

## **[Soort mediation]**

Arbeid

## **[Trefwoorden]**

Discriminatie  
Veiligheid  
Gezondheid  
Erkenning  
Vertrouwen

## **[Relevante wetsartikelen]**

Art. 7:610, 7:611, 7:670 BW. Artikel 1 van de Grondwet: Gelijke behandeling en discriminatieverbod.

## **[Partijen in mediation]**

Partijen in mediation zijn medewerker Amir\* en zijn leidinggevende, regiomanager Bob\* werkzaam bij een internationale vervoersmaatschappij.

\* *gebruikte namen zijn fictief*

## **[Partijbegeleiders en andere betrokkenen]**

In mediation zijn geen partijbegeleiders. Diverse teammanagers en regiomanagers zijn in de situatie betrokken geweest. Medewerker heeft een klacht ingediend bij het interne Bureau Integriteit & Compliance.

## **[Essentie]**

*“Het kan toch niet zo zijn dat een werknemer kapot moet gaan voor er wordt ingegrepen?”* vraagt een medewerker zich af die van mening is dat zijn werkomgeving zeer giftig is door discriminatie, pesterijen, valse beschuldigingen, onbeschofte gedragingen en traumatische agressieve incidenten tijdens zijn werkzaamheden. Werkgever weet niet hoe zij met deze medewerker uit de impasse kan komen: *“Hoe krijgen we onze medewerker weer volledig duurzaam inzetbaar en hoe krijgt hij weer plezier in het vervullen van zijn eigen functie?”*

Welke mediationaanpak kan personen, die zich in een jarenlang durend conflict bevinden, ertoe bewegen om in korte tijd de blik te richten op een gezamenlijke toekomst?

## **INHOUD MEDIATION**

### **[Voorgeschiedenis]**

Amir werkt ongeveer 20 jaar bij de organisatie. Zijn gevoel van onveiligheid op de werkvloer heeft hij bij zijn drie opeenvolgende teammanagers aangekaart. Ook heeft hij twee regiomanagers hiervan in kennis gesteld. *“Zij zijn allen van de situatie op de hoogte, maar willen zich er niet te veel mee bezighouden”*, aldus Amir. Vanwege fysieke klachten heeft Amir zich ziekgemeld.

Het management - in de mediation vertegenwoordigd door regiomanager Bob - is van mening dat Amir niet meewerkt aan zijn inzetbaarheid.

De bedrijfsarts geeft in zijn bevindingen aan: *“Zonder aanvullende interventie zal elke vorm van werkhervatting snel tot nieuwe uitval leiden.”* Op het daarop volgende mediationadvies zijn Amir en Bob ingegaan.

### [Casus]

De mediation is gestart met afzonderlijke voorgesprekken met Amir en met Bob.

Amir stelt dat hij niet in staat is om veilig en op een gezonde manier zijn werk uit te voeren. De pesterijen startten zo'n zes jaar geleden 'uit het niets': de toenmalige teammanager dreigde verlofdagen onrechtmatig af te pakken *“vanwege puberale jaloezie en afgunst”*; in de loop van deze jaren werd het Amir bemoeilijkt om verlof op te nemen; naar eigen zeggen werd hij vals beschuldigd van het overspannen raken van een planner die constant fouten maakte en *“simpelweg het werk niet aankon”*; Amir werd lastig gevallen met een klachtenbrief die niet voor hem bestemd was (*“dus wederom een onterechte beschuldiging”*); Amir werd afgeschilderd als een probleem bij de manager van facilitaire zaken en een medewerker van de planning (*“mijn goede naam besmeuren”*); voorts: het niet serieus nemen, wegwuiven of bagatelliseren van het mondelinge beklag van Amir over discriminerende opmerkingen of uitingen.

