

# Zo zorgt u voor een organisatie zonder arbeidsconflicten

## Succesvolle conflicthantering draagt bij aan productiviteit en werksfeer



### CHECKLIST

Publicatiedatum:  
31 januari 2024

Iedere organisatie krijgt vroeg of laat wel met een interne conflictsituatie te maken. Dat kan een situatie zijn tussen collega's onderling of tussen de werkgever en een werknemer. Ontdek aan de hand van de informatie en tools in deze toolbox hoe een arbeidsconflict doorgaans ontstaat, en vooral: hoe u het weer oplost. Ook is er aandacht voor de rol van de OR.

#### **Deze toolbox bestaat uit de volgende stappen:**

Hoe conflicten ontstaan	p.2
Conflicten binnen de organisatie	p.3
Gevolgen van arbeidsconflicten	p.5
Arbeidsconflicten oplossen	p.6
Bemiddeling en mediation	p.8
Ontslag wegens een arbeidsconflict	p.10
De rol van de OR bij arbeidsconflicten	p.11

# Zo zorgt u voor een organisatie zonder slepende arbeidsconflicten

De items in deze toolbox helpen u om allereerst inzicht te krijgen in het ontstaan van een arbeidsconflict, en wat de mogelijke gevolgen zijn voor de organisatie. Vervolgens vindt u informatie en direct toepasbare tools om een arbeidsconflict op te lossen. Bijvoorbeeld via bemiddeling en mediation, maar indien nodig ook door een ontslag. Ten slotte wordt de rol van de OR bij arbeidsconflicten belicht.

## Stap 1 Download de interactieve checklist



CHECKLIST

[Zo zorgt u voor een organisatie zonder arbeidsconflicten](#)

De eerste checklist heeft u nu voor u. Hierin staan alle onderdelen van deze toolbox benoemd. U kunt de status van de te nemen stappen in deze checklist bijhouden en afvinken welke onderdelen u heeft afgerond. Dit vinkje kunt u dus vast zetten.

### Opmerkingen

## Stap 2 Hoe conflicten ontstaan



ARTIKEL

[Hoe een arbeidsconflict tot stand komt en wat u eraan kunt doen](#)

Natuurlijk wilt u het liefst dat al uw werknemers tevreden zijn en met een goed gevoel aan het werk blijven. De realiteit is dat iedere organisatie vroeg of laat wel met een interne conflictsituatie te maken krijgt. Dat kan een situatie zijn tussen collega's onderling of tussen de werkgever en een werknemer. Hoe ontstaat een arbeidsconflict in de meeste gevallen? Hoe erg is dat eigenlijk? En vooral: hoe lost u het weer op? Lees het in dit verdiepingsartikel.

### Opmerkingen

**NIEUWS**

### [Succesvol samenwerken vraagt om een strakke taakverdeling](#)

De manager die met zijn team werkzaamheden tot een goed einde wil brengen, ontkomt niet aan samenwerken. De leidinggevende heeft hierin een dubbelrol: hij moet zelf goed samenwerken met de werknemers in het team en hij heeft de taak om collega's optimaal te laten samenwerken. In geen van beide gevallen is succes vanzelfsprekend. In dit nieuwsartikel leest u enkele tips hoe dit te realiseren.

#### Opmerkingen

**INFOGRAPHIC**

### [De escalatieladder bij conflicten](#)

De Oostenrijkse onderzoeker en organisatieadviseur Friedrich Flasl omschrijft in zijn theoretische escalatieladder de verschillende fasen van een conflict, met daarbij de bijbehorende communicatiepatronen. Bekijk de treden van de escalatieladder in deze infographic.

#### Opmerkingen

## Stap 3 Conflicten binnen de organisatie

**V & A**

### [Zorg voor een werksfeer waar geen taboe heerst op conflicten](#)

De meeste werknemers zitten niet te wachten op een confrontatie. Wordt hierdoor de werksfeer sterk beïnvloed, dan kan een coach uitkomst bieden. De coach kan (belemmerende) overtuigingen ter discussie stellen en werknemers uitdagen om kwesties met elkaar te bespreken. Lees meer hierover in deze Vraag & Antwoord.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**[Hoe gaat u om met conflicten tussen thuiswerkende werknemers?](#)

Conflicten tussen collega's komen natuurlijk regelmatig voor. Dit is niet anders nu steeds meer werknemers thuiswerken. Werknemers kunnen elkaar ook op afstand nog steeds in de haren vliegen. Aan u de schone taak om het conflict op te lossen, zodat de werknemers weer goed met elkaar kunnen samenwerken. In dit verdiepingsartikel leest u, hoe u ervoor zorgt dat deze werknemers weer met elkaar door een deur kunnen.

