

NM 2022/28

Arbeidsconflict. Grensoverschrijdend gedrag. Verantwoordelijkheid nemen.

Art. 7:610 BW (arbeidsovereenkomst); art. 7:900 BW (vaststellingsovereenkomst)

Partijen: **Werknemer (35 jaar), salesmanager. DGA (55 jaar), directeur en oprichter.**

Essentie

Een bejegeningskwestie waarin de rol van het maken en het effect van het ontvangen van excuses centraal staat. Beide partijen positioneren zichzelf in een slachtoffer rol. Wat hebben zij nodig om dit te doorbreken, zodat zij samen tot een goede oplossing kunnen komen? Hoever kan de mediator gaan om hierin te ondersteunen?

INHOUD MEDIATION

Casus

Werknemer (38 jaar) werkt inmiddels bijna tien jaar voor het bedrijf en heeft zich opgewerkt tot salesmanager voor de Benelux. Hij is commercieel verantwoordelijk voor de klanten in deze regio. Werkgever, DGA van het bedrijf, heeft recent een concurrerend bedrijf overgenomen en wil de extra commerciële kansen die dit brengt benut zien. Hiervoor heeft hij support nodig van werknemer. Het gaat werkgever op een gegeven moment niet snel genoeg. Hij krijgt geen grip op werknemer en snapt niet waarom hij niet in de actiestand gaat. De frustratie wordt op een ochtend te veel. Hij roept werknemer bij zich en valt schreeuwend, met grove beledigingen tegen hem uit. Werknemer is hierdoor zeer aangeslagen. Hij meldt zich ziek en zoekt hulp van een advocaat. Deze advocaat heeft vervolgens de positie van werknemer in een duidelijk schrijven aan werkgever verwoord. Deze is hierdoor overvallen en de verwijten die er zijn gemaakt maken hem woedend. Het contact tussen werknemer en werkgever beviert tot het nulpunt. Op advies van de bedrijfsarts wordt mediation ingezet.

Tijdens het voorgesprek benadrukt werknemer de impact van de gebeurtenis. Hij heeft de situatie erg bedreigend ervaren. Zijn zelfvertrouwen is aangetast, hij schaamt zich ten opzichte van zijn collega's en is angstig ten opzichte van de werkgever. Op een gegeven moment komt ook naar voren hoe het vroeger was; eigenlijk zat de spreekwoordelijke emmer al aardig vol. Zo voelde de dominante communicatie van werkgever al langer ondermijnend. Ook gingen bepaalde commerciële keuzes in tegen zijn eigen waarden en stond hij eigenlijk niet achter de overname van het concurrerende bedrijf. Dit heeft hij nooit bespreekbaar durven maken. Werknemer wil excuses en erkenning voor het leed dat hem is aangedaan. Hopelijk helpt hem dit weer "zichzelf" te worden. Hiernaast vindt hij het terecht dat werkgever meewerkt aan een goed beëindigingsvoorstel zodat hij een nieuwe start kan maken.

Werkgever is ondernemer met een duidelijke visie en pragmatische manier van denken en communiceren. Hij heeft zich verkeerd gedragen tijdens de bewuste ochtend. Echter, de uitspatting kwam voort uit frustratie en in een vlaag van emotie zei hij van alles. Toch vindt hij dat je daar overheen moet kunnen stappen. Werknemer heeft het in zijn beleving allemaal

