

NM 2019/3 ARBEID

Communicatie. Vertrouwen. Waardering. Herstel samenwerking.**Art. 7:610 BW e.v.****Partijen: de directeur van een onderneming en zijn werknemer (rechterhand).****Essentie**

De samenwerking tussen werkgever en werknemer staat onder druk. Er is sprake van wantrouwen dat zelfs leidt tot een op non-actief stelling. Werkgever wil een procedure voorkomen vanwege de kosten en de onzekerheid van de uitkomst en stelt mediation voor. In mediation blijkt de angel al snel: de communicatie tussen beiden is ernstig verstoord geraakt. De inzet van mediation blijkt zinvol: niet effectieve communicatiepatronen worden doorbroken. Er ontstaat begrip voor ieders rol in de samenwerking en het vertrouwen wordt hersteld.

INHOUD MEDIATION**Casus**

De directeur/eigenaar van een technisch bedrijf neemt een ervaren commerciële sales-medewerker in dienst, met als doel verdere groei te kunnen realiseren. Zij stemmen bij aanvang van het dienstverband over en weer verwachtingen af. Zij spreken onder andere af dat zij na een periode van drie jaren zullen bezien of en zo ja hoe de samenwerking voortgezet zal worden. Daartoe worden specifieke targets benoemd. De verwachtingen zijn hoog gespannen.

In de loop van het derde jaar komen de onderlinge verhoudingen onder druk te staan. De targets worden niet gehaald. Werkgever heeft het idee dat werknemer weliswaar grote verhalen heeft, maar feitelijk de kantjes eraf loopt – werknemer is weinig transparant over de invulling van de werkdag, het interne informatiesysteem is niet op orde – en werkgever verliest het vertrouwen. Na een incident over een al dan niet gerealiseerde afspraak met een klant slaat het gebrek aan vertrouwen om in wantrouwen. Werkgever is teleurgesteld in werknemer, confronteert werknemer met zijn bevindingen en ontzegt hem, na een voor hem niet acceptabele reactie van werknemer, de toegang tot de werkplek en sluit werknemer af van de digitale werkomgeving.

Op advies van zijn juridisch adviseur neemt werkgever het initiatief tot een mediationstraject op heel korte termijn. Werkgever wil een procedure liever voorkomen, onder meer vanwege de kosten en de onzekerheid van de uitkomst. Hij realiseert zich na het laatste gesprek met werknemer ook dat werknemer zich wellicht van geen kwaad bewust was en niet opzettelijk af-

spraken niet nakomt. Werknemer stemt graag in met het voorstel tot mediation. Hij is erg geschrokken van de aantijgingen van werkgever.

Nog diezelfde week hebben twee inhoudelijke intakegesprekken plaats met elk van partijen afzonderlijk en een eerste gezamenlijk gesprek. Beide betrokkenen hebben de oprechte wens met elkaar in gesprek te komen en te onderzoeken hoe het gebrek aan vertrouwen aan de zijde van werkgever heeft kunnen ontstaan en te bezien wat dat betekent voor de verdere samenwerking.

Tijdens de gesprekken blijken beiden zeer betrokken op elkaar. Zij zijn alle twee ook erg enthousiast over het ontwikkelde en in de markt te zetten product. Zij blijken beiden bovendien teleurgesteld in de wijze waarop de samenwerking de laatste maanden verloopt. De verwachtingen over en weer over de rol/taken van de werknemer blijken toch niet zo duidelijk/eenzijdig als gedacht. De onderlinge communicatie is bovendien zodanig verstoord geraakt dat negatieve aannames over de ander het gedrag bepalen.

Tijdens het eerste gesprek blik ieder terug op de achterliggende jaren, de mooie momenten en de pijnpunten, en gaan betrokkenen met elkaar in gesprek. Over en weer is er bereidheid om naar elkaar te luisteren. Tijdens het gesprek benoemt de mediator communicatiepatronen die, naar het lijkt, aan het ontstaan van de verstoorde arbeidsrelatie hebben bijgedragen en onderzoekt met betrokkenen hoe het ook anders kan. Dat brengt rust en meer begrip over en weer. Ieder voelt zich meer gehoord en begrepen door de ander. Dat helpt.

Tijdens het tweede gesprek inventariseren partijen belangen en oplossingen die nodig zijn voor herstel van vertrouwen en een verdere samenwerking. Er ontstaat daarmee zoveel ruimte dat betrokkenen deze belangen aansluitend al vertalen naar concrete afspraken op hoofdlijnen. De mediator werkt deze hoofdlijnen uit en betrokkenen spreken met elkaar af de uitwerking met elkaar op te zullen pakken.

De al geplande evaluatie met de mediator vindt vervolgens niet meer plaats. Partijen hebben de afspraken met elkaar kunnen uitwerken en de mediator laten weten dat de mediation kan worden beëindigd.

Belangen

- Duidelijkheid.
- Vertrouwen.
- Continuïteit onderneming.
- Groei onderneming.

