

ZIEK VAN EEN CONFLICT

CONFLICT COACHING

Overall waar mensen samenleven, werken en willen presenteren, ontstaan wel eens conflicten. Bij een conflict op het werk melden werknemers zich nogal eens ziek. Jarenlang was de Ziektewet een oplosmiddel om deze problemen mee weg te werken op kosten van het collectief. Maar tegenwoordig betaalt de werkgever bij arbeidsverzuim zelf het loon door. Door tijdig te demedicaliseren en te interveniëren voorkomt hij dat het conflict en de kosten uit de hand lopen.

Als een medewerker zich tegenwoordig bij een conflict ziek meldt, dan is dit een oplosmiddel met voor de werkgever agressieve financiële bijwerkingen. Het is dus zaak dat een werkgever er op tijd voor zorgt dat leidinggevend en medewerkers anders met dit risico omgaan. Maatregelen kunnen het ontstaan en het bestaan van financiële risico's door ziekmelding bij conflicten beperken. Dit is een bedrijfseconomisch issue: wat zijn de kosten en opbrengsten in financiële en sociale zin. Hier ligt een kans voor (conflict)coaches om op bedrijfsniveau oplossingen aan te dragen als:

- Apart protocol arbeidsconflicten (er zijn er meerdere ontwikkeld, google maar eens).
- Apart arbeidsconflictenverlof. Daarmee wordt duidelijk hoe vaak, hoelang en waar er behoefte is aan deze vorm van verlof.
- Snelle bemiddeling zonder onnodige medicalisering.
- Voorrekenen hoe lang een arbeidsconflict zonder interventie kan duren.
- Voorrekenen hoeveel tijd te besparen is door tijdige interventie.

- Aangeven welke extra positieve bijwerkingen een interventie kan hebben (opbrengst passend werk).
- Afzetten van de kosten van interventie tegen de baten.

De rekening gepresenteerd

Laten we eens kijken naar de globale kosten als een werknemer zich bij een conflict ziek meldt. Voor een gemiddelde werknemer in Nederland betaalt de werkgever bijna 30.000 euro per jaar, exclusief pensioenpremies. Daarvoor biedt de werknemer zich ongeveer 260 werkdagen aan om te werken (365 kalenderdagen minus 104 weekenddagen). Per dag kost dat afgerond 115 euro. Stel: een verzuimgeval dat niet tijdig als een arbeidsconflict wordt herkend, duurt gemiddeld 3 maanden. Tijdens de probleemanalyse in week 6 zal de bedrijfsarts vaststellen dat er geen sprake is van een ziekte. Hij adviseert dan conform de richtlijnen STECR (nationaal platform waar relevante stakeholders op het terrein van werk, inkomen en zorg praktijkennis verzamelen en delen) een afkoelingsperiode, waarin de partijen, met een (conflict)coach, tot een oplossing kunnen komen. Iedere



coach weet dat als hij pas na 6 weken wordt ingeschakeld, het traject daardoor langer zal duren. In ons voorbeeld verwachten we dat het 7 weken in plaats van 4 weken duurt om het probleem op te lossen. Dat kost de werkgever bijna 7.500 euro aan loondoorbetaling (65 werkdagen à 115 euro). Omdat een deskundige conflictbemiddelaar niet op tijd is ingeschakeld kost hij 2.500 euro. De organisatie had ook de leidinggevende de noodzakelijke kennis en vaardigheden kunnen laten opdoen om de ziekmelding af te wijzen, te demedicaliseren en volgens het

afgerond. De loondoorbetaling bedraagt nu 2.300 euro (20 dagen à 115 euro), verhoogd met de kosten van een deskundige conflictbemiddelaar, gesteld op 2.000 euro omdat het conflict minder is geëscaleerd. Dankzij een goede conflictbemiddeling kan de werknemer ook eerder starten met andere werkzaamheden. Van een werknemer mag immers gevraagd worden zich als een goed werknemer te gedragen (zie Burgerlijk Wetboek boek 7 artikel 611) en de schade voor de werkgever te beperken. Dat vervangende werk heeft ook waarde voor de organisatie en

zorgt de nieuwe werkwijze met inzet van een (conflict)coach ervoor dat een verzuimgeval 45 dagen minder arbeidsverzuim telt. Dat betekent dat de werkgever 5.200 euro minder loon doorbetaalt. Tegelijkertijd genereert de vervangende arbeid een opbrengst van ruim 850 euro. Het kostenoverzicht ziet u in tabel 1.

Verzuim kost nog méér

In het voorbeeld is bewust gerekend met de directe loonkosten van de verzuimende medewerker. Vaak hoor je dat de kosten van verzuim een veelvoud zijn van de bedragen die hierboven genoemd staan. Allereerst komt dat door het gegeven voorbeeld dat geen extreme situatie schetst. Een kwartaal lang verzuimen vanwege een arbeidsconflict is niet overdreven lang ingeschat. Ten tweede brengen we hier alleen de onbetwistbare kosten in beeld. Want er zijn allerhande discutabele en lastig te kwantificeren kostenposten, zoals:

- Kosten van de vervanger: op deze kosten moeten de opbrengsten in mindering worden gebracht. Als de vervanger evenveel produceert dan zijn alleen de hogere kosten (overwerkvergoeding of de extra uitzendkrachtopslag voor het

