

RICHTLIJN CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

voor het handelen van de bedrijfsarts



Nederlandse
Vereniging voor **nvab**
Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde

Colofon

© NVAB 2019

Uitgave NVAB

Kwaliteitsbureau NVAB

Postbus 2113

3500 GC Utrecht

T 030 2040620

E nvab@nvab-online.nl

W www.nvab-online.nl

Auteurs Mw. dr. T. (Teddy) Oosterhuis, wetenschappelijk medewerker NVAB
Hr. J. (Hans) Dam, bedrijfsarts (NVAB)
Hr. B. (Bart) Dollekens, bedrijfsarts (NVAB) tot 01-05-2017
Mw. dr. M. (Maureen) van den Donk, wetenschappelijk medewerker (NHG) tot 01-03-2018
Mw. drs. G. (Gerda) Jekel, medewerker richtlijnontwikkeling NVAB
Hr. dr. J.H.A.M. (Jos) Verbeek, bedrijfsarts (NVAB)

Hr. mr. D.J. (Dirk Jan) Buijs, lid kenniskring Arbeidsconflicten (STECR)
Hr. J. (Jaap) Dogger, bedrijfsarts (NVAB)
Hr. mr. W.A. (Jim) Faas, verzekeringsarts (NVVG)
Mw. C. (Corry) Jungbauer-Huistra BSc, arboverpleegkundige (VenVN)
Hr. E. (Ernst) Lutgert, bedrijfsarts (NVAB)
Hr. mr. J.W. (Jan) Mathies, werkgeversvertegenwoordiger (AWVN)
Hr. dr. D.S. (David) Rebergen, GZ-psycholoog (NVGzP)
Hr. mr. H. (Rik) van Steenbergen, werknemersvertegenwoordiger (FNV)
Hr. drs. H.J.J. (Harry) Tweehuysen, arbeids- en organisatiedeskundige (BA&O)
Mw. I.L. (Ingeborg) Versprille MA, informatiespecialist (NVvA)
Mw. dr. J.A. (Jean) Vriezen, senior wetenschappelijk medewerker (NHG)
Hr. J. (Johannes) van der Walt, arbeidsdeskundige (NVvA)
Mw. drs. J. (Jeannette) van Zee, vertegenwoordiger patiëntenperspectief
(Patiëntenfederatie Nederland)

Coördinatie Mw. M. (Marian) Lebbink, stafmedewerker NVAB

Eindredactie Mw. dr. T. (Teddy) Oosterhuis, wetenschappelijk medewerker NVAB
Hr. dr. J.H.A.M. (Jos) Verbeek, bedrijfsarts (NVAB)

Datum autorisatie 12 maart 2019

INHOUD

4 INLEIDING

- 4 Doel, aanleiding en gebruikers van de richtlijn
- 5 Begripsbepaling
- 5 Uitgangspunten van de richtlijn
- 6 Inhoud van de richtlijn
- 6 Commentaarfase
- 6 Werknemers-/patiënten- en werkgeversperspectief
- 7 Voorwaarden voor uitvoering van de richtlijn
- 7 Juridische betekenis
- 7 Implementatie
- 8 Evaluatie en actualisering

9 CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

Richtlijn voor het handelen van de bedrijfsarts

10 SAMENVATTING VAN DE RICHTLIJN

11 **1 EEN WERKENDE BIJ WIE WAARSCHIJNLIJK SPRAKE IS VAN EEN CONFLICT IN DE WERKSITUATIE ZONDER ZIEKMELDING**

- 11 Doel begeleiding
- 11 Probleemdiagnose
- 13 Interventies
- 15 Evaluatie

16 **2 EEN WERKENDE DIE ZICH HEEFT ZIEKGEMELD BIJ WIE WAARSCHIJNLIJK SPRAKE IS VAN EEN CONFLICT IN DE WERKSITUATIE**

- 16 Doel begeleiding
- 16 Probleemdiagnose
- 18 Interventies
- 19 Evaluatie

20 **3 PREVENTIE VAN CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE**

- 20 Risicofactoren voor het ontstaan van conflicten in de werksituatie
- 21 Preventieve interventies
- 21 Evaluatie

22 BIJLAGE

- 23 Performance-indicatoren

INLEIDING

Deze richtlijn Conflicten in de werksituatie is ontwikkeld voor bedrijfsartsen. Vrijwel iedere bedrijfsarts krijgt in de uitoefening van zijn of haar praktijk te maken met conflicten bij klantbedrijven, welke regelmatig gepaard gaan met een ziekmelding. Deze richtlijn vraagt van de bedrijfsarts een systematische aanpak, bestaande uit problemdiagnostiek, het maken van onderscheid tussen arbeidsgeschiktheid en arbeidsongeschiktheid, de keuze van eventuele interventies en preventieve adviezen cq interventies en evaluatie.

DOEL VAN DE RICHTLIJN

De doelstelling van de richtlijn is het ondersteunen van de bedrijfsarts bij het voorkomen van conflicten in de werksituatie, en in het geval van een conflict het komen tot een constructieve oplossing.

AANLEIDING

De bedrijfsarts maakt tot dusver bij conflicten gebruik van de STECR werkwijzer¹ en een toelichting daarop met handreiking voor de praktijk². De werkwijzer biedt vooral aanknopingspunten voor het handelen in geval van een ziekmelding. De rol van de bedrijfsarts is dan primair het beoordelen van de ziekmelding in termen van 'arbeidsongeschikt op grond van ziekte'. De juridische benadering staat in de werkwijzer op de voorgrond.

In de praktijk blijkt de toepassing van de werkwijzer niet eenvoudig omdat een overzicht van mogelijke interventies ontbreekt. Voor het adviseren door de bedrijfsarts over interventies bij conflicten in de werksituatie op basis van evidence is daarom de huidige richtlijn ontwikkeld.

GEBRUIKERS VAN DE RICHTLIJN

De aanbevelingen in deze richtlijn zijn bedoeld voor bedrijfsartsen. Daarnaast kunnen verzekeringsartsen in de rol van bedrijfsarts er gebruik van maken. De aanbevelingen kunnen ook van belang zijn voor andere adviseurs op het gebied van arbeid en gezondheid zoals arbeids- en organisatiedeskundigen, arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen in hun toetsende rol in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter, voor het management van organisaties waar mogelijk sprake is van risicofactoren voor het ontwikkelen van conflicten, en voor werkenden zelf.

Voor deze richtlijn is een afzonderlijk achtergronddocument beschikbaar met de wetenschappelijke verantwoording en de onderbouwing bij de aanbevelingen in de richtlijn. Beide documenten zijn na autorisatie door de NVAB te downloaden via www.nvab-online.nl.