#### Opmerkingen

**TOOLBOX**[Snel aan de slag met de aanpak van grensoverschrijdend gedrag](#)

Uw organisatie heeft de wettelijke verplichting om de risico's van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) door ongewenst gedrag tegen te gaan. Het kan dan gaan om agressie en geweld, discriminatie, (seksuele) intimidatie en pesten. Welke vorm ook aan de orde is, het beleid van uw organisatie moet hieraan paal en perk stellen. Deze toolbox – die bij nieuwe ontwikkelingen steeds wordt aangevuld – helpt u bij het effectief voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

#### Opmerkingen

**VIDEO**[Vermijd conflicten op de werkvloer niet!](#)

Het is niet verkeerd als werknemers af en toe flink botsen, zolang dit maar niet ten koste gaat van het eindresultaat. Dominik van Mierlo legt in deze video van 1 minuut uit waarom dit belangrijk is.

#### Opmerkingen

**CHECKLIST**

### [Een arbeidsconflictenprotocol opstellen](#)

Een conflict op de werkvloer wordt niet altijd goed opgelost. Dat is kwalijk, want dan ligt escalatie op de loer en dit heeft veel nadelige gevolgen. Het kan leiden tot werkstress, waardoor het verzuim toeneemt. Omdat conflicten ook invloed hebben op anderen in de omgeving, kunnen ze de werksfeer flink verpesten. In een arbeidsconflictenprotocol staan afspraken over de handelwijze tijdens een arbeidsconflict. Deze checklist helpt bij het opstellen ervan.

#### Opmerkingen

## Stap 4 Gevolgen van arbeidsconflicten

**V & A**

### [Hoe voorkomen we ziekteverzuim door arbeidsconflicten?](#)

Binnen onze organisatie hebben we al een paar keer te maken gehad met ziekmeldingen die het gevolg zijn van onenigheid op de werkvloer. Vaak leidt dit tot langsepende en pijnlijke situaties. We hebben ook al meegemaakt dat er een niet op te lossen impasse ontstaat. Hoe kunnen we ziekteverzuim door arbeidsconflicten voorkomen? U leest het in deze Vraag & Antwoord.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Wat te doen bij een ziekmelding na een arbeidsconflict?](#)

Als een werknemer zich ziek meldt na een arbeidsconflict, is het soms lastig in te schatten of de werknemer echt ziek is of dat er iets anders aan de hand is. U moet hier zorgvuldig mee omgaan. Bij een arbeidsconflict gelden er namelijk andere regels dan als een werknemer arbeidsongeschikt is. Dit heeft onder meer gevolgen voor de loondoorbetaling. Lees in dit verdiepingsartikel wat de juridische regels zijn, en hoe u zo'n situatie het beste aanpakt.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Zo herkent u conflicten op de werkvloer op tijd](#)

Waar mensen samenwerken ontstaat wrijving, en kunnen dus ook conflicten ontstaan. Werknemers gaan immers intensief met elkaar om en moeten samen de nodige uitdagingen aangaan. Soms is er ook nog sprake van een ongelijkwaardige relatie. Conflicten op het werk kunnen daardoor uiteindelijk leiden tot werkstress en verzuim. In die verdiepingsartikel leest u hoe u de signalen van zo'n conflict tijdig herkent.

#### Opmerkingen

**NIEUWS**

### [Situatief arbeidsongeschikte krijgt gewoon loon](#)

In het geval van situatieve arbeidsongeschiktheid is een werknemer niet in staat om te werken, terwijl hij medisch gezien niet ziek is. Er is dan vaak sprake van een verstoorde arbeidsrelatie. De werknemer heeft in dit geval toch recht op loondoorbetaling, ondanks dat hij niet werkt. Zolang de werknemer meewerkt aan inspanningen om de oorzaken voor het conflict weg te nemen, behoudt hij dat recht op loon ook. Hoe dat zit, leest u in dit nieuwsartikel.

#### Opmerkingen

## Stap 5 Arbeidsconflicten oplossen

**NIEUWS**

### [Conflicthantering afstemmen op fasen conflict](#)

Werknemers liggen weleens met elkaar of met hun leidinggevenden overhoop. Om een conflict op de juiste manier aan te pakken, is het van belang om te weten in welke fase het zich bevindt. Conflicten kennen vijf stadia, u leest ze in dit nieuwsartikel.

