

TNO Arbeid

TNO-rapport

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

18917\35368\anau\wyn

**Evaluatie van het Project Introductie van Media-
tion in de Onderwijssector**

Datum	februari 2005
Auteurs	Aukje Nauta Seth van den Bossche Marije Nuyens Jan Fekke Ybema

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Inhoudsopgave

Proloog	3
1 Mediation in het onderwijs geëvalueerd: Samenvatting, conclusies en aanbevelingen	5
1.1 Samenvatting evaluatie-onderzoek mediation in het onderwijs	5
1.2 Conclusies evaluatie-onderzoek mediation in het onderwijs	17
1.3 Aanbevelingen	24
2 Aanpak	28
2.1 Dossieronderzoek	28
2.2 Interviewonderzoek	29
2.3 Paneldiscussie	30
3 Proces van implementatie mediation in het onderwijs	34
3.1 Stand van zaken IMO-mediations	34
3.2 Voorlichting over mediation	34
3.3 Draagvlak voor mediation	37
3.4 Opleiding voor verwijzers	39
3.5 Doorverwijzing naar mediation (op het niveau van instellingen)	41
3.6 Succes- en faalfactoren voor mediation (op niveau van instellingen)	45
3.7 Sectorverschillen bij de implementatie van mediation	47
4 Mediationproces	49
4.1 Aard en duur conflicten	49
4.2 Waarom wel of niet gekozen voor mediation?	51
4.3 Doorverwijzing naar mediation (op individueel niveau)	54
4.4 Duur en snelheid mediation	56
4.5 Functioneren mediator	57
4.6 Evaluatie mediations	59
4.7 Succes- en faalfactoren voor mediation (op individueel niveau)	59
4.8 Sectorverschillen in het mediation proces	63
5 Effecten van mediation	64
5.1 Uitkomsten van mediation	64
5.2 Mediation en uitval	69
5.3 Kosten en baten van mediation	71
5.4 Sectorverschillen in effecten van mediation	74
6 Literatuur	75

Proloog

In elke organisatie komen conflicten voor, ook in onderwijsorganisaties. Conflict is een situatie waarin twee of meer partijen een door (één van) hen niet positief ervaren werkverhouding hebben die leidt tot negatieve effecten (IMO-project, 2002). Werknemers kunnen een conflict hebben met een collega binnen of buiten hun team of met een leidinggevende. Ook conflicten met ouders of leerlingen komen voor, maar vallen buiten het bestek van dit onderzoek. Tot op zekere hoogte zijn conflicten normaal, en weten conflictpartijen ze onderling meestal goed op te lossen.

Maar sommige conflicten escaleren dusdanig, dat conflictpartijen er onderling heel moeilijk uit kunnen komen. In die situaties zijn conflicten zeer belastend. Onderzoek wijst uit dat conflicten kunnen leiden tot aantasting van de werksfeer, werkmotivatie, arbeidstevredenheid