- 1 STECR werkwijzer bij Arbeidsconflicten versie 6 2014
www.stecr.nl/default.asp?page_id=188&name=Arbeidsconflicten
- 2 Jurgens E, Kloots R. De STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten vanuit NVAB-perspectief. Een toelichting met handreiking voor de praktijk. TBV; 2016(24)1

Het ontwikkelen van deze richtlijn kon worden gerealiseerd dankzij financiële steun van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). Als subsidieverstrekker heeft SZW geen invloed gehad op de inhoud van de richtlijn.

BEGRIPSBEPALING

De in deze richtlijn gehanteerde definitie van een conflict in de werksituatie is als volgt: “Twee individuen, één individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als tenminste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert.”³ Het is een dynamisch proces waarbij dus sprake is van onenigheid tussen twee partijen over het bereiken van doelen in de werksituatie van één of beide partijen, wat vaak gepaard gaat met negatieve emoties (bijvoorbeeld boos, bang, bedroefd) bij tenminste één van de partijen.⁴ Omdat het gaat om een dynamisch proces, kunnen de aard en (de beleving van) de inhoud van het conflict in de loop van de tijd veranderen.

De richtlijn beschouwt de volgende conflicten als conflicten in de werksituatie: een conflict tussen een werkende en een (of meer) collega(s), een conflict tussen een werkende en leidinggevende, een conflict tussen een werkende en de organisatie.

In deze richtlijn wordt onder oplossing van een conflict in de werksituatie verstaan:

- het conflict is niet meer aanwezig, beide partijen kunnen weer verder
- beide partijen hebben overeenstemming bereikt over een alternatief wanneer men niet meer in de oude situatie kan functioneren, namelijk vertrek van één of beide partijen naar een andere werkomgeving intern of extern.

Deze richtlijn hanteert de definitie van arbeidsongeschiktheid zoals opgenomen in het burgerlijk wetboek, namelijk: de bedongen arbeid niet verrichten omdat men in verband met ongeschiktheid ten gevolge van ziekte, zwangerschap of bevalling daartoe verhinderd is.⁵

UITGANGSPUNTEN VAN DE RICHTLIJN

- Aanbevelingen zijn zoveel mogelijk gebaseerd op resultaten uit wetenschappelijk onderzoek, en wanneer evidence ontbreekt zijn aanbevelingen gebaseerd op best practices.
- In de richtlijn is opgenomen wat bekend is over risicofactoren voor conflicten in de werksituatie en factoren die van invloed zijn op het beloop van een conflict. Op basis hiervan en evidence over effectiviteit van interventies kunnen bedrijfsartsen beleid voeren en maatregelen nemen.
- Om gezondheid te bevorderen en conflicten in de werksituatie te voorkomen, zijn preventieve interventies mogelijk.

3 STECR werkwijzer bij Arbeidsconflicten 2014
www.stecr.nl/default.asp?page_id=188&name=Arbeidsconflicten

4 Barki H, Hartwick J. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Int J Confl Manage.* 2004; 15(3):216-44

4 Artikel 7:629 BW

INHOUD VAN DE RICHTLIJN

In de richtlijn worden vijf uitgangsvragen beantwoord die betrekking hebben op belangrijke aspecten van conflicten in de werksituatie:

DIAGNOSTIEK

- Wat zijn de diagnostische criteria voor een conflict in de werksituatie en wat zijn de diagnostische criteria voor overspanning of burn-out bij een conflict op grond waarvan de betrokkene arbeidsongeschikt kan worden geacht?

INTERVENTIES

- Welke factoren voorspellen het beloop van een conflict in de werksituatie?
- Wat is de effectiviteit en kosteneffectiviteit van interventies bij een conflict in de werksituatie?

PREVENTIE VAN CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

- Welke factoren voorspellen het ontstaan van een conflict in de werksituatie?
- Wat is de effectiviteit en kosteneffectiviteit van preventieve interventies om conflicten in de werksituatie te voorkomen?

COMMENTAARFASE

De conceptteksten van de richtlijn en het achtergronddocument zijn ter becommentariëring voorgelegd aan inhoudelijke experts, aan vertegenwoordigers van patiënten- en werknemersorganisaties en van werkgeversorganisaties, alsmede aan de leden van de NVAB. Van 10 bedrijfsartsen is commentaar ontvangen en verwerkt, alsmede van 19 experts. De lijst met referenten is als bijlage opgenomen in het achtergronddocument.

WERKNEMERS-/PATIËNTEN- EN WERKGEVERS-PERSPECTIEF

In de projectgroep hadden onder andere vertegenwoordigers van een werknemersorganisatie, Patiëntenfederatie Nederland en werkgeversorganisatie zitting.

VOORWAARDEN VOOR UITVOERING VAN DE RICHTLIJN

Van de bedrijfsartsen die werken volgens de aanbevelingen in de richtlijn wordt verwacht dat zij:

- bekwaam zijn om onderscheid te maken tussen emoties die ontstaan door een conflict in de werksituatie en klachten op basis van overspanning of burn-out bij een aanwezig conflict in de werksituatie.
- bekwaam zijn om fasen in conflictescalatie te herkennen en passende interventies te adviseren en in gang te zetten.
- bekwaam zijn om de werkende met een conflict te begeleiden, zodat deze kan blijven functioneren of kan re-integreren.
- bekwaam zijn om de werkgever te adviseren bij het opstellen en uitvoeren van beleid gericht op de preventie van conflicten in de werksituatie.
- zich professioneel opstellen, een onafhankelijke positie innemen, zorgvuldig handelen gezien de emotionele lading van conflicten en beschikken over goede communicatieve vaardigheden, welke bestaan uit onder andere goed kunnen luisteren, doorvragen en samenvatten.

Met behulp van performance-indicatoren kan beoordeeld worden of de richtlijn conform de belangrijkste aanbevelingen is uitgevoerd. Performance-indicatoren zijn meetbare programmatische of normatieve aspecten die door de kern- en projectgroep vanuit de inhoud van de richtlijn belangrijk worden gevonden. De performance-indicatoren zijn opgenomen in de bijlage.

JURIDISCHE BETEKENIS

Richtlijnen zijn op evidence en consensus gebaseerde aanbevelingen waaraan betreffende professionals moeten voldoen om kwalitatief goede advisering en zorg te verlenen. Richtlijnen zijn geen wettelijke voorschriften. Na autorisatie van de richtlijn door een beroepsvereniging wordt de richtlijn gezien als deel van de 'professionele standaard'. Professionals kunnen op basis van hun professionele autonomie zo nodig afwijken van de richtlijn. Dit kan in bepaalde situaties zelfs noodzakelijk zijn. Een professional die van de richtlijn afwijkt, moet dit beargumenteren en documenteren⁶.

