

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- een wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Snel de angel uit de situatie halen

Grensoverschrijdend gedrag is er in vele soorten en maten en vormt een ernstig en veelvoorkomend probleem. Na een melding start vaak een langdurige en complexe procedure, soms met een onafhankelijke onderzoekscommissie die moet oordelen of er juridische grenzen zijn overschreden. Vaak is dit echter niet het geval. De meldingsdrempel zou dan laag moeten zijn en de manier van bespreken en oplossen klein en vertrouwelijk. Hiervoor is mediation zeer geschikt.

Er zijn veel situaties denkbaar waarin er geen misdaden zijn gepleegd, maar waarin toch iemands grenzen zijn overschreden. Om een oplossing te vinden voor (dreigende) conflicten op de werkvloer, kunt u terecht bij een gespecialiseerde arbeidsmediator. Naast kwesties over ziekte en ontslag houdt deze zich bezig met het herstel van werkrelaties, ook in gevallen van grensoverschrijdend gedrag. Juist als er geen strafbare feiten hebben plaatsgevonden en collega's met elkaar door moeten of willen, is het belangrijk om het voorval bespreekbaar te maken. Dit biedt een kans om samen normen te stellen voor de samenwerking en de werkrelatie te verbeteren. Ook kan mediation verdere escalatie mogelijk voorkomen.

Vertrouwelijk

Een mediator voert allereerst afzonderlijke intakegesprekken met de betrokken partijen. Hierin kunnen zij vertellen wat er volgens hen aan de hand is, hoe ze hun eigen positie zien en wat ze eventueel willen bespreken en oplossen met

de ander. Ook toetst de mediator of er bij beide partijen voldoende commitment is om een oplossing te vinden en of deze kwestie zich in het algemeen leent voor mediation. Als een partij namelijk alleen haar juridisch gelijk wil halen of als er sprake is van een misdaad, is arbeidsmediation niet geschikt.

Anders dan bij reguliere arbeidsmediation, is vaak één gezamenlijk mediationgesprek voldoende om de lucht te klaren en afspraken te maken. Heel soms volgt de conclusie dat verdere samenwerking

uitgesloten is. De betrokken partijen worden in het gezamenlijke gesprek regelmatig vergezeld door hun afzonderlijke vertrouwenspersonen (die vaak direct bij een melding in beeld komen). In tegenstelling tot de vertrouwenspersoon is de mediator er voor beide partijen.

Aangifte

Zodra er in uw organisatie een melding wordt gedaan van (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, is het raadzaam om beide partijen op de aanwezigheid van vertrouwenspersonen te wijzen. Ook de wereld van de 'beschuldigde' staat op zijn kop. Het is verstandig om terughoudend te zijn met de termen slachtoffer en dader, omdat u hiermee polariseert en oordeelt. De vertrouwenspersoon onderzoekt met de melder wat in dit geval een goede weg is om te belopen. Dat kan een aangifte bij de politie zijn of een onafhankelijk onderzoek, maar in veel gevallen zou ook het aanbieden van mediation een eerste stap kunnen zijn.

Mediation is niet gericht op waarheidsvinding

Een belangrijk kenmerk van mediation is vertrouwelijkheid. Niets van wat er besproken wordt, komt in een personeelsdossier of – zonder uitdrukkelijke wens van beide partijen – bij een collega of leidinggevende terecht, laat staan bij de buitenwereld. En omdat het in het normale werkende leven misschien lastig kan zijn voor een werknemer om te ver-

woorden wat hem dwarszit, wat dat met hem doet en waar hij behoefte aan heeft, is het de taak van de mediator hiervoor een veilige setting te creëren zodat een constructief gesprek kan plaatsvinden. Zo'n mediationgesprek gaat niet over waarheidsvinding, maar over het krijgen van begrip en erkenning en het delen van behoeftes en belangen.

Mediation überhaupt als mogelijkheid bespreken, kan – zoals u in de volgende casus kunt lezen – verstandig zijn. In deze casus concludeerde de melder dat ze veel liever meteen mediation had aangeboden gekregen, in plaats van een uitgebreid onderzoek waarbij ze de regie over haar melding compleet verloor.

Casus 1

Richard en Anna draaiden samen nachtdiensten. Anna voelde zich tijdens deze nachtdiensten onveilig en maakte bij haar leidinggevende melding van grensoverschrijdend gedrag van Richard. Hierop stelde de directie een onafhankelijk onderzoek in en zette Richard tijdens het onderzoek op non-actief.

Na het plegen van hoor en wederhoor concludeerde de onderzoekende partij – na twee maanden – dat er geen sprake was van strafbare feiten. Om afspraken te maken over hun samenwerking en om hun relatie te herstellen, kregen Richard en Anna mediation aangeboden. Eerst werden er individuele intakegesprekken gevoerd, gevolgd door een gezamenlijk gesprek met ondersteuning van hun vertrouwenspersonen. De mediation resulteerde in concrete afspraken, maar het gesprek zelf gaf vooral hernieuwd vertrouwen in de samenwerking.