wel erg groot gemaakt en de advocaat heeft nog wat extra olie op het vuur gegooid. Ondanks de aanleiding voor de scheldpartij is hij tevreden over werknemer, als hij maar wel gewoon zijn werk doet. Hij wil de lucht klaren en daarna weer doorgaan. Hij is echter niet gediend van de verwijten die de advocaat heeft gemaakt en excuses gaat hij zeker niet maken. In het eerste gezamenlijke gesprek vertellen beiden hun beleving van de situatie. De impact van het incident voor werknemer en de context rond de aanleiding ervan voor werkgever komen uitgebreid aan bod. Werkgever snapt niet dat werknemer hem zomaar in de steek laat. Werknemer blijft echter gesloten over zijn opgebouwde onvrede uit het verleden. Werknemer zoekt erkenning voor het leed en de impact die werkgever met zijn verbale uitval heeft veroorzaakt. Zoiets mag niet nogmaals gebeuren. Werkgever blijft op dit vlak zeer terughoudend. Een interessante wending ontstaat wanneer werkgever inzicht geeft op zijn lezing over het begrip excuses maken. Voor hem betekent excuses maken dat je iemand met opzet hebt beschadigd. Hij erkent dat zijn gedrag niet goed was, het komt alleen ergens vandaag en hij wil vooral dit inzicht geven. Aangezien er geen opzet in het spel is, zal hij dus ook geen excuses maken. Werknemer kruipt steeds meer in zijn schulp. Beiden lijken vast te zitten in hun eigen slachtoffer positie.

Er wordt afgesproken dat de mediator met beiden een individuele telefonisch caucus zal hebben voorafgaand aan het volgende gezamenlijke gesprek. Tijdens de caucus wordt besproken hoe ze de gespreksdynamiek ervaren en wat hen zou kunnen helpen om deze te veranderen. Met werkgever wordt ingegaan op zijn definitie van excuses maken. Zou zijn persoonlijke definitie ook worden gedeeld door anderen? Tevens wordt gesproken wat de waarde van een excuus zou kunnen zijn voor werknemer. Met werknemer krijgen zijn emoties nogmaals de aandacht. Ook wordt besproken wat werkgever nodig zou kunnen hebben om meer grip te krijgen voor zijn conclusie dat hij niet meer voor werkgever wil werken. Werknemer geeft aan dat meer openheid in de opgebouwde stress van afgelopen werkjaren eerlijk zou zijn. Hij is alleen doodsbang dat dit de situatie verder escaleert.

Tijdens het volgende gezamenlijke gesprek verrast werkgever door uit zichzelf te zeggen dat hij onvoldoende heeft uitgesproken hoe erg hij het vindt wat hij heeft gedaan en wat de impact voor werknemer is. Door ook te benadrukken dit nooit meer zal gebeuren, lijkt werknemer een zetje te krijgen waardoor hij openheid durft te geven voor zijn opgebouwde onvrede uit het verleden. De gespreksdynamiek verandert en er ontstaat steeds meer begrip voor elkaar. Werkgever accepteert nu dat werknemer elders een nieuwe start wil maken. Werknemer snapt dat werkgever wil voorkomen dat werknemer er een "slaatje uit wil slaan". In een derde gesprek ontstaat er overeenstemming over een vaststellingsovereenkomst waardoor de arbeidsovereenkomst met wederzijds goedvinden wordt beëindigd.

Belangen

Werknemer

- Herstel zelfvertrouwen ten behoeve van een nieuwe start elders.
- Begrip en erkenning voor ervaren leed in de vorm van excuses.

- Veilige werkomgeving.
- Vertrouwen in een respectvolle onderlinge omgangsvorm.
- Financiële stabiliteit in overgang naar nieuwe baan.

Werkgever

- Begrip voor context waarin het incident heeft plaatsgevonden.
- Gesteund worden bij uitvoeren werkzaamheden conform strategische keuzes.
- Open en eerlijke communicatie.
- Flexibiliteit en weerbaarheid werknemers.

Resultaat

Er is overeenstemming bereikt over de oplossingsrichting (ontslag met wederzijds goedvinden). Beide advocaten waren ondersteunend in de onderhandelingsfase. Betrokkenen hebben een Vaststellingsovereenkomst ondertekend.

Reflectie mediator

Ten tijde van deze mediation had ik recent gelezen over de herstellende werking binnen strafmediation wanneer er “onvoorwaardelijk verantwoordelijkheid” wordt genomen door de verdachte/dader (zie o.a. ook bijdrage Corné van der Wilt, *NM* 2022/25). Onvoorwaardelijk verantwoordelijkheid nemen ontstond hier doordat verdachte ervan doordrongen leek wat hij het slachtoffer had aangedaan, erkenning gaf voor de ontstane gevoelens, oprechte excuses aanbood en op zoek ging om op enigerlei wijze herstel tot stand te brengen. Het deed mij denken aan deze arbeidskwestie, waar het nemen van dit type verantwoordelijkheid voor werknemer van groot belang leek. Het ontbreken ervan maakte nu dat hij geen openheid durfde te geven over zijn hele verhaal.