IMPLEMENTATIE

De projectgroep heeft de belemmerende en bevorderende factoren voor implementatie besproken. De aanwezigheid van werkgevers- en werknemers-/patiëntvertegenwoordigers in de projectgroep en hun volledige instemming met deze richtlijn wordt als een belangrijke bevorderende factor voor implementatie gezien. Om de implementatie te bevorderen beveelt de projectgroep verder aan:

- om een training in het gebruik van de richtlijn te ontwikkelen en aan te bieden
- dat iedere bedrijfsarts de eigen conflictmanagementstijl bepaalt middels een vragenlijst
- dat iedere bedrijfsarts een training conflicthantering of conflictmanagementvaardigheden volgt.

6 Hulshof CTJ. Introductie NVAB-richtlijnen. Utrecht: 2009, Kwaliteitsbureau NVAB

EVALUATIE EN ACTUALISERING

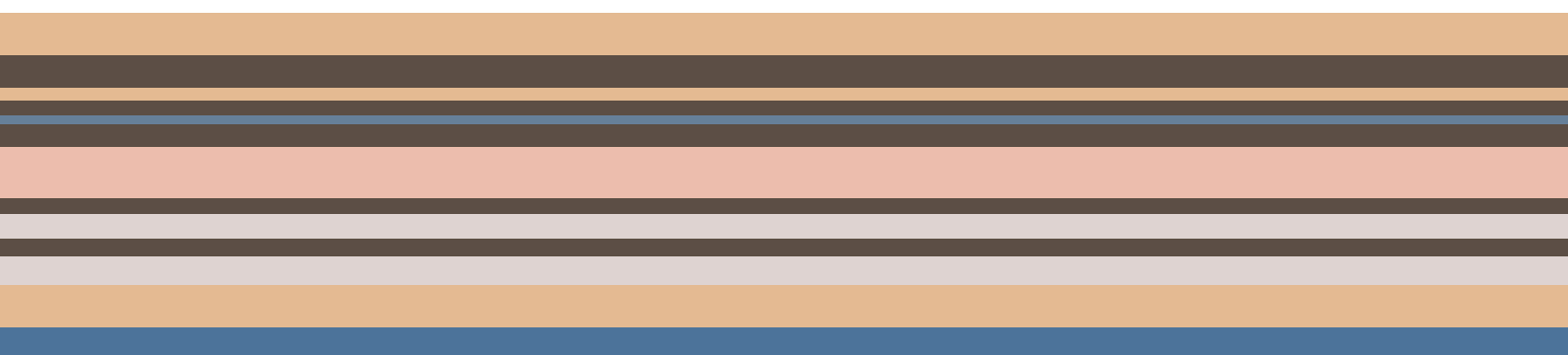
Binnen de financiering door SZW zijn geen middelen gereserveerd voor de evaluatie noch voor de actualisatie van de richtlijn maar de actualiteit van gepubliceerde richtlijnen moet wel bewaakt worden. Er kan nieuwe evidence beschikbaar komen, ook de context van de te leveren zorg kan essentiële wijzigingen ondergaan die verandering van een richtlijn noodzakelijk maken. Ook commentaar van gebruikers van de richtlijn op onderdelen kan aanleiding zijn tot of meegenomen worden bij herziening van richtlijnen. Daarnaast kunnen ook gegevens uit de visitatie aanleiding geven om in de toekomst bepaalde passages of aanbevelingen uit richtlijnen aan te passen. De auteurs van de richtlijn doen daarom de aanbeveling om de richtlijn te herzien op basis van nieuwe wetenschappelijke inzichten; als er sprake is van een nieuw knelpunt of aandachtsgebied; of na maximaal vijf jaar.⁷ De beroepsvereniging NVAB is verantwoordelijk voor de initiërende activiteiten ten behoeve van een actualiseringstraject.

7 Hulshof C, Oosterhuis T. Herziening van NVAB-richtlijnen, een beleidsnotitie. Utrecht: NVAB, 2019. https://www.nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/Herziening_van_NVAB-richtlijnen_een_beleidsnotitie_januari_2019.pdf

RICHTLIJN

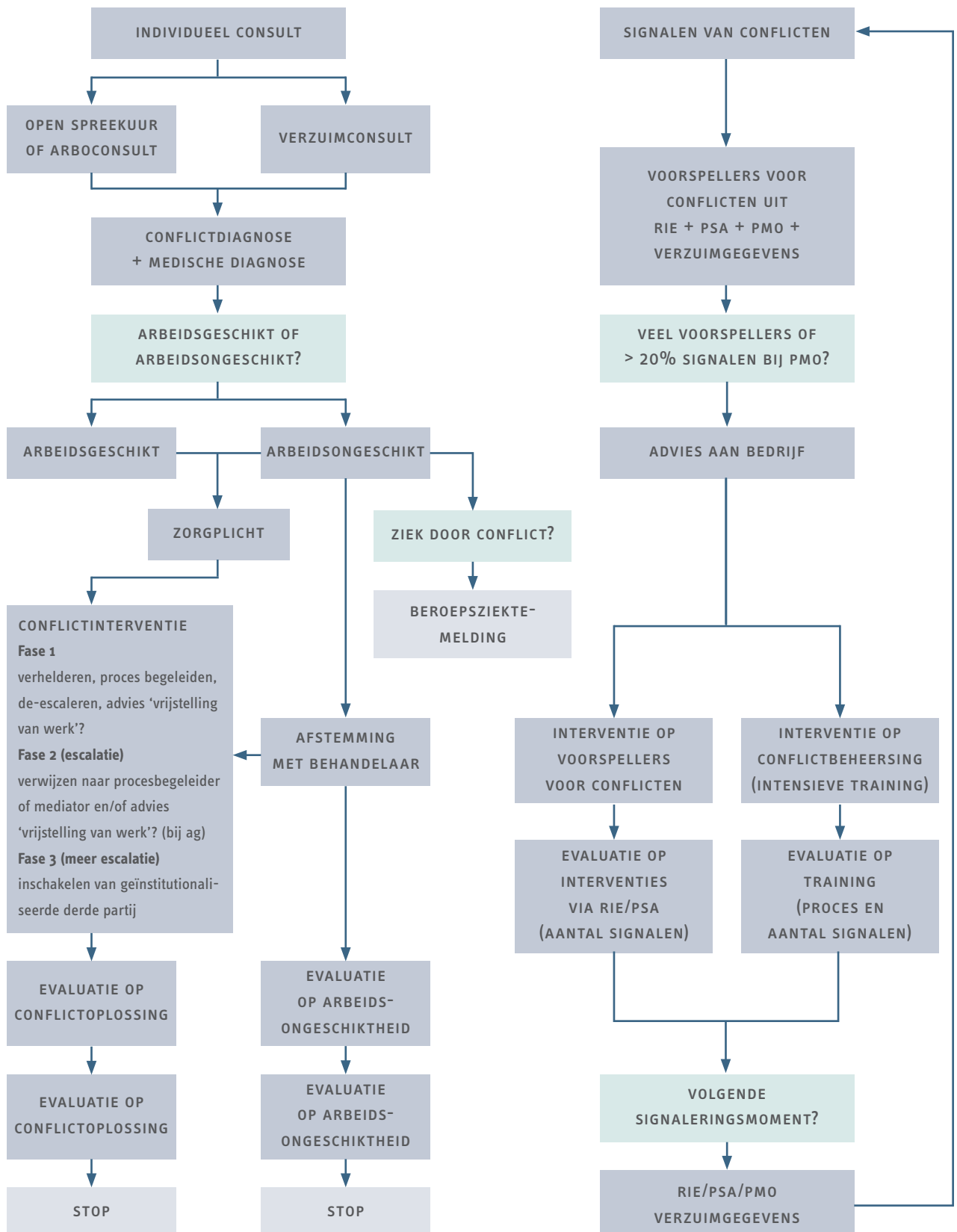
CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

