan hem vragen een bijdrage te leveren bij lastige gesprekken of zelfs bij grotere veranderingsprocessen. De mediator wordt dan gezien als een deskundig adviseur die zijn specifieke vaardigheden inzet om de deelnemers vanuit hun diverse belangen naar gezamenlijke afspraken of besluitvorming te leiden.

### Kernwaarden voor interne mediators

In onze ogen is het bijna vanzelfsprekend dat een interne mediator geregistreerd is bij de Mediatorsfederatie Nederland (MfN) of een ander beroepsregister. De praktijk laat dit ook zien. Voor alle mediators geldt een aantal kernwaarden. De MfN heeft deze vastgelegd in de gedragsregels voor de MfN-registermediator. De gedragsregels zijn verplichtend voor MfN-registermediators maar de daarin vervatte kernwaarden zijn belangrijk voor alle mediators. Deze kernwaarden zijn integriteit, transparantie, partijautonomie, onafhankelijkheid, onpartijdigheid, vertrouwelijkheid en competentie. In de context van dit artikel verdienen met name onafhankelijkheid (belangeloosheid) en onpartijdigheid (er voor alle partijen zijn, géén favoritisme) de aandacht.

Binnen de beroepsgroep van mediators zijn deze termen het meest onderwerp van gesprek bij discussies over interne mediation. Dat is niet vreemd. De interne mediator neemt een bijzondere positie in. Hij is in dienst van de organisatie in wiens opdracht hij handelt en hij bemiddelt in kwesties tussen werkgever en werknemer. Zelfs bij mediations met twee werknemers is het bedrijfsbelang dichtbij. Toch kan een intern mediator prima zijn werk doen als binnen de organisatie voldoende is gewaarborgd dat hij zijn werk onafhankelijk kan doen. Een statuut zoals het 'MfN-statuut voor de interne mediator' is daar zeer geschikt voor.<sup>4</sup> Daarnaast zal hij in heel zijn doen en laten elke schijn van belangenverstrengeling moeten vermijden. Onpartijdigheid is nog meer een kwestie van een beroepshouding.

Als er al verschil is tussen interne en externe mediators bij het handelen naar kernwaarden, dan is dit dat er een *é*xtra alertheid, gedurende het gehele mediationproces, geldt voor interne mediators. Waakzaamheid en transparantie tellen eens te meer voor interne mediators juist omdat hun functioneren eerder onder een vergrootglas kan komen te liggen. Onze praktijkervaring is dat het – vanzelfsprekend – belangrijk is om de onafhankelijkheid en onpartijdigheid bij de aanvang van een mediation toe te lichten, dit uiteraard in de praktijk waar te maken en ook ons handelen tijdens het mediationproces regelmatig te toetsen bij de deelnemers, zo nodig bij de afronding van elk mediationgesprek. Transparantie in elk opzicht is van groot belang. Stel dat de interne mediator een deelnemer kent of al eens gesproken heeft, dan zal dat aan de orde moeten komen. Dit kan reden zijn om te verwijzen naar een andere mediator.

Misschien zit er wel een voordeel aan 'roomser dan de paus' willen zijn. De wetenschap dat de interne mediator meer dan gemiddeld aandacht heeft voor de kernwaarden, geeft

wellicht ook meer vertrouwen tussen mediator en deelnemers aan de mediation. Zo wordt de kernwaarde een meerwaarde.

### **Borging in de organisatie**

Om deze meerwaarde te realiseren, moeten er zodanige waarborgen voor het goede functioneren van de mediator zijn binnen een organisatie, dat de deelnemers voldoende vertrouwen kunnen opbouwen.<sup>5</sup> Vertrouwen in de mediator en vertrouwen in elkaar. Het mes snijdt dan aan twee kanten:

- Veel hangt af van de bedrijfscultuur en van de bijdrage van het (top)management. Dit kan bestaan uit het actief tonen van commitment en door aandacht te besteden aan het bestaansrecht, de onderlinge kruisbestuiving én taakafbakening van de diverse afdelingen. De top van de organisatie heeft nadrukkelijk een rol in het uitdragen van de voordelen – de noodzaak wellicht – van een conflictvaardige organisatie, wat bijvoorbeeld kan blijken uit het verankeren van het gedachtegoed in het leiderschapsprogramma of het competentiesysteem.
- De interne mediator heeft vanzelfsprekend ook een verantwoordelijkheid in het goed functioneren van interne mediation in een organisatie. Hierbij kun je denken aan het vastleggen van de activiteiten en de werkwijze van de interne mediator in een zogenaamde geschillenregeling en deze bij voorkeur onderdeel laten zijn van de cao.
- Het bespreken van de jaarlijkse (geanonimiseerde) rapportage inclusief aanbevelingen aan de gesprekstafel van deze cao-partijen, draagt tevens bij aan volwassen arbeidsverhoudingen, evenals het afleggen van verantwoording aan zowel bestuurder als medezeggenschap.
- Naast het zorgen voor kwaliteitsbewaking door te voldoen aan de registereisen en serieuze evaluaties, is het van belang dat gedacht wordt aan het realiseren van een intern mediationstatuut of protocol. Dit is meer dan alleen een interview met de mediator op het intranet of een digitale folder. Het laat met regelmaat zien wat de interne mediator kan betekenen en aan welke eisen en voorwaarden zowel interne mediation als de interne mediator voldoen.
- En tot slot: het faciliteren van keuzevrijheid. Interne mediation kan immers niet zonder externe mediation. Het feit dat de keuze er is, zo leert de praktijk, maakt de behoefte om extern te gaan kleiner. Opmerkelijk is dat inmiddels vaste jurisprudentie leert dat als de werknemer een interne

mediator weigert en alleen een externe mediator wil, dit in een juridische procedure tegen hem kan werken. Als de interne mediation tenminste met voldoende waarborgen is omkleed.<sup>6</sup>

## **Er moeten waarborgen zijn zodat de deelnemers voldoende vertrouwen kunnen opbouwen**

Borging is wat ons betreft een belangrijk aandachtspunt. Als de inzet van interne mediation het resultaat is van de bevologenheid van de betrokken mediator, is er een continuïteitsrisico. De praktijk heeft laten zien dat met het verdwijnen van deze mediator als spin in het web, ook goede bedoelingen op het gebied van alternatieve conflictoplossing snel kunnen verdampen. Noodzakelijk is dat de interne mediation onderdeel is van een gedegen integraal conflictmanagementsysteem. Verscheidene organisaties in Nederland laten inmiddels zien dat dit werkt en zijn een rolmodel voor interne mediation.<sup>7</sup> ■

### **NOTEN**

1. Van alle werknemers had 28% in 2021 een conflict op het werk met collega's, de direct leidinggevende of de werkgever (*Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021*, te vinden op [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)).
2. Voor zover ons bekend is er nog geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de werking en het effect van interne mediation in vergelijking met externe mediation.
3. Martin Euwema e.a., 'Wat kost een arbeidsconflict?', *Forum voor Conflictmanagement* 2007/1, p. 7-12.
4. Te vinden op [www.mfn.register.nl](http://www.mfn.register.nl). Zie bijvoorbeeld artikel 3, autonomie: 'De interne mediator is voor de uitvoering, het verloop en het resultaat van de individuele mediation geen verantwoording verschuldigd aan de werkgever.'
5. Zie bijvoorbeeld art. 16 van de CAO RIJK, te vinden op [www.caorijk.nl](http://www.caorijk.nl).
6. Eva Knipschild e.a., *Mediation in arbeidszaken*, Den Haag: Sdu 2022, p. 135 e.v.
7. Bijvoorbeeld het Rijksloket Advies en Bemiddeling Arbeidszaken (Raba). Het Raba werkt voor personeel van de sector Rijk. Het ministerie van Defensie heeft een vergelijkbare instantie voor burger- en militair personeel. Ook de Rabobank en ABN Amro hebben geschillensystemen waar interne mediation onderdeel van uitmaakt.