Ik besloot tijdens een caucus te onderzoeken wat er nodig was om dit patroon te doorbreken. Ik worstelde met mijn aanpak. Is het wel aan mij, als mediator, om te stimuleren dat er excuses worden gemaakt of dat iemand gaat uitspreken dat hij verantwoordelijkheid neemt voor zijn actie? Hoe pak je dit aan, zonder sturend te worden of als partijdig te worden ervaren? En als verantwoordelijkheid wordt genomen en/of excuses worden gemaakt, hoe ontstaat het dan vanuit oprechtheid en echtheid? Immers, hoe waardevol is een in de mond gelegd excuus..?

Met werkgever sprak ik tijdens de caucus over zijn definitie van excuses maken. Ik zocht naar een opening om het belang van excuses maken in een ander licht te zien. Hierbij maakte ik de verwijzing naar de waarde van verantwoordelijkheid nemen in strafmediations. Dit was voor mij een spannende interventie, ik voelde een risico dat hij deze zijstap zou kunnen interpreteren als een kwalificatie van hem als “dader” in deze mediation. Liep ik hier een risico om als partijdig te worden ervaren? Werkgever leek de analogie echter te begrijpen en zou dit verder laten bezinken. Zoals gezegd leidde dit in het volgende gesprek tot een kantelpunt in de mediation. Werkgever gaf aan dat hij zich eerder niet had gerealiseerd hoe belangrijk het voor iemand kan zijn om erkenning te krijgen voor het ontstane leed. Voor werknemer was deze stap van werkgever nodig om zich veilig genoeg te voelen om volledige openheid te kunnen geven.

In deze kwestie bleek deze interventie goed uit te pakken. Achteraf bezien denk ik dat hiervoor belangrijk was dat dit binnen een caucus besproken werd en ik voldoende vertrouwen van werkgever kreeg. Anderzijds heeft zijn zelfreflectie gemaakt dat hij in het volgende gezamenlijke gesprek, uit zichzelf, echt verantwoordelijkheid nam voor zijn gedrag en erkenning gaf aan de impact ervan voor werknemer. Dit maakte dat zijn boodschap authentiek, wat naar mijn mening essentieel is voor het gewenste effect. Ik neem uit deze casus mee dat je als mediator kan proberen een deurtje bij iemand open te zetten naar een andere kijk. Of deze kijk ook wordt gezien en er vervolgens ook wat mee wordt gedaan, hangt toch echt af van de persoon in kwestie zelf.

PROCES MEDIATION

Verwijzing

Op verwijzing van de bedrijfsarts.

Co-mediation

Niet van toepassing

Achtergrond mediator

Jurist (arbeidsrecht). Vervolgens 15 jaar werkzaam geweest in het bedrijfsleven in diverse commerciële- en financiële (management) rollen. Sinds 2018 actief als MfN-registermediator, voornamelijk gericht op conflicten en samenwerkingsproblemen op de werkvloer. Hiernaast actief binnen burengeschillen, zowel als buurtbemiddelaar als mediator.

Partijbegeleiders en andere betrokkenen

Beide partijen zijn ondersteund door een advocaat. De advocaat van werknemer was bij het derde gezamenlijke gesprek aanwezig. De advocaat van werkgever was op de achtergrond betrokken.

Intake/plenair/caucus

Er zijn individuele voorgesprekken geweest, 3 gezamenlijke gesprekken en een tussentijdse telefonische caucus met beiden. In het derde gezamenlijk gesprek is er overeenstemming gevonden.

Verslaglegging

Na de gezamenlijke gesprekken is er een procesverslag gemaakt.

Duur

6 weken (13 uur).

Carine van Cleeff, Result Mediation, Heemstede