voor het handelen van de bedrijfsarts



SAMENVATTING VAN DE RICHTLIJN

CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE



1 EEN WERKENDE BIJ WIE WAARSCHIJNLIJK SPRAKE IS VAN EEN CONFLICT IN DE WERKSITUATIE, ZONDER ZIEKMELDING

DOEL BEGELEIDING

Het doel van de begeleiding in geval van een conflict in de werksituatie is het bereiken van een constructieve oplossing van het conflict. De bedrijfsarts probeert het conflict te concretiseren, te verhelderen en te de-escaleren. Daarbij is vermijden van gezondheidsschade en arbeidsongeschiktheid het belangrijkste doel. Een werkende kan de bedrijfsarts consulteren in het kader van het arbeidsomstandighedensprekuur (WGB0) of op verwijzing van de huisarts en/of eerstelijns psycholoog.⁸

PROBLEEMDIAGNOSE

De problemdiagnose bestaat uit conflictdiagnostiek en medische diagnostiek.

CONFLICT

De bedrijfsarts gaat eerst na of er een conflict in de werksituatie is, aan de hand van drie criteria:

- er is onenigheid tussen de werkende en een andere partij in de werksituatie
- er is sprake van verstoring van het bereiken van doelen
- tenminste een van beide partijen ervaart negatieve emoties

De bedrijfsarts inventariseert vervolgens de conflictenmerken, en stelt daarvoor vast of er sprake is van:

- een horizontaal conflict (tussen medewerkers) of verticaal conflict (tussen medewerker en leidinggevende)
- een conflict tussen medewerker en de organisatie (in dit geval is er geen specifieke andere persoon in het conflict betrokken)
- een conflict op basis van pesten, seksuele intimidatie, agressie of (verbaal) geweld

8 Bastiaansen MHH, Loo MAJM, Terluin B, Vendrig AA, Verschuren CM, Vriezen JA. Landelijke Eerstelijns Samenwerkings Afspraak Overspanning en burn-out. Huisarts Wet 2011;54(12):10-S11-6

ERNST VAN HET CONFLICT

Indien er sprake is van een conflict stelt de bedrijfsarts vast in welke mate het conflict geëscaleerd is. Hiervoor kan bijvoorbeeld de Escalatieladder van Glasl gebruikt worden, op basis waarvan het conflict in de volgende drie fases verdeeld wordt:

- Fase 1: onenigheid voornamelijk over feiten, geleidelijke verharding van standpunten, bereidheid tot constructief overleg nog aanwezig
- Fase 2: het conflict gaat in toenemende mate gepaard met emoties, het vertrouwen is laag, de partijen denken in kampen, bereidheid tot constructief overleg sterk verminderd
- Fase 3: het doel is te winnen, zelfs als dat ten koste gaat van zichzelf, de andere partij wordt 'ontmenselijkt', er is geen bereidheid meer tot constructief overleg

VOORSPELLERS VOOR DE AFLOOP

Verskillende factoren, waaronder de conflictmanagementstijl, zijn van invloed op de afloop van het conflict. De bedrijfsarts stelt vast wat de conflictmanagementstijl is van beide partijen:

- vermijdend: weinig assertief/weinig coöperatief
- toegevend: weinig assertief/coöperatief
- forcerend: assertief/weinig coöperatief
- samenwerkend: assertief/coöperatief
- compromis sluitend: gemiddeld assertief/gemiddeld coöperatief

De samenwerkende conflictmanagementstijl, waarbij sprake is van zowel een hoge mate van coöperativiteit als assertiviteit, wordt als optimaal beschouwd.

Naast de conflictmanagementvaardigheden beoordeelt de bedrijfsarts in welke mate de volgende factoren de afloop van het conflict beïnvloeden:

- communicatieve vaardigheden, inclusief emotieregulatie, van beide partijen
- onderlinge relaties op de afdeling of in het team en support van collega's
- leiderschapsstijl van de leidinggevende
- onduidelijkheden in functie en verantwoordelijkheden

Betere vaardigheden in communicatie/emotieregulatie en conflictmanagement en ook goede onderlinge relaties en positieve leiderschapsstijl van de leidinggevende leiden mogelijk tot gunstiger uitkomsten van het conflict. Onduidelijkheden in functie en verantwoordelijkheden leiden mogelijk tot een ongunstig beloop.

MEDISCHE DIAGNOSTIEK

De bedrijfsarts beoordeelt de impact van het conflict op de gezondheid en gaat na of er sprake is van overspanning of burn-out. De bedrijfsarts beoordeelt of er sprake is van co-morbiditeit die van invloed is op het conflict, zoals ontwikkelings-, persoonlijkheids-, stemmings- en angststoornissen.

De bedrijfsarts beoordeelt of er sprake is van arbeidsongeschiktheid. In geval van arbeidsongeschiktheid adviseert de bedrijfsarts tot een ziekmelding en handelt overeenkomstig de afspraken met het betrokken bedrijf en het gestelde in hoofdstuk 2. Bij arbeidsongeschiktheid op basis van overspanning of burn-out, beoordeelt de bedrijfsarts of er sprake is van overspanning of burn-out ten gevolge van het conflict volgens de NCvB Registratierichtlijn Overspanning/burnout als beroepsziekte, of van depressie ten gevolge van het conflict volgens de NCvB Registratierichtlijn Beroepsgebonden Depressie⁹.

