

#### ■ Mediation en het bestuursrecht

Bij mediation spelen juridische aspecten waarmee u rekening moet houden. Voor mediation in een overheidsorganisatie speelt namelijk het bestuursrecht een belangrijke rol. U leest erover in de handleiding. Het gaat dan om zaken als termijnen voor bezwaar, mandaat en derde-belanghebbenden.

**U leest dus hoe u een mediationstraject ook juridisch waterdicht maakt.**

#### ■ Een andere manier van communiceren

Medewerkers en leidinggevendenden hebben training nodig om vaardigheden onder de knie te krijgen om anders met conflicten om te gaan. Bijvoorbeeld een andere manier van communiceren: open communicatie, actief luisteren en doorvragen. Die vaardigheden zijn nodig omdat mediation leidt tot een andere manier van werken. Uw organisatie moet leren hoe je conflicten kunt voorkomen. Hoe je constructief met tegenstellingen kunt omgaan. Hoe je ervoor zorgt dat de communicatie soepel verloopt. Hoe je voorkomt dat een beginnend conflict escaleert.

**U leest dus hoe u en uw medewerkers door training mediationvaardigheden aanleren en zo de kwaliteit van communicatie en besluitvorming bevorderen.**

#### ■ Hoe u omgaat met belemmeringen om mediation in te voeren

Niet altijd als dat zou kunnen kiezen partijen in een conflict voor mediation. Wat weerhoudt leidinggevendenden, medewerkers, P&O'ers ervan om bij een conflict over te gaan tot mediation? In de handleiding leest u erover.

**U leest hoe u deze belemmeringen herkent en zo teleurstellingen bij de invoering van mediation voorkomt.**

#### Handige bijlagen

En dan bevat de handleiding ook nog een aantal bijlagen met praktische hulpmiddelen om direct aan de slag te gaan. Hulpmiddelen als:

- een voorbeeldbrief voor de start van een mediationgesprek;
- een standaard mediationovereenkomst;
- een overzicht van de vier fasen in mediation;
- informatie over de escalatiegraad van het conflict, conflictstijlen en belangeninventarisatie;
- vaardigheden en voorbeelden van communicatie.

#### Enthousiast geworden?

##### Wilt u...

- ... conflicten over arbeidszaken anders oplossen;
- ... minder juridische procedures;
- ... meningsverschillen oplossen door erover te praten;
- ... 'tegenover elkaar' veranderen in 'naast elkaar'?

En hecht u belang aan respect, waardering, tijd nemen en aandacht geven?

Kies dan voor mediation. Een goede manier om uw organisatie beter te laten functioneren.

#### Enthousiast geworden?

Vraag de handleiding aan! Hij is gratis! U kunt de handleiding Mediation aanvragen bij de arbocoördinator van uw provincie. De handleiding is ook te vinden op: [www.houhetwelgezond.nl](http://www.houhetwelgezond.nl)

De handleiding Mediation is opgesteld door een werkgroep van de Provincie Overijssel met ondersteuning van de projectorganisatie Arboconvenant Provincies.

mei 2006

##### Uitgave

BBCP/projectorganisatie Arboconvenant Provincies  
Lange Voorhout 13  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag  
T (070) 3765920  
[www.houhetwelgezond.nl](http://www.houhetwelgezond.nl)



# PROCEDEREN OF PRATEN?

WILT U IN UW ORGANISATIE CONFLICTEN OVER ARBEIDSZAKEN ANDERS OPLOSSEN? MINDER NAAR DE RECHTER HOEVEN STAPPEN? MENINGSVERSCHILLEN OPLOSSEN DOOR EROVER TE PRATEN?

KIES DAN VOOR MEDIATION ALS ALTERNATIEF BIJ CONFLICTHANTERING IN ARBEIDSZAKEN. ER IS EEN HANDLEIDING DIE U KAN HELPEN BIJ DE INVOERING VAN MEDIATION. LEES EROVER IN DEZE FOLDER.

ARBOCONVENANT PROVINCIES  
MEI 2006

## Anders omgaan met conflicten

**Een leidinggevende vindt dat een van zijn medewerkers niet goed functioneert. Die medewerker kijkt heel anders tegen de zaak aan. Het lukt niet om eruit te komen en de zaak loopt hoog op. Een medewerker is het niet eens met zijn functiewaardering, of met een nieuwe functie, of met de afbouw van zijn toelagen. En daarover raakt hij in conflict met zijn leidinggevende.**

In elke organisatie komen dit soort arbeidsconflicten voor. Dus ook in uw organisatie. De medewerker heeft zijn standpunt ingenomen. De leidinggevende ook. Beiden willen van geen wijken weten. Er lijkt maar één weg: de gang naar de bezwarencommissie.