De enige actie die het management circa een jaar geleden heeft ingezet tegen discriminatie is - in de ogen van Amir - *“een flauwe, slappe brief naar alle teamleden over ongewenst gedrag maar het woord discriminatie of haat zaaien werd niet genoemd.”* Naar zijn mening is *“dit management niet van plan om zero tolerance en dus ook artikel 1 van de Nederlandse Grondwet daadwerkelijk toe te passen.”*

Het management van de organisatie weet niet meer hoe met de situatie en met Amir om te gaan. Volgens hen *“blijft Amir zitten met oud zeer en kan hij moeilijk uit die negatieve spiraal komen.* Amir heeft een klacht ingediend bij het interne bureau Integriteit & Compliance op grond van Artikel 1 van de Grondwet 'Gelijke behandeling en discriminatieverbod', waarin is bepaald: *“Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.”*

Het bureau I&C concludeerde dat er niet is vastgesteld dat er stelselmatig sprake is van discriminatie. Advies is om het integriteitsvraagstuk te behandelen in het periodieke werkoverleg. Dit advies heeft de organisatie opgevolgd, desondanks *“grijpt Amir van alles aan om te kunnen stellen dat de werkgever in gebreke is en blijft.”*

Bij de start van het gezamenlijke gesprek neemt de mediator in overleg met partijen als kwestieomschrijving in de mediationovereenkomst op: *“Het bespreken van de onderlinge verwachtingen ten aanzien van veiligheid (sociale/ mentale/ fysieke) om te komen tot een duurzame samenwerkingsrelatie/ prettige werksfeer.”*

Omdat veiligheid op de werkvloer een abstract 'subjectief' (gevoels)begrip is waarover diverse personen verschillend denken, besluit de mediator om Amir en Bob enkele afbeeldingen te tonen om hen te ondersteunen vanuit eventuele abstractie te komen tot eventuele concretisering van subjectieve ervaringen en gevoelens. Afbeeldingen zeggen immers soms meer dan woorden. Daarnaast kan het aan de hand van een afbeelding eenvoudiger zijn om lastige onderwerpen en/ of uiteenlopende visies bespreekbaar te maken. De mediator vraagt aan Amir en aan Bob om de afbeelding te selecteren die het beste de essentie weergeeft van hetgeen Amir en Bob met elkaar willen bespreken in mediation. Amir en Bob kiezen navolgende afbeeldingen:

- **Cultuur beïnvloedt** onze:
  - percepties
  - denkpatronen
  - acties
- **Reduceer** niet alles tot cultuur: product van **opvoeding**
- alles **interpreteren** als **persoonlijkheidskenmerk** is kortzichtig



Met verwijzing naar het woord 'vertrouwen' op de afbeelding stemt de mediator met Amir en Bob af of zij vertrouwen hebben in mediation om te komen tot een mogelijke oplossing. Ook vraagt de mediator of zij zich veilig genoeg voelen, dat wil zeggen dat Amir en Bob zich vrij voelen om gedachten, emoties, ideeën te bespreken zonder bang te zijn voor eventuele consequenties, zoals bijvoorbeeld nieuwe klachten of sanctionerende maatregelen. De mediator verwijst hierbij naar psychologische veiligheid:

**Psychologische veiligheid verwijst naar de mate waarin mensen geloven dat hun collega's en meerderen hen niet zullen straffen of verkeerd zullen begrijpen wanneer zij risico's nemen, zoals zich uitspreken**

Na bevestigende antwoorden van beiden vervolgt het mediationgesprek - op basis van de gekozen afbeeldingen - met als gespreksonderwerpen: cultuur, perceptie, denkpatronen, interpretatie, erkenning, de ingediende klacht bij het Bureau Integriteit & Compliance, de aan de medewerkers gestuurde brief. En de impact van de gehele gang van zaken op de gezondheid van Amir. Gedurende het gesprek paraphraseert de mediator regelmatig om met elkaar af te stemmen of het klopt wat de ander zojuist heeft gezegd en partijen het signaal te geven dat er naar hen geluisterd wordt.

Gericht besluit de mediator de situatie te mutualiseren. Hierdoor worden Amir en Bob zich gedurende het gesprek steeds meer bewust dat door het niet kunnen wegnemen van het gevoel van onveiligheid op de werkvloer, het conflict blijft sluimeren. Doordat het onderling vertrouwen steeds verder is afgenomen, zijn Amir en Bob - inclusief overige direct/ indirect betrokken collega's - met elkaar terecht gekomen in een vicieuze cirkel. Dat besef bij Amir en Bob maakt dat de mediator met hen in gesprek gaat over de vraag in hoeverre veiligheid op de werkvloer een *collectieve taak* is? Beiden reageren bevestigend.

Naar aanleiding van andere, beknopt aangehaalde casuïstiek door Amir komt bij Bob het besef dat de ervaringen van Amir een symptoom (b)lijken van grotere uitsluitings-/ bejegeningsproblematiek in de organisatie.