Als de werkende de bedrijfsarts heeft geconsulteerd op verwijzing, koppelt de bedrijfsarts terug naar de verwijzer.

INTERVENTIES

BIJ EEN CONFLICT IN DE WERKSITUATIE

Er wordt gebruik gemaakt van ‘stepped care’, waarbij de ernst van het conflict, bijvoorbeeld volgens de escalatieladder van Glasl, en impact van het conflict op beide partijen leidend is voor de keuze van de interventie.

FASE 1

- De bedrijfsarts begeleidt de conflictpartijen afzonderlijk in conflictmanagement om zo tot beëindiging van het conflict te komen in fase 1, wanneer een conflict nog niet is geëscaleerd. Dit betekent dat de bedrijfsarts beide partijen stimuleert om op een constructieve en respectvolle manier met elkaar in gesprek te gaan of te blijven. Dit kan alleen als er bij beide partijen nog vertrouwen is in een goede afloop en de bereidheid om samen het conflict op te lossen. Oprechte excuses, die worden aanvaard door de andere partij, kunnen bijdragen aan de beëindiging van het conflict. Waar mogelijk en zinvol geeft de bedrijfsarts ruimte aan partijen om excuses aan te bieden voor gedrag dat door de andere partij als beledigend of respectloos is ervaren. De bedrijfsarts benoemt een beginnend conflict overigens als verschil van mening, om escalatie te voorkomen.
- Bij een verticaal conflict, dus tussen werknemer en leidinggevende, beoordeelt de bedrijfsarts in hoeverre machtsongelijkheid een rol speelt en licht dat aan beide partijen toe.
- Bij een vermijdende, toegevende of forcerende stijl of de aanwezigheid van factoren die een ongunstige afloop voorspellen overweegt de bedrijfsarts afzonderlijke begeleiding van een of beide partijen door een psycholoog, bedrijfsmaatschappelijk werkende of andere professional gespecialiseerd in conflictmanagement.
- Bij een extreem vermijdende of extreem forcerende stijl bij één of beide partijen adviseert de bedrijfsarts de partijen zich voor te bereiden op een constructief overleg met behulp van een professional gespecialiseerd in conflictmanagement. Bovendien adviseert de bedrijfsarts in dit geval een onafhankelijke gespreksleider in te schakelen.

9 <https://www.beroepsziekten.nl/datafiles/E002.pdf> en <https://www.beroepsziekten.nl/datafiles/E003.pdf>

- Alleen wanneer er sprake is van hoog opgelopen emoties, maar niet van arbeidsongeschiktheid, is het soms nodig dat de partijen psychologische afstand kunnen nemen. De bedrijfsarts onderzoekt met de werkende hoe het best afstand kan worden genomen. Afstand nemen houdt in dat de conflictpartijen geen contact met elkaar hebben op of buiten het werk. Dat kan betekenen dat één van de partijen tijdelijk elders in de organisatie werkzaam is of dat één of beide partijen maximaal twee weken geen werkzaamheden verricht/verrichten (adviseren van vrijstelling van werk, dit wordt elders ook wel ‘time out’ of ‘interventieperiode’ genoemd).

FASE 2

- De bedrijfsarts verwijst naar een onafhankelijke gespreksleider in fase 2 wanneer er verharding van de standpunten is opgetreden. De bedrijfsarts maakt een keuze uit een van de volgende mogelijke interne of externe¹⁰ gespreksleiders afhankelijk van de situatie en voorkeuren van de conflict partijen, waarbij beide partijen met deze gespreksleider moeten instemmen en deze als onafhankelijk van het conflict moeten zien:
 - een onafhankelijke derde in de organisatie, bijvoorbeeld een HR-medewerker, OR-lid, bedrijfsmaatschappelijk werker of arbeidsdeskundige.
 - een geïnstitutionaliseerde derde in de organisatie, bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of ombudsman
 - een geïnstitutionaliseerde interne klachtenfunctionaris
 - een externe, professioneel getrainde conflictbemiddelaar, bijvoorbeeld een mediator of arbeids- en organisatiepsycholoog.
- Alleen wanneer er sprake is van hoog opgelopen emoties, maar niet van arbeidsongeschiktheid, is het soms nodig dat de partijen psychologische afstand kunnen nemen. De bedrijfsarts onderzoekt met de werkende hoe het best afstand kan worden genomen. Zie hiervoor de gegeven toelichting in fase 1.

FASE 3

- Wanneer het conflict ernstig geëscaleerd is adviseert de bedrijfsarts om een onafhankelijke geïnstitutionaliseerde derde van buiten de organisatie, bijvoorbeeld een mediator, in te schakelen om alsnog tot een gezamenlijke oplossing te komen en om een juridische procedure te voorkomen.

BIJ EEN CONFLICT TUSSEN WERKENDE EN DE ORGANISATIE

Indien het conflict speelt tussen de werkende en de organisatie (waarbij er geen specifieke persoon is betrokken), en er sprake is van een (veronderstelde) misstand binnen de organisatie, kan worden verwezen naar een vertrouwenspersoon. De bedrijfsarts brengt de werknemer op de hoogte van het klokkenluidersbeleid van de werkgever (verplicht bij organisaties van 50 of meer werknemers) en de overheid.

¹⁰ Op basis van de geïncludeerde studies is er geen duidelijkheid of een interne of externe gespreksleider effectiever is, zie hiervoor ook het achtergronddocument.

BIJ PESTEN

Indien sprake is van pesten, handelt de bedrijfsarts volgens het beleid dat door de werkgever is opgesteld volgens het Arbobesluit. Voor meer informatie over pesten op het werk kan de Roadmap Aanpak Pesten voor ondernemingsraden worden geraadpleegd en het Kennisdossier PSA (Arbodossier Pesten)¹¹.

BIJ SEKSUELE INTIMIDATIE

Bij seksuele intimidatie wordt het beleid gevolgd dat is opgesteld door de werkgever, volgens het Arbobesluit. Er kan worden verwezen naar een vertrouwenspersoon. Meer informatie staat in de Wegwijzer Seksuele Intimidatie en het Kennisdossier PSA (Arbodossier Seksuele intimidatie)¹².

BIJ AGRESSIE EN GEWELD

Als er sprake is van agressie of (verbaal) geweld wordt de Multidisciplinaire richtlijn Agressie en geweld in de werksituatie gevolgd en kan het Kennisdossier PSA (Arbodossier Agressie en geweld) worden geraadpleegd¹³. Het is mogelijk zinvol te beoordelen of verwijzing van een slachtoffer naar een psycholoog geïndiceerd is.