Van conflicten heeft een organisatie veel last. U als leidinggevende ook. Is er echt alleen maar die juridische weg? Of is er een andere mogelijkheid om met conflicten in uw organisatie om te gaan? Ja, die is er. U kunt namelijk kiezen voor mediation. 'Wat is dat?' 'Hoe doe ik dat?' 'Wat levert het op?' Vragen die dan waarschijnlijk direct bij u opkomen. Het antwoord op die vragen vindt u in 'Procederen of praten De Handleiding Mediation'.

Andere organisaties gingen u voor met de introductie van een andere manier van omgaan met elkaar. U hoeft niet opnieuw het wiel uit te vinden. In de handleiding leest u over plussen en minnen, voordelen en valkuilen van mediation. Van het organiseren van mediation tot het verloop van een mediationstraject, van training tot conflictmanagement.

De handleiding kan u helpen om mediation in te voeren. Zodat u meer middelen in handen krijgt om die lastige conflicten, die veel tijd en energie kosten, te hanteren.

In deze brochure vindt u de inhoud van de handleiding in een notendop. De brochure is bedoeld voor leidinggevendenden op alle niveaus in de provinciale organisatie. Wilt u meer weten, raadpleeg dan de Handleiding Mediation.

**Mediation is een proces waarin partijen die met elkaar een conflict hebben met behulp van een onafhankelijke derde (de mediator) door onderhandelen proberen zelf een oplossing voor dat conflict te vinden.**

**Een mediator is een onafhankelijke procesbegeleider die partijen door het onderhandelingsproces loodst.**

## Waarom mediation?

**U wilt graag andere wegen bewandelen om een conflict op te lossen. Mediation is een manier van conflicthantering die veel voordelen heeft.**

### Minder schade

Mediation leidt tot een oplossing waar medewerker en leidinggevende blij mee zijn. In een mediationgesprek ontstaat namelijk een sfeer waarin zij samen zoeken naar een oplossing. Waarom? Omdat zij beiden hun verhaal kunnen vertellen. En kunnen reageren op het verhaal van de ander. De mediator zorgt ervoor dat ze naar elkaar luisteren en tot zich laten doordringen wat de ander zegt. Communicatiestoornissen komen aan bod én emoties die het conflict vaak zijn gaan beheersen. Ook bij de leidinggevende, die geïrriteerd is dat de medewerker hem niet snapt en hem zo'n last bezorgt. Door zo met elkaar te praten ziet de leidinggevende ineens hoe de medewerker de gang van zaken

ervaart. Hij ziet dat hij het beter anders had kunnen doen, ook al is er juridisch gezien niets op de procedure aan te merken. In zo'n sfeer blijkt er veel meer mogelijk dan medewerker en leidinggevende eerst dachten.

**Dus... mediation leidt tot een oplossing die voor beide partijen aanvaardbaar is. Er is geen verliezer. Medewerker, leidinggevende en organisatie lopen geen schade op.**

### Conflict wordt echt opgelost

Mediation zorgt ervoor dat het conflict verdwijnt. Medewerker en leidinggevende kunnen weer met elkaar verder. En dat alleen door te kiezen voor een andere manier van communiceren. Een manier waardoor de wens of zorg van beide partijen duidelijk wordt. Want er zit vaak meer achter een conflict dan je denkt. Medewerker en leidinggevende hebben ieder hun eigen beeld van de werkelijkheid. De wederzijdse verwachtingen zijn in het conflict op de achtergrond geraakt.

Als partijen zicht krijgen op elkaars wensen en zorgen, beelden en verwachtingen, dan verdwijnt de scherpte uit het conflict. Er komt ruimte voor een echt gesprek waarbij het gaat om het overbruggen van tegenstellingen. Waar is het beiden vooral om te doen? Na zo'n gesprek kunnen leidinggevende en medewerker op zoek naar een oplossing. Is die er? Hoe? Met wie? Zelfs als er geen oplossing mogelijk is, voelt de medewerker zich serieus genomen door deze opstelling van zijn leidinggevende. Er ontstaat wederzijds begrip en acceptatie.