De wederzijdse herkenning en bevestiging van de situatie is voor de mediator de aanleiding om Amir en Bob uit te nodigen om rechtstreeks met elkaar in gesprek te gaan in plaats van het gesprek te voeren via de mediator. Amir en Bob gaan op de uitnodiging in. Tussendoor informeert de mediator bij mediationpartijen hoe zij aan tafel zitten c.q. hoe zij zich voelen door inhoudelijke reflecties en gevoelsreflecties toe te passen.

Bob geeft toe dat hij in enkele situaties wellicht anders had moeten handelen. Hij is bereid om in de toekomst alternatieve keuzes te maken. Het doet Amir goed om dat te horen, temeer omdat Bob hierin enkele concrete toezeggingen doet die de mediator noteert op een afsprakenlijst. Dit sterkt het vertrouwen van Amir dat de organisatie ditmaal wel serieus aan de slag gaat met het voorkomen en aanpakken van ongewenste omgangsvormen.

Amir spreekt uit dat hij zich door het gebeurde steeds afstandelijker, zakelijker en negatiever is gaan opstellen. Vanuit die houding heeft hij de verantwoordelijkheid voor het ontstaan en voortduren van de situatie volledig bij anderen neergelegd. Bob vindt het fijn dat Amir dit inzicht deelt. Het ondersteunt Bob in zijn gevoel dat zij ditmaal wel kunnen komen tot duurzame, wederzijdse afspraken vanuit een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid.

### **[Belangen]**

Amir heeft behoefte aan erkenning. Hij wil zich gehoord te voelen en het vertrouwen krijgen dat de organisatie actie gaat ondernemen.

Voor de organisatie/ voor Bob is het belangrijk dat Amir bereid en in staat is om het verleden te laten rusten, alsmede bereidheid van Amir tot zelfreflectie.

Beiden vinden navolgende belangrijk:

- veiligheid op de werkvloer, waaronder ook psychologische veiligheid;
- meer/ hoger bewustzijn binnen het bedrijf ten aanzien van het voorkomen van uitsluiting op welke grond dan ook;
- werkplezier.

### **[Resultaat]**

Amir en Bob hebben in mediation onderlinge afspraken gemaakt en individuele en gezamenlijke actiepunten geformuleerd.

Bij de accordering van de afsprakenlijst bevestigde regiomanager Bob per email:

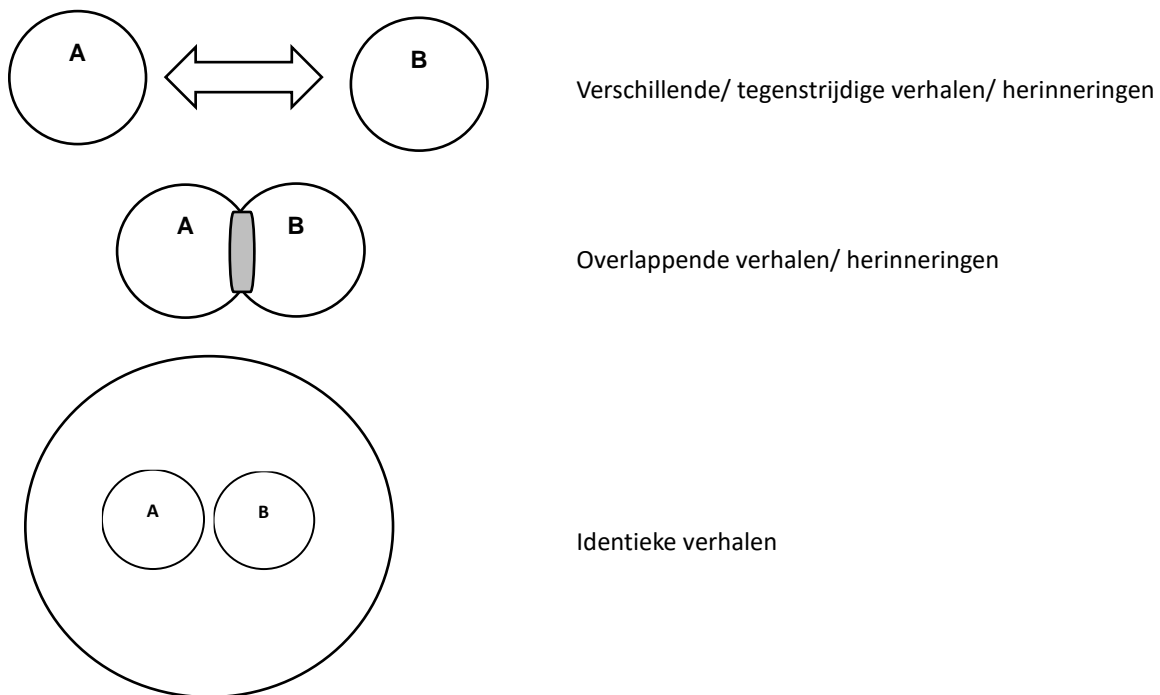
*“Ik heb inmiddels besloten het onderwerp ‘discriminatie’ apart in het werkoverleg terug te laten komen als agendapunt om dit warm te houden. Dus niet eenmalig maar als iets doorlopend. Voor mijn managementteam en mijzelf ga ik op zoek naar coaching of een cursus hoe met uitsluiting (seksisme, racisme, etc.) om te gaan. Ook heb ik een eerste aanzet gegeven tot een werkgroep inclusiviteit, dit zal de komende weken uitgewerkt worden.”*