EVALUATIE

De bedrijfsarts evalueert na twee tot vier weken in hoeverre een werknemer met een conflict in de werksituatie in staat is om het conflict op te lossen en adviseert over passende interventies.¹⁴

- 11 Roadmap Aanpak Pesten voor ondernemingsraden via www.arboportaal.nl/documenten/richtlijn/2017/03/24/roadmap-aanpak-pest-en-voor-ondernemingsraden en het Kennisdossier PSA/Arbodossier Pesten via arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Pesten.pdf
- 12 Wegwijzer Seksuele Intimidatie via www.arboportaal.nl/documenten/publicatie/2016/06/07/wegwijzer-seksuele-intimidatie en het Kennisdossier PSA/Arbodossier Seksuele intimidatie via arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Seksuele_intimidatie.pdf
- 13 Multidisciplinaire richtlijn Agressie en geweld in de werksituatie via www.nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/14-02-24_RL_Agressie_en_Geweld_def.pdf en het Kennisdossier PSA/Arbodossier Agressie en geweld) via arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Agressie_en_geweld.pdf
- 14 De bedrijfsarts heeft ook in deze gevallen een zorgplicht, die voortvloeit uit de Arbeidsomstandighedenwet en het Professioneel Statuut tuchtrecht.overheid.nl/zoeken/resultaat/uitspraak/2017/ECLI_NL_TGZREIN_2017_59

2 EEN WERKENDE DIE ZICH HEEFT ZIEK GEMELD BIJ WIE WAARSCHIJNLIJK SPRAKE IS VAN EEN CONFLICT IN DE WERKSITUATIE

DOEL BEGELEIDING

Het doel van de begeleiding in geval van samenloop van een ziekmelding en een conflict in de werksituatie is het bevorderen van de gezondheid, belastbaarheid en arbeidsgeschiktheid van de arbeidsongeschikte en het bereiken van een constructieve oplossing van het conflict.¹⁵ De bedrijfsarts adviseert over arbeidsgeschiktheid en geeft volgens de regels van de WVP een re-integratieadvies.

PROBLEEMDIAGNOSE

De problemdiagnostiek bestaat uit conflictdiagnostiek en medische diagnostiek.

CONFLICTDIAGNOSTIEK

Conflictdiagnostiek gebeurt op basis van de anamnese, en indien nodig op basis van 'fact finding'. Conflictdiagnostiek staat beschreven in hoofdstuk 1, onderdeel problemdiagnose.

MEDISCHE DIAGNOSTIEK

De bedrijfsarts inventariseert de reden voor de ziekmelding, de aard van de klachten of beperkingen voor werk en de mogelijke oorzaak ervan. De bedrijfsarts beoordeelt de impact van het conflict op de gezondheid en gaat na of er sprake is van overspanning of burn-out.

OVERSPANNING EN BURN-OUT

Voor het vaststellen van overspanning of burn-out maakt de bedrijfsarts gebruik van de NVAB Richtlijn Psychische problemen¹⁶.

15 Consultatie vindt plaats naar aanleiding van een ziekmelding en dus geldt de Wet Verbetering Poortwachter.

16 Psychische problemen, richtlijn voor het handelen van de bedrijfsarts en verzekeringsarts bij werkenden met psychische problemen. Utrecht: NVAB, 2019

De bedrijfsarts gebruikt de diagnostische criteria voor **overspanning**, waarbij aan alle vier onderstaande criteria (A t/m D) moet worden voldaan:

- A Ten minste drie van de volgende klachten zijn aanwezig:
- moeheid
 - gestoorde of onrustige slaap
 - prikkelbaarheid
 - niet tegen drukte/herrie kunnen
 - emotionele labiliteit
 - piekeren
 - zich gejaagd voelen
 - concentratieproblemen en/of vergeetachtigheid.
- B Gevoelens van controleverlies en/of machteloosheid treden op als reactie op het niet meer kunnen hanteren van stressoren in het dagelijks functioneren. De stresshantering schiet tekort; de persoon kan het niet meer aan en heeft het gevoel de grip te verliezen.
- C Er bestaan significante beperkingen in het beroepsmatig en/of sociaal functioneren.
- D De distress, het controleverlies en het disfunctioneren zijn niet uitsluitend het directe gevolg van een psychiatrische stoornis.

Er is sprake van **burn-out** als voldaan is aan alle drie onderstaande criteria:

- A Er is sprake van overspanning.
- B De klachten zijn meer dan 6 maanden geleden begonnen.
- C Gevoelens van moeheid en uitputting staan sterk op de voorgrond.

De bedrijfsarts stelt vast of de betrokkene onder behandeling of begeleiding is voor overspanning of burn-out. De bedrijfsarts stelt bovendien vast in hoeverre de ernst van de ziekte de aanpak van het conflict in de werksituatie belemmert. Daarvoor gebruikt de bedrijfsarts het fasen-taken model:

- *Crisisfase*: de patiënt is de greep op zijn functioneren kwijt en voelt zich ontredderd.
- *Probleem- en oplossingsfase*: de patiënt gaat zich oriënteren op problemen en oplossingen. Welke problemen spelen een rol, hoe beïnvloedbaar zijn ze, wat moet er gebeuren?
- *Toepassingsfase*: oplossingen worden toegepast en het functioneren wordt weer opgepakt.

CO-MORBIDITEIT

De bedrijfsarts beoordeelt of er sprake is van co-morbiditeit die van invloed is op het conflict, zoals ontwikkelings-, persoonlijkheids-, stemmings- en angststoornissen.

ARBEIDSONGESCHIKTHEID

De bedrijfsarts beoordeelt of betrokkene zijn/haar werkzaamheden kan verrichten en of er sprake is van arbeidsongeschiktheid zodat er duidelijkheid is over de loondoorbetalingsverplichting van de werkgever. De bedrijfsarts beoordeelt in hoeverre eventuele arbeidsongeschiktheid en stopzetten van de loondoorbetaling een rol speelt in het conflict.

BEROEPSZIEKTE

De bedrijfsarts beoordeelt of er sprake is van overspanning of burn-out ten gevolge van het conflict volgens de NCvB Registratierichtlijn Overspanning/burnout als beroepsziekte of van depressie ten gevolge van het conflict volgens de NCvB Registratierichtlijn Beroepsgebonden Depressie en handelt volgens deze richtlijnen¹⁷.

17 <https://www.beroepsziekten.nl/datafiles/E002.pdf> en <https://www.beroepsziekten.nl/datafiles/E003.pdf>

INTERVENTIES

Als er géén sprake is van arbeidsongeschiktheid volgt de bedrijfsarts de aanpak zoals voorgesteld in hoofdstuk 1 voor een werknemer zonder ziekteverzuim.

Als er sprake is van arbeidsongeschiktheid wordt ook de aanpak als voorgesteld in hoofdstuk 1 gevolgd, maar houdt de bedrijfsarts rekening met in de ziekte gelegen, tijdelijke factoren, die deze aanpak van het conflict belemmeren of uitstel van een conflictoplossing noodzakelijk maken, en geeft advies over de re-integratieactiviteiten. Bijvoorbeeld in de crisisfase van overspanning is een gesprek gericht op conflictoplossing vaak niet mogelijk. Het is echter belangrijk om daarbij ook te overwegen dat mogelijk uitstel van een gesprek gericht op conflictoplossing de klachten kan doen toenemen of dat het conflict deze klachten kan onderhouden. De bedrijfsarts bespreekt met partijen, waar van toepassing, in welke mate de ziekmelding en/of mogelijke stopzetting van de loondoorbetaling een rol spelen in de escalatie van het conflict.

IMPLICATIES VAN ZIEKTE EN ARBEIDSONGESCHIKTHEID VOOR CONFLICTOPLOSSING

OVERSPANNING EN BURN-OUT

- Voor de begeleiding van de betrokkene met overspanning of burn-out maakt de bedrijfsarts gebruik van de NVAB Richtlijn Psychische Problemen 2019.
- De bedrijfsarts stemt het beleid af met de huisarts en eerstelijns psycholoog¹⁸, indien de werknemer daarvoor gerichte toestemming heeft verleend.
- De bedrijfsarts stemt zo nodig af met de behandelaar indien de behandeling de oplossing van het conflict in de weg staat.
- De bedrijfsarts vraagt in dat overleg aan de behandelaar om de werkende voor te bereiden op een gesprek op het werk over het conflict
- In de crisisfase is het deelnemen aan het arbeidsproces en het aanpakken van het conflict vaak niet mogelijk of wenselijk. Zodra de betrokkene zich in de probleem- en oplossingsfase van het fasen-takenmodel bevindt, naar het oordeel van de bedrijfsarts en de behandelaar, kan begonnen worden met de oplossing van het conflict. De interventies die daarvoor kunnen worden ingezet staan beschreven in hoofdstuk 1, onderdeel interventies.

ANDERE PSYCHISCHE OF PSYCHIATRISCHE AANDOENINGEN

- Voor de begeleiding van andere psychische of psychiatrische aandoeningen maakt de bedrijfsarts gebruik van relevante richtlijnen.
- De bedrijfsarts stemt zo nodig het beleid af met de huisarts, indien de werknemer daarvoor gerichte toestemming heeft verleend.
- De bedrijfsarts stemt af met de behandelaar indien de aandoening of onderliggende persoonlijke factoren op dat moment de oplossing van het conflict in de weg staat.
- De bedrijfsarts vraagt de behandelaar om de werkende voor te bereiden op een gesprek op het werk over het conflict.

OVERIGE SITUATIES

- Wanneer er sprake is van arbeidsongeschiktheid en het conflict onderhoudt mede de arbeidsongeschiktheid, dan maakt de bedrijfsarts deze relatie inzichtelijk, om vervolgens te kunnen beginnen met het oplossen van het conflict, tenzij de aard van de ziekte het oplossen van het conflict in de weg staat.

¹⁸ Bastiaansen MHH, Loo MAJM, Terluin B, Vendrig AA, Verschuren CM, Vriezen JA. Landelijke Eerstelijns Samenwerkings Afspraak Overspanning en burn-out. Huisarts Wet 2011;54(12):10-S11-6

EVALUATIE

De bedrijfsarts evalueert na twee tot vier weken in hoeverre de werknemer met een conflict in de werksituatie in staat is om het conflict op te lossen en adviseert eventueel over aanvullende interventies.

De werknemer die verzuimt vanwege overspanning of burn-out wordt begeleid volgens de richtlijn Psychische problemen. Naast de evaluatie zoals beschreven bij de werknemer zonder verzuim, evalueert de bedrijfsarts bij ieder contact met de werkende en de werkomgeving het proces van herstel en beoordeelt:

- in welke fase van probleemoplossing/controleherstel werkende en werkomgeving zitten
- hoe lang werkende en werkomgeving in deze fase zitten
- welke hersteltaken zijn of worden vervuld
- of werkende en werkomgeving het (herstel)proces van probleemoplossing/controleherstel adequaat doorlopen of dat er sprake is van stagnatie.

3 PREVENTIE VAN CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

Preventie van conflicten in de werksituatie kan plaatsvinden naar aanleiding van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E), of op basis van het signaleren van voorkomen van conflicten in de werksituatie. Deze signalen kunnen ook blijken uit het jaarverslag van de bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon.

Ziekmelding en stopzetting van loondoorbetaling kunnen een belangrijke rol spelen in de escalatie van een conflict in de werksituatie. Ter preventie daarvan overweegt de bedrijfsarts om in het kader van de verzuimbegeleiding met elk bedrijf afspraken te maken over de loondoorbetaling bij conflicten in de werksituatie. In die afspraak wordt vastgelegd dat de bedrijfsarts de mogelijkheid heeft om vrijstelling van werk te adviseren indien hij of zij denkt dat dit bijdraagt aan de oplossing van het conflict. Het verdient aanbeveling dit in een protocol vast te leggen.

RISICOFACTOREN VOOR HET ONTSTAAN VAN CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

Bij het uitvoeren van de RI&E adviseert de bedrijfsarts aan de werkgever om te inventariseren of de volgende factoren die het risico op conflicten in de werksituatie verhogen of verlagen in de organisatie aanwezig zijn:

- ongewenst gedrag:
 - is er beleid ten aanzien van negatieve interacties en onprofessioneel gedrag?
- werk- en rusttijden:
 - zijn er duidelijke afspraken vastgelegd over wisselende diensten?
- omgevingsfactoren die de kans op conflicten vergroten:
 - is er sprake van veel geluid/lawaai, hoge temperatuur of slechte luchtkwaliteit in de werkomgeving?
- organisatiefactoren die de kans op conflicten vergroten:
 - bestaat er onduidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld ten gevolge van veranderingen in de organisatie)?
 - bestaat er onduidelijkheid over de leidinggevende structuur?
 - is er te weinig tijd, personeel en geld voor de te verrichten taken?
 - is er een te groot team of een te groot aantal klanten?
- organisatiefactoren die de kans op conflicten verkleinen:
 - ervaren werknemers voldoende autonomie in hun functie?
 - beschikken leidinggevendenden over goede leiderschapsvaardigheden?
 - ervaren de werknemers voldoende waardering, beloning en carrièremogelijkheden?

In het kader van de RI&E adviseert de bedrijfsarts de werkgever ook te inventariseren hoe vaak werknemers conflicten ervaren hebben in de werksituatie in het afgelopen jaar.

PREVENTIEVE INTERVENTIES

Als er een RI&E is uitgevoerd adviseert de bedrijfsarts interventies op basis van het Plan van Aanpak uit te voeren en stemt dit af met de arbeids- en organisatiedeskundige.

Wanneer meer dan 20% van de werknemers in het afgelopen jaar een conflict heeft ervaren, wanneer op basis van andere signalen blijkt dat er veel conflicten voorkomen, en in beroepen met veel conflicten of een hoog risico op conflicten in de werksituatie, adviseert de bedrijfsarts bij voorkeur een intensieve conflictmanagementtraining voor werknemers en leidinggevenden. De conflictmanagementtraining bestaat naast theorie over conflictmanagement en het leren herkennen van bronnen van conflict vooral uit een praktische training waarin geoefend wordt met vaardigheden om effectief om te gaan met conflicten.

Wanneer bij het uitvoeren van het preventief medisch onderzoek (PMO) bij werknemers sprake is van een conflict in de werksituatie en een ongunstige conflictmanagementstijl, adviseert de bedrijfsarts bij voorkeur een intensieve conflictmanagementtraining. De conflictmanagementtraining dient vooral te bestaan uit een praktische training waarin geoefend wordt met vaardigheden om effectief om te gaan met conflicten.

EVALUATIE

De bedrijfsarts adviseert na het uitvoeren van maatregelen op basis van het Plan van Aanpak periodiek een RI&E uit te laten voeren, rekening houdend met de hoogte van de risico's en urgentie van de maatregelen.

De bedrijfsarts beoordeelt of de geadviseerde training conflictmanagementvaardigheden wordt aangeboden en gevolgd en inventariseert vervolgens wat de tevredenheid over de training is van werknemers en werkgever.

De bedrijfsarts adviseert bij een volgende RI&E de frequentie van conflicten in het afgelopen jaar te meten.

RICHTLIJN
CONFLICTEN IN DE WERKSITUATIE

BIJLAGE

BIJLAGE

PERFORMANCE-INDICATOREN

Performance-indicatoren geven de key-issues van de richtlijn weer. Ze laten zien waar het in de richtlijn om gaat en geven daar meetbare normen bij. Bedrijfsartsen en verzekeringsartsen in de arbo-rol kunnen deze indicatoren gebruiken als checklist bij de richtlijn.

CONFLICTDIAGNOSTIEK BIJ ALLE SPREEKUR CONTACTEN WAARBIJ EEN ARBEIDSCONFLICT TER SPRAKE KWAM

- 1 de bedrijfsarts heeft vastgesteld welk soort conflict het betreft, en in welke fase van escalatie het conflict zich bevindt
- 2 de bedrijfsarts heeft de conflictmanagementstijl van beide partijen vastgesteld
- 3 de bedrijfsarts heeft vastgesteld in welke mate voorspellers voor de afloop van het conflict aanwezig zijn

MEDISCHE DIAGNOSTIEK

- 1 de bedrijfsarts heeft de impact van het conflict op de gezondheid beoordeeld
- 2 de bedrijfsarts heeft beoordeeld of er sprake is van overspanning of burn-out
- 3 de bedrijfsarts heeft beoordeeld of er sprake is van overspanning of burn-out ten gevolge van het conflict, en heeft als dat het geval is gehandeld volgens de Registratierichtlijn Overspanning/burnout als beroepsziekte
- 4 de bedrijfsarts heeft beoordeeld of er sprake is van co-morbiditeit die een impact heeft op het conflict

INTERVENTIES

- 1 Bij een conflict in fase 1
 - met een gezonde conflictmanagement stijl en gunstige voorspellers, heeft de bedrijfsarts beide partijen afzonderlijk begeleid
 - met een ongezonde conflictmanagementstijl en/of de aanwezigheid van ongunstige voorspellers, heeft de bedrijfsarts afzonderlijke begeleiding voorgesteld door een professional gespecialiseerd in conflictmanagement of heeft goede redenen om dit niet te doen
 - en een extreem vermijdende of extreem forcerende stijl bij één of beide partijen, heeft de bedrijfsarts de partijen geadviseerd zich voor te bereiden op een constructief overleg met behulp van een professional gespecialiseerd in conflictmanagement
 - en hoog opgelopen emoties, heeft de bedrijfsarts vrijstelling van werk gedurende maximaal twee weken geadviseerd en is er een afspraak gemaakt voor een gesprek tussen partijen, of heeft goede redenen om dit niet te doen
- 2 Bij een conflict in fase 2
 - heeft de bedrijfsarts verwezen naar een onafhankelijke interne of externe gespreksleider
 - en hoog opgelopen emoties, heeft de bedrijfsarts vrijstelling van werk gedurende maximaal twee weken geadviseerd en is er een afspraak gemaakt voor een gesprek tussen partijen of heeft goede redenen om dit niet te doen
- 3 Bij een conflict in fase 3
 - heeft de bedrijfsarts verwezen naar een onafhankelijke geïnstitutionaliseerde derde van buiten de organisatie, bijvoorbeeld een mediator
- 4 Bij een conflict waarbij ook sprake is van ziekte heeft de bedrijfsarts rekening gehouden met in de ziekte gelegen, tijdelijke factoren, die de aanpak van het conflict belemmeren of uitstel van een conflictoplossing noodzakelijk maken
- 5 Bij een conflict waarbij er ook sprake is van overspanning of burn-out heeft de bedrijfsarts gebruik gemaakt van de NVAB Richtlijn Psychische problemen.

EVALUATIE

- 1 de bedrijfsarts heeft na twee tot vier weken geëvalueerd in hoeverre een werknemer met een conflict in de werksituatie in staat is om het conflict op te lossen en geadviseerd over passende interventies

PREVENTIE

- 1 bij het uitvoeren van de RI&E heeft de bedrijfsarts de werkgever geadviseerd om te inventariseren:
 - a of factoren in de organisatie aanwezig zijn die het risico op conflicten in de werksituatie verhogen of verlagen
 - b hoe vaak werknemers conflicten ervaren hebben in de werksituatie in het afgelopen jaar
- 2 de bedrijfsarts heeft overwogen om in het kader van de verzuimbegeleiding afspraken te maken over de loondoorbetaling bij conflicten in de werksituatie
- 3 als er veel conflicten voorkomen in de werksituatie heeft de bedrijfsarts
 - a bij voorkeur een intensieve conflictmanagementtraining voor werknemers en leidinggevenden geadviseerd
 - b beoordeeld of de geadviseerde training conflictmanagementvaardigheden is aangeboden en gevolgd en beoordeeld wat de tevredenheid over de training is van werknemers en werkgever