- Samenwerken.
- Competenties benutten.
- Verwachtingen over en weer helder.
- Structuur.
- Communicatie/afstemming.
- Zorgvuldigheid.

Resultaat

De mediation heeft geleid tot herstel van het vertrouwen en van de onderlinge verhoudingen, zodat betrokkenen weer met elkaar in gesprek konden en de afspraken, die zij op hoofdlijnen bij de mediator maakten, met elkaar meer in detail konden uitwerken. De samenwerking is hersteld.

Opmerkingen mediator

Hoewel veel arbeidsmediations eindigen in een exit-mediation, toont deze casus dat het ook goed mogelijk is om in mediation tot herstel van de samenwerking te komen. Ondanks het wantrouwen dat aan de zijde van de werkgever is ontstaan, blijkt een gesprek onder leiding van een professional met oog voor (onder meer) de verschillende persoonlijkheden en de communicatiepatronen die zijn ontstaan, de moeite waard. In deze situatie was er sprake van een extraverte, veel pratende werknemer en een introverte, stille werkgever die tijd nodig heeft om zijn gedachten zorgvuldig onder woorden te brengen. Werkgever voelde zich door werknemer niet meer serieus genomen en respectloos behandeld. Werkgever had het idee dat werknemer zijn gezag ondermijnde en al zijn suggesties in de wind sloeg. Dat bleek voor een groot deel gerelateerd te zijn aan de manier van communicatie:

Is er voldoende balans in een gesprek, hoeveel ruimte heb je feitelijk in een gesprek, hoeveel ruimte zou je eigenlijk willen, hoe is dat voor de ander, hoe kun je ruimte "afdwingen", wat kan de ander in dat kader doen voor jou en hoe kun je ruimte bieden aan de ander? En wat levert dat beide gesprekspartners vervolgens op?

Ik maak daarbij gebruik van het tafelblad om aan te geven wat ik signaleer: hoeveel ruimte op tafel neemt de een en hoeveel neemt de ander in een gesprek. Bijna het hele tafelblad kon in deze situatie toegedeeld worden aan de werknemer. Is dat ook wat men beoogt? Dat was voor beiden niet zo, want de communicatie stond voor beiden onder druk. Hoe zou het dan anders kunnen? En hoe doe je dat dan? In deze situatie betekende de bewustwording van het patroon al een stap de goede kant op. Werkgever leerde ruimte te nemen door zich uit te spreken en aan werknemer te vragen naar hem te luisteren, werknemer werd zich er bewust van dat zijn vele gepraat voor werkgever een signaal leek dat hij niet luisterde en werkgever wilde overstemmen. Stiltes laten vallen, luisteren, doorvra-

gen en alert zijn op non-verbale signalen bleken werkbare tools.

Het resultaat van dit bewustwordingsproces: men ziet elkaar weer, er ontstaat wederzijds respect en waardering voor ieders specifieke inbreng en de bereidheid om de niet werkende communicatiepatronen om te buigen tot wel werkbare. Het was mooi om te zien dat betrokkenen met deze inzichten samen verder in gesprek konden.

PROCES MEDIATION**Verwijzing**

Er was geen sprake van verwijzing, maar een mediation op initiatief van werkgever, daartoe geadviseerd door een juridisch adviseur.

Co-mediation

Er was geen sprake van co-mediation.

Achtergrond mediator

De mediator is fulltime MfN-registermediator (IMI-certified) in de zakelijke markt, met ongeveer 25 jaar ervaring als advocaat in diezelfde markt; de mediator is tevens psycholoog.

Partijbegeleiders en andere betrokkenen

Partijen werden tijdens de mediation gesprekken niet begeleid door adviseurs. Op de achtergrond was aan de zijde van werkgever wel een adviseur betrokken. Deze heeft een geheimhoudingsverklaring getekend.

Intake/plenaire/caucus

Er hebben twee intakegesprekken en twee mediation gesprekken plaats gehad. De mediator heeft de hoofdlijnen van de in het laatste gesprek gemaakte afspraken vastgelegd in een overeenkomst. In de vervolgfase hebben partijen met elkaar, zonder de mediator, doorgesproken over de verdere uitwerking van die hoofdlijnen. Het evaluatiegesprek met de mediator dat stond gepland, bleek niet meer nodig. Partijen hebben de afspraken met elkaar verder kunnen uitwerken en verzochten de mediator dan ook de mediation te beëindigen.

Verslaglegging

De mediator heeft na ieder gezamenlijk gesprek per e-mail een globale terugkoppeling gemaakt, voorzien van een foto van de flip-over vellen die in de betreffende bijeenkomst zijn beschreven. In deze terugkoppelingen heeft de mediator ook vragen opgenomen ter voorbereiding op het vervolg overleg. Er zijn o.a. sheets met een overzicht van de geïnventariseerde belangen, en sheets met opties en afspraken op hoofdlijnen.