**Dus ... bij mediation lost het conflict zich vaak op omdat de wens of zorg achter het conflict naar boven komt. In een rechtzaak krijgt de een gelijk, en de ander niet. Vaak blijft de verliezende partij vastzitten in het conflict. Met veel schade voor mens en organisatie.**

### Organisatie functioneert beter

Als mensen in uw organisatie zo met conflicten omgaan, doen zij hun werk met meer plezier. Dat heeft natuurlijk een positief effect op de kwaliteit van hun functioneren en het samenwerken met elkaar. Ze leren inzien dat iedereen de werkelijkheid op zijn eigen manier beleeft. Ze richten zich op de gemeenschappelijke belangen. Van 'tegenover elkaar' wordt het 'naast elkaar'. En bij mediation...

... gaat het niet om gelijk halen of fouten opsporen  
... is er aandacht voor de relatie  
... zoeken medewerker en leidinggevende actief naar een duurzame oplossing  
... staan medewerker en leidinggevende samen achter de oplossing  
... werkt de organisatie aan een cultuur van conflicten managen in plaats van vermijden.

Dus... door mediation functioneert uw organisatie gewoon beter.

## Wat doet mediation?

**Mediation leidt tot een cultuurverandering in de organisatie. Medewerkers leren anders met hun collega's en leidinggevendenden om te gaan. Andersom geldt dat ook voor die collega's en leidinggevendenden. Zo'n cultuurverandering gaat niet vanzelf. De invoering van mediation is niet iets dat je 'er even bij doet'.**

### Een duidelijke keuze

De invoering van mediation vraagt commitment. Commitment van leidinggevendenden op alle niveaus. Dat doet u niet door alleen maar op papier te zetten dat u voor die invoering kiest. U doet dat vooral door die keuze in houding en betrokkenheid uit te stralen. Ook de top van uw organisatie moet een duidelijke

keuze maken voor de andere manier van werken. En natuurlijk moeten ook de medewerkers de invoering van mediation ondersteunen. U geeft tastbaar vorm aan uw keuze door...

... binnen uw organisatie een 'loket mediation' in te richten dat voorlichting en training geeft.

... interne mediators op te leiden die daarnaast vraagbaak, coach en trainer voor de organisatie zijn.

... budget beschikbaar te stellen voor de invoering van mediation. Geld voor extra personeelskosten. Geld voor opleidingen. Geld voor externe mediators. Goed nieuws: door de nieuwe werkwijze verdient u dat geld snel terug.

Dus... u zorgt voor draagvlak. Invoering van mediation lukt alleen als medewerkers en leidinggevendenden ('de organisatie') een succes willen maken van deze andere manier van werken.

## Mediation helpt bij cultuurverandering

Tip: laat de invoering van mediation aansluiten bij speerpunten die u al eerder binnen uw organisatie formuleerde. Dan krijgt u makkelijker commitment en draagvlak. Zo'n speerpunt is bijvoorbeeld dat u ernaar streeft het aantal bezwaarschriften van medewerkers terug te dringen. Of dat u de bureaucratie in uw organisatie wilt verminderen. Of het ziekteverzuim wilt terugdringen.

### Mediation moet normaal instrument worden

Uiteindelijk moet mediation een normaal instrument worden in uw organisatie. Net zo normaal als functioneringsgesprekken en werkoverleg. In de handleiding leest u over leren vallen en opstaan, over het over-

winnen van de vrees voor mediation, over hoe het allemaal moet. U leest welke concrete acties u onderneemt om de experimentele fase in het proces af te sluiten en mediation een vaste plaats te geven in uw organisatie.

## En nog veel meer...

In de handleiding leest u ook over:

■ **Het belang van snel met elkaar in gesprek gaan**  
Dan voorkom je namelijk dat het conflict escaleert. Door meteen aan medewerker en leidinggevende te vragen wat er aan de hand is ruim je misverstanden en miscommunicatie uit de weg. Vaak blijkt dan dat zij hun meningsverschil in onderling overleg kunnen oplossen.  
U leest dus over de kracht van tijdig reageren op conflictsignalen.

■ **Wanneer mediation wel kan. En wanneer niet.**  
Niet elke situatie leent zich voor mediation. In de Handleiding vindt u een overzicht van situaties waarin u wel en waarin u beter niet mediation kunt toepassen.  
U leert dus een goede afweging te maken op de vraag: Wel of geen mediation?

■ **Hoe een mediationgesprek verloopt**  
Partijen uitnodigen, afspreken hoe je met elkaar omgaat tijdens de mediation, afspraken maken over geheimhouding en vertrouwelijkheid, de mediation-overeenkomst laten ondertekenen, mandaat regelen. Er moet heel wat gebeuren voordat een mediation-gesprek kan beginnen. In de handleiding krijgt u er een goed overzicht van. U leest er ook wie wat doet.  
U leest dus hoe u een mediationgesprek goed voorbereidt.