#### Opmerkingen

**NIEUWS**

### [Vijf manieren om conflicten aan te pakken](#)

Op de werkvloer ontstaan wel eens conflicten. Het is dan vaak aan de leidinggevenden om in te grijpen en te voorkomen dat het conflict volledig escaleert. Volgens het Thomas Kilmann Instrument voor Conflictantering (TKI) zijn er vijf verschillende conflictstijlen. Lees in dit nieuwsartikel hoe u ze kunt onderscheiden.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Conflicten op het werk oplossen](#)

De meeste conflicten lossen zich op zonder een ziekmelding, dus in en door de organisatie zelf. In naar schatting 10% van de gevallen leidt een conflict tot een ziekmelding. Volgens onderzoek van TNO gaat het jaarlijks zijn om 70.000 tot 100.000 ziekmeldingen. Betreft uw organisatie de bedrijfsarts bij een conflict, dan zal hij zich richten op de-escalatie en het vinden van een oplossing. Soms is het nodig om daarvoor een mediator in te schakelen. In dit verdiepingsartikel leest u meer over hoe u conflicten aanpakt en oplost.

#### Opmerkingen

**VIDEO**

### [Arbeidsconflictverlof moet verzuim in de kiem smoren](#)

Conflicten op het werk kunnen eindeloos doorsudderen. Een afkoelingsperiode in de vorm van een arbeidsconflictverlof kan ziekteverzuim voorkomen. Carlijn van der Wild legt dit in 1 minuut in deze video.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Arbeidsconflictverlof kan spanningen helpen beheersen](#)

Een kwart van de werknemers ervaart conflicten op het werk. Onder managers is dat zelfs een derde. De productiviteit en de sfeer kunnen eronder lijden. Een groep experts stelt als nieuwe optie arbeidsconflictverlof voor. Vreemd? Het kan een idee zijn voor uw organisatie. Lees in dit verdiepingsartikel wat de voordelen zijn.

#### Opmerkingen

## Stap 6 Bemiddeling en mediation

**NIEUWS**

### [Mediation kan verzuim bij arbeidsconflict voorkomen](#)

Een conflict op het werk kan de gemoederen flink bezighouden. Soms zo erg, dat werknemers er stress van krijgen en zich ziek melden. Inschakelen van een mediator kan escalatie en verzuim voorkomen en helpen het conflict op te lossen. Dit nieuwsartikel legt de voorwaarden voor mediation uit.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Het inzetten van mediation bij arbeidsconflicten](#)

Steeds vaker wordt bij een arbeidsconflict mediation ingezet. Vaak verwijst een bedrijfsarts door naar mediation. Geslaagde mediation leidt tot een voortzetting van de arbeidsrelatie onder voorwaarden waar beide partijen tevreden over zijn, of juist tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst onder tezamen overeengekomen voorwaarden. Hoe kunt u als HR-professional bemiddelen in een arbeidsconflict en wanneer is het beter een (externe) mediator in te zetten? Lees het in dit verdiepingsartikel.

#### Opmerkingen



**ARTIKEL**

### [De rol van de geheimhoudingsplicht bij arbeidsmediation](#)

Arbeidsmediation kan niet alleen waardevol zijn bij zware conflicten, maar kan ook spanningen wegnemen in situaties waarin partijen nog geen conflict ervaren. Wat de situatie ook is, om nader tot elkaar te komen, moeten alle partijen zich vrij kunnen uiten zonder de angst dat feiten zich later tegen hen kunnen keren. Dit verdiepingsartikel legt uit waarom geheimhouding tussen de partijen erg belangrijk is voor een succesvol mediationtraject.

#### Opmerkingen

**ARTIKEL**

### [Wat zijn de aandachtspunten bij het kiezen van een mediator?](#)

Met zakelijke mediation kunt u geschillen en arbeidsconflicten zonder een gang naar de rechter oplossen. Er zijn veel aanbieders van dit type mediation met verschillende specialismen. In dit verdiepingsartikel leest u wat mediation is, en waar u op moet letten als u een mediator inhuurt voor een zakelijk conflict.

#### Opmerkingen

**MAATWERKBRIEF**

### [Aankondiging mediationtraject werknemer](#)

Steeds vaker wordt bij een arbeidsconflict mediation ingezet. Vaak verwijst een bedrijfsarts door naar een mediationtraject. Geslaagde mediation leidt tot een voortzetting van de arbeidsrelatie onder voorwaarden waar beide partijen tevreden over zijn, of juist tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst onder tezamen overeengekomen voorwaarden.

Gebruik deze maatwerkbrief om de werknemer te informeren over het opstarten van een mediationtraject, en vraag hem om te kiezen uit een aantal mediators.