### **[Reflectie mediator]**

In het vertrouwelijke voorgesprek geeft Bob aan: *“Amir vindt het niet fijn dat de mediator een blanke dame is en daardoor onmogelijk kan begrijpen wat hij doormaakt als gekleurde man.”* Met Bob besprak ik de vrije mediatorkeuze en mijn vertrouwen deze casus te kunnen begeleiden. Vanuit die houding koos ik er dan ook voor om als neutrale, onbevangen mediator het vertrouwelijke voorgesprek met Amir aan te gaan, zonder de woorden van Bob aan te halen.

Amir gaf geen enkele blijk van voorkeur/ afkeur richting mij als (witte, vrouwelijke) mediator. Hij stelde zich open op. Hierdoor en in verband met de vertrouwelijkheid van de voorgesprekken heb ik dan ook met Amir *niet* gesproken over de mediatorkeuze. Volgend op de voorgesprekken planden we het gezamenlijke mediationgesprek. We hebben stilgestaan bij vertrouwen en veiligheid. Hieruit bleek voor mij als mediator voldoende commitment van partijen om de gesprekken onder mijn begeleiding te continueren.

Naast de afbeeldingen bij de start van de mediation maakte ik tijdens de mediation enkele tekeningen om Amir en Bob inzichten te geven in hoe ze zich tot elkaar verhielden en wat die verhouding betekende voor hun samenwerkingsrelatie. Zo tekende ik diverse cirkels (A = Amir en B = Bob):

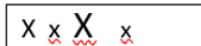


Vervolgens stelde ik Amir en Bob de vragen: *“In hoeverre ben je bereid jouw verhaal/ herinnering gedeeltelijk los te laten en/ of het verhaal van de ander gedeeltelijk te aanvaarden?”* en *“Als je hiertoe niet bereid of in staat bent: wat betekent dat voor jullie toekomstige samenwerkingsrelatie?”*

Met elkaar bespraken wij dat elkaar begrijpen niet gelijk is aan het met elkaar eens zijn. Begrip van/ voor elkaar is een voorwaarde in elke samenwerkingsrelatie en vraagt een inspanning van alle betrokkenen. Amir en Bob beaamden dat en toonden zich bereid om ‘nieuwe wegen met elkaar te gaan bewandelen’ vanuit het gegeven dat als één van hen of zij beiden zouden blijven doen, wat zij tot op heden hadden gedaan, zij zouden krijgen wat zij altijd hadden gekregen.

Voorgaande visualiseerde ik door het tekenen van een ‘tijdlijn’. Het gaf Amir en Bob het inzicht dat het noodzakelijk was om het verleden op een zeker moment een plekje te geven of te laten rusten. Anders zouden de ‘kruisjes van het verleden’ oftewel de negatieve gebeurtenissen vanuit het verleden een stempel blijven drukken op de toekomst. Ik tekende dat als volgt:

Situaties met een  
negatieve impact



V (verleden)

N (nu)

T (toekomst)

Mijn vraag in de mediation: *“Als je even kritisch bent op jezelf, als dat je kritisch bent op de ander, wat had jij (achteraf gezien) anders kunnen/ willen/ moeten doen?”* bleek een kanteling in de mediation die Amir en Bob uitnodigde tot zelfreflectie. Beiden benoemden hun ‘fouten’ die ik als mediator herformuleerde naar ‘leermomenten’.