De nieuwe sociale zekerheid in Nederland heeft de werknemer en werkgever veel verantwoordelijkheden en mogelijkheden gegeven

arbeidsconflictenprotocol een arbeidsconflictenverlof toe te kennen. De snelle herkenning en onderkenning brengen de periode van arbeidsverzuim terug naar gemiddeld 4 weken. In deze periode kan de conflictbemiddeling bovendien direct starten en goed worden

drukt de kosten van loondoorbetaling. In ons voorbeeld gaat de medewerker na een week verlof tijdelijk op een andere afdeling aan het werk voor de helft van zijn werktijd. Dat heeft voor de organisatie een waarde van ruim 850 euro (15 dagen à 57,50 euro). Per saldo

	Scenario 1	Scenario 2
Arbeidsverzuim van 1 gemiddelde casus	65 dagen	20 dagen
Kosten loondoorbetaling	€ 7.500	€ 2.300
Opbrengsten uit tijdelijk passend werk	0	-/- € 850
Extra kosten bedrijfsarts + probleemanalyse	€ 600	-
(Conflict)coach	€ 2.500	€ 2.000
Saldo	€ 10.600	€ 3.450

Tabel 1



uitzendbureau) aan te merken als extra kosten.

- Extra kosten als gevolg van inwerken van de vervanger.
- Extra tijd die de leidinggevende kwijt is aan de casus.
- Verminderde productie door het rumoer op de afdeling.
- Kosten voor nazorg van collega's die mentaal verzuimen door het conflict.

Deze kosten zijn er wel, maar zijn moeilijk om te zetten in cijfers. Daarom leiden ze vaak tot ellenlange discussies. Ons advies aan conflictcoaches is daarom: zorg ervoor dat men op basis van twee heldere scenario's met de primaire kosten en baten, een beslissing kan nemen. Dat maakt duidelijk waarom de inzet van de (conflict)coach efficiënt is.

Snel terugverdiend

Een (conflict)coach kan ook op organisatieniveau het een en ander betekenen waardoor het bovenstaande gunstige scenario vaker wordt gerealiseerd. Als coach kun je een helder protocol voor arbeidsconflicten voorleggen. Of verzorg een workshop of training aan leidinggevend en geef voorlichting aan de medewerkers. De klant verdient deze kosten al snel terug door een betere aanpak van arbeidsconflicten (tabel 2).

Enmalige kosten	
Ontwikkelen arbeidsconflictenprotocol en bespreken met directie en medezeggenschap	€ 1.000 - € 2.000
Voorlichting geven aan leidinggevend en medewerkers over arbeidsconflictenverlof en -protocol	€ 2.000 - € 4.000

Tabel 2

De nieuwe sociale zekerheid in Nederland heeft de werknemer en de werkgever veel verantwoordelijkheid en mogelijkheden gegeven. Oud gedrag dat paste bij de Ziektewet zit ons nu alleen maar in de weg. Dat geldt zeker bij arbeidsconflicten. De (conflict)coach speelt hier zijn rol door de focus te verbreden van het inhoudelijke werk naar de nieuwe context van wetgeving met de grote financiële gevolgen voor werkgever en werknemer. En door de aanpak te vergroten van casusniveau naar organisatieniveau.

De coach die niet alleen zijn expertise kan etaleren maar ook de beslissing van zijn klant weet te ondersteunen met een goede kostenbatenanalyse, is verzekerd van succes.

Vanuit Evident, ontwerp bureau voor sociale zekerheid, bedenkt en implementeert Herman Evers een nieuwe kijk op de zekerheid. Hij bedacht de Sociaal Accountant®. Die stelt klanten in staat de nieuwe maatschappelijke regelingen optimaal te doorgronden en toe te passen. Dat leidt er ook toe dat de klanten van Evident werken met een Re-integratieprotocol als opvolger van het oude verzuimreglement. www.desociaalaccountant.nl

Verandering sociale zekerheid

Sinds het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn de Nederlandse sociale zekerheid en daarmee de Ziektewet en WAO sluipenderwijs veranderd. Vele wetten met rechten en plichten veranderden en de uitvoering met de daarbij behorende financiering werd verlegd van bedrijfsvereniging of UWV naar de werkgevers. Door deze veranderingen kregen de werkgevers en werknemers veel extra verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd kreeg men ook de ruimte om de uitvoering naar eigen inzicht vorm te geven, daarbij ondersteund door deskundigen zoals de bedrijfsarts, preventiemedewerker, bedrijfsmaatschappelijk werker en (conflict)coach.

Bij de huidige situatie hoort dat degene die bepaalt, betaalt. Veel werkgevers ondervinden inmiddels hoe de kosten oplopen bij loondoorbetaling gedurende de eerste twee jaar van arbeidsverzuim door ziekte. En als de zieke werknemer na twee jaar recht krijgt op een WIA-uitkering - de opvolger van de WAO - dan worden ook deze kosten gedurende de eerste tien jaar volledig of in belangrijke mate doorbelast aan de werkgever. Kortom: het financiële en sociale risico is verplaatst van de publieke verzekeraar UWV naar de werkgever. Iedere werkgever is 'verzekeraar' geworden en behoeft ook vanuit deze nieuwe optiek te leren kijken.