#### Opmerkingen



## OVEREENKOMST

### [Voorbeeld mediationovereenkomst](#)

Via alternatieve wegen kan een oplossing voor een conflict worden gevonden. Eén van de mogelijkheden is gebruikmaken van mediation. Bij mediation gaan partijen met elkaar om de tafel zitten en proberen door middel van de leiding en begeleiding van een mediator een oplossing te vinden. Het mediationproces start altijd met het opstellen van een mediationovereenkomst. Deze tool geeft u een voorbeeld van een mediationovereenkomst die u kunt gebruiken bij een mediationproces.

#### Opmerkingen

## Stap 7 Ontslag wegens een arbeidsconflict



## TOOLBOX

### [Regel zelf een ontslag met wederzijds goedvinden](#)

In deze toolbox vindt u alle informatie die u nodig heeft om zelf een ontslag met wederzijds goedvinden te regelen. U vindt duidelijke informatie over wat een beëindigingsovereenkomst precies is, welke regels van toepassing zijn en hoe u zelf volledige en rechtsgeldige afspraken maakt.

#### Opmerkingen



## ARTIKEL

### [Ontslag wegens een verstoorde arbeidsverhouding](#)

Een verstoorde arbeidsverhouding is regelmatig de oorzaak van een ontbindingsverzoek. Maar met welke aandachtspunten moet u als werkgever rekening houden als de spanningen tussen u en een werknemer zo zijn opgelopen dat u ontslag als enige uitweg ziet? Wat zijn de wettelijke vereisten en hoe zorgt u voor een voldoende dossier? Lees de antwoorden hierop in dit verdiepingsartikel.

#### Opmerkingen

**V & A**

### [Wat is de Asscher-escape bij ontslag?](#)

Met een werknemer die al een tijdje niet goed functioneert moet u eigenlijk [een verbetertraject doorlopen](#). Als dat verbetertraject doorlopen is en de werknemer voldoende tijd, kansen en ondersteuning heeft gekregen, én u heeft de mogelijkheid van herplaatsing onderzocht, kunt u ontslag wegens disfunctioneren aanvragen. In deze Vraag & Antwoord leest u hoe u dit doet.

#### Opmerkingen

## Stap 8 De rol van de OR bij arbeidsconflicten

**ARTIKEL**

### [Wat zegt de WOR over conflicten?](#)

Het kan voorkomen dat de OR en bestuurder van mening verschillen over de toepassing van de wet en er samen niet uitkomen. In de WOR staan voor de OR en bestuurder verschillende rechtsmiddelen omschreven om een conflict op te lossen. Deze rechten gelden voor de OR, COR en PVT. Uw OR heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om bij inhoudelijke verschillen naar de kantonrechter te gaan, een externe deskundige in te schakelen of u kunt naar de bedrijfscommissie stappen. Lees in dit verdiepingsartikel welke mogelijke procedures de wet beschrijft.

#### Opmerkingen

**NIEUWS**

### [Instemming OR: een conflict vreedzaam oplossen](#)

Uit de Wet op de ondernemingsraden (WOR) vloeit voort dat de bestuurder en de ondernemingsraad (OR) er samen uit moeten komen. Dat neemt niet weg dat er wel eens conflicten ontstaan, bijvoorbeeld naar aanleiding van een instemmingsaanvraag. Hoe komen de partijen dan tot een vreedzame oplossing? U leest het in dit nieuwsartikel.

#### Opmerkingen



INFOGRAPHIC

## [Beroepsprocedure OR](#)

Zowel uw bestuurder als uw OR kan in geval van een conflict waar u niet samen uitkomt een beroepsprocedure starten. De aard van het conflict bepaalt de route. Bekijk welke weg u kunt afleggen in deze infographic.

### Opmerkingen



ARTIKEL

## [Mediation: het conflict oplossen én de relatie verbeteren](#)

Ondernemingsraden en bestuurders willen wel eens botsen. Het behartigen van verschillende belangen leidt nu eenmaal wel eens tot getouwtrek. Dat kan resulteren in een optimaal resultaat waar alle betrokken partijen zich goed in kunnen vinden, maar het draait ook wel eens uit op een conflict. In dat geval kan mediation uitkomst bieden. Meer over mediation voor de OR leest u in dit verdiepingsartikel.

### Opmerkingen



#### Toch nog vragen?

Als u na het bestuderen van deze toolbox nog vragen heeft over arbeidsconflicten, kunt u die voorleggen aan de adviseurs van de adviesdesk. Stel als abonnee gratis uw vraag via [rendement.nl/adviesdesk](mailto:rendement.nl/adviesdesk) en ontvang binnen vijf werkdagen een antwoord.