Ongemakkelijk

Dit was een positieve uitkomst. Maar gedurende de mediation bleek dat er een groot verschil was tussen hoe Richard en Anna alles hadden beleefd. Zo appte Richard naar Anna dat hij haar miste toen hij een nachtdienst zonder haar draaide en noemde hij haar een sterke vrouw. Volgens Richard was dit collegiaal bedoeld. Anna vond dit echter ongemakkelijk en voelde zich in het nauw gedreven. Ze kon Richard niet remmen, onder meer omdat hij ouder was en langer in de organisatie werkte.

Doordat de werkgever direct een onafhankelijk onderzoek had ingesteld en was overgegaan op een op non-actiefstelling, trok het voorval – ondanks de steun van zijn gezin – een zware wissel op Ri-

chard. Dat hij twee maanden niet mocht werken en Anna wel, resulteerde in speculaties van collega's terwijl hij niets mocht zeggen. Anna had op haar beurt niet voorzien dat er een heel onderzoek zou worden gestart en vond dat het daarvoor veel erger en groter werd dan het oorspronkelijk was. Achteraf gezien had ze na haar melding liever direct een mediationgesprek gehad. Dan hadden er direct heldere afspraken gemaakt kunnen worden, zodat ze in de toekomst zakelijk met elkaar om konden gaan. Afspraken over omgangsvormen, maar ook over de communicatie richting collega's om speculaties vroegtijdig de kop in te drukken.

Casus 2

Uit een tweede praktijkcase blijkt hoe mediation vroegtijdig de angel uit een voorval kan halen. Babette en Jan werkten samen in de horeca en konden het goed met elkaar vinden. Hoewel ze allebei zo nu en dan met elkaar flirtten, waren er geen serieuze bedoelingen; ze hadden allebei een gezin. Af en toe spraken ze ook af buiten het werk en voerden ze openhartige gesprekken. Op een zeker moment maakte Babette bij haar werkgever en andere collega's melding van ongewenst seksueel grensoverschrijdend gedrag van Jan. Jan had haar op haar billen aangeraakt, zei ze, en pakte haar te vaak vast bij haar schouders. Het voelde onveilig en ongepast. Het gedrag ging bij haar een grens over. Tot een onderzoek of een aangifte kwam het in deze zaak niet, maar er ontstond wel veel commotie bij zowel de collega's als beide thuisfronten. De werkgever stelde mediation voor, waar Babette en Jan voor openstonden.

Amicaal

In het gesprek concludeerden ze dat ze met hun interacties in een grijs gebied verkeerden; ergens tussen professioneel en te amicaal. Waar de grens daartussen lag, vonden ze lastig en bovendien erg subjectief. Jan maakte excuses voor zijn gedrag. Babette realiseerde zich tijdens het gesprek dat ook Jan flink last van het voorval had. De relatie van Jan, die

Onveilig door wangedrag

Grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer leidt (op zijn minst) tot een gevoel van sociale onveiligheid. Het kan onder meer gaan over agressie, discriminatie, (seksuele) intimidatie, (digitaal) pesten of (strafbaar) geweld. Vaak gaat het aan de orde stellen ervan gepaard met (publieke) beschadigingen van vermeende slachtoffers én vermeende daders, waardoor de situatie escaleert en polariseert.

thuis had uitgelegd wat er aan de hand was op zijn werk, stond flink onder druk. Jan en Babette wilden het voorval achter zich laten en door als collega's. Hiervoor maakten zij de volgende afspraken:

- Ze hielden de relatie voortaan professioneel en ontmoetten elkaar niet meer buiten het werk om.
- Ze spraken af wat ze tegen collega's en anderen zouden zeggen als ze gevraagd zouden worden naar het voorval: 'Wij hebben dit besproken, afspraken gemaakt en gaan nu verder.'
- Ze gaven elkaar toestemming om in het vervolg al bij het geringste ongemak elkaar daarop aan te spreken. Ze wilden hiermee voorkomen dat eventueel ongemak te laat werd aangegeven en er grenzen werden overschreden.
- Ze spraken af elkaars grenzen te respecteren.
- Ze maakten evaluatie-afspraken om samen bewuster te worden van hoe ze wilden samenwerken.

Maatwerk

Het blijft maatwerk bij dit soort situaties. Zorgvuldigheid is geboden om de melder te begeleiden in het zetten van de juiste stappen. Belangrijk is dat de melder een gevoel van regie behoudt en dat óók de persoon tegen wie de melding is gedaan zijn of haar behoeften kan aangeven.

Judith Stoop, MfN-registermediator bij Geschikt Mediation, e-mail: judith@geschiktmediation.nl, www.geschiktmediation.nl