Duur

De doorlooptijd van de mediation bedroeg zeven weken, waarvan partijen de laatste vijf weken met elkaar in gesprek waren. De intake-gesprekken duurden ieder ca. 1 ½ uur en de gezamenlijke gesprekken ieder drie uren. Daarnaast heeft de mediator ca. 3 uren besteed aan overige werkzaamheden, waaronder de terugkoppelingen en de uitwerking van de gemaakte afspraken op hoofdlijnen.

Caroline Kloppers, BBKWmediation te Arnhem

NM 2019/4 ARBEID

**Directieconflict. Re-integratie bij burn-out.
Moederonderneming. Exit onderhandeling.
Mediatorsproposaal.**

Art. 7:610 en 7:611 BW

Partijen: Algemeen Directeur, HR-directeur teamlid.

Essentie

Een algemeen directeur is negen maanden geleden uitgevallen door schrijnende gezinsomstandigheden overgaand in een burn-out. Hier was in eerste instantie begrip voor vanuit de Amerikaanse moederonderneming, maar gaandeweg kwam men verder uit elkaar te staan, culminerend in deskundigenoordelen bij het UWV en een rechtszaak over loondoorbetaling. In mediation wordt over een einde van de arbeidsovereenkomst onderhandeld.

INHOUD MEDIATION**Casus**

De algemeen directeur (CEO) van de Europese tak van een internationaal concern krijgt in het najaar van 2017 te maken met zeer schrijnende privéomstandigheden. Zij krijgt hierop de ruimte van de Amerikaanse moederonderneming om met betaald verlof te gaan. Zij wordt officieel ziek gemeld.

Na een maand of vier lijkt de ruimte die het bedrijf wil geven voorbij. Zij vragen de bedrijfsarts te bepalen of er medische beperkingen bij de CEO zijn. Die zijn er volgens de bedrijfsarts niet, terwijl de CEO zelf juist het gevoel heeft dat zij er nu echt aan onderdoor gaat. De privésituatie is nog niet opgelost, in positieve of negatieve zin. Wat volgt is een verharding: de CEO vraagt een deskundigenoordeel aan, dit duurt de werkgever te lang en de werkgever schort het loon op. Advocaten van beide kanten komen ook niet tot een oplossing. Door een tweede bedrijfsarts wordt de CEO wel arbeidsongeschikt verklaard. Na een rechtszaak waarin de werkgever wordt veroordeeld tot loondoorbetaling en de wettelijke verhoging over het te laat betaalde loon,

wordt mediation ingezet. De werkgever wordt vertegenwoordigd door de HR-directeur bijgestaan door de advocaat, de CEO komt ook met haar advocaat.

Mediation

In de voorgesprekken blijkt dat er binnen de onderneming en de verhouding met de CEO meer speelt: er heeft een overname plaatsgevonden waardoor het Europese hoofdkantoor naar België gaat. De Amerikaanse moeder had al eerder aangegeven dat de Nederlandse CEO in de nieuwe situatie niet meer de functie van directeur Europa zou hebben. Hier speelt mee dat de relatie tussen de Amerikaanse CEO en de Nederlandse CEO moeilijk lijkt.

De mediator inventariseert met beide partijen de belangen. Deze worden besproken in de eerste gezamenlijke bijeenkomst. Een groot deel van de pijn bij de CEO zit erin dat zij geen erkenning voelt voor het feit dat zij zelf écht ziek is geworden. Het bedrijf ziet wel dat de CEO het nu zwaar heeft, maar wil daar toch weinig ruimte voor geven. Dit komt deels door de Amerikaanse context (vanuit de Amerikaanse CEO wordt veel druk op de werkhervatting of de oplossing gezet), deels omdat de situatie inderdaad niet als ziekte van de CEO beleefd wordt. Zo begon het immers ook niet: de CEO kreeg ruimte voor privéomstandigheden, niet wegens ziekte. De HR-directeur zelf verwacht ook meer van de CEO.

Er wordt besloten om in een tweede gesprek te onderzoeken of er tot een exit-regeling gekomen kan worden. De mediator gaat pendelen. Er lagen al voorstellen die grofweg een ton uit elkaar lagen. Na vier uur heen en weer lopen is het gat nog € 40.000, met aan werkgeverskant een voorbehoud: de Amerikaanse moeder moet akkoord gaan. Besloten wordt om te schorsen, zodat werkgever met zijn achterban kan overleggen.

Aan het begin van de derde bijeenkomst blijkt het verschil weer opgelopen te zijn tot € 80.000. Een creatieve oplossing waarbij de CEO tot het einde dienstverband waarde toe blijft voegen, is door het moederbedrijf afgeschoten. Er moet een dikke streep onder met zo min mogelijk kosten.

Na weer drie uur onderhandelen is het verschil weer teruggebracht tot € 40.000. Beiden zeggen echter aan hun limiet te zitten. Hierop haalt de mediator hen weer gezamenlijk aan tafel en stelt vast dat er geen overeenstemming is. Beide partijen zijn het erover eens dat dit betekent dat er afspraken gemaakt moeten worden over de re-integratie en werkhervatting op termijn. Dit gesprek escaleert binnen 5 minuten, waarop