Die kritische zelfblik droeg eraan bij dat Amir en Bob niet alles wat mis ging buiten hun eigen controle zagen. Als mediator benoemde ik dat: *“Uitsluitend als iedere ‘speler’ verantwoordelijkheid neemt voor het eigen handelen, kan een conflict worden opgelost.”*

Door de inzichten van de “overlappende cirkels” en door hun zelfreflectie werden Amir en Bob milder ten aanzien van het eigen gelijk versus het ongelijk van de ander. Dit bood hen gezamenlijk de ruimte om het perspectief van de ander meer toe te laten, opnieuw vertrouwen in elkaar en in een productieve voedingsbodem voor oplossingen te krijgen en het vergrootte het gevoel van veiligheid. Dit was merkbaar in de mediation doordat Amir en Bob zich steeds actiever opstelden en regie namen. Hun empathie en poging tot toenadering van de ander werden door beiden ervaren. Iets waar ik hen ook mee complimenteerde, waarna ik informeerde wat zij in elkaar waardeerden. Dit droeg bij aan de positiviteit in het gesprek, waarin inmiddels ook met elkaar gelachen kon worden.

Het (her)vinden en benoemen van overeenkomsten in plaats van verschillen, focus op ‘de nieuwe toekomst’ in plaats van op ‘het oude verleden’ en daarmee het hervinden van verbondenheid in plaats van verdeeldheid maakte dat Amir en de werkgever, vertegenwoordigd door Bob, na 6 jaar ‘onigheid’ en onbegrip in kleine stapjes en in vertrouwen konden bewegen richting herstel van hun communicatie en van hun relatie.

## **PROCES MEDIATION**

### **[Verwijzing]**

Betrokkenen hebben het mediationadvies van de bedrijfsarts opgevolgd.

### **[Co-mediation]**

Er heeft geen co-mediation plaatsgevonden.

### **[Achtergrond mediator]**

De mediation is begeleid door een MfN-registermediator/ Rechtbankmediator met als specialisatie: arbeidsmediation, zakelijke geschillen, strafmediation, burenruzies en gespreksbegeleiding.

Achtergrond: Facilitair Management, NLP, filosofie. Bestuurlijke ervaring.

### **[Intake/plenair/caucus]**

Met partijen is een afzonderlijk intakegesprek gevoerd. Er is één plenaire bijeenkomst geweest.

### **[Verslaglegging]**

Partijen tekenden de mediationovereenkomst. De mediator maakte tijdens de plenaire sessie aantekeningen met gespreksonderwerpen en gemaakte afspraken. De mediator heeft de aantekeningen uitgewerkt in een afsprakenlijst die door partijen is ondertekend.

**[Duur]**

De plenaire bijeenkomst duurde circa 4,25 uur. Het totale aantal mediationuren, inclusief verslaglegging bedroeg 10 uur. De doorlooptijd van de mediation is 2 weken geweest.

**[Naam mediator]**

*Cindy de Haas bc.  
Bureau Challenge – gespreksbegeleiding en teamontwikkeling  
Rotterdam*

**RELEVANTE BEPALINGEN OVEREENKOMST**

Partijen hebben diverse afspraken gemaakt ter ondersteuning/ vergroting van het organisatie/medewerkersbewustzijn ten aanzien van uitsluiting op welke grond dan ook. Amir en Bob zijn diverse specifieke actiepunten overeengekomen inzake het voorkomen van uitsluiting door discriminatie/ racisme.

In het kader van gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft Bob Amir uitgenodigd om het zogenaamde 'zero tolerance beleid' binnen een projectteam of als vertrouwenspersoon binnen de organisatie aan te pakken.

Amir kaart eventueel ongenoegen op een zo kort mogelijke termijn en met een open vizier aan bij zijn leidinggevende en/ of Bob, teneinde oplopende frustratie te voorkomen en problemen in een zo vroegtijdig mogelijk stadium aan te pakken.

Amir en Bob informeren de verzuimbegeleider dat de mediation succesvol is afgerond. De verzuimbegeleider pakt met Amir en Bob het vervolg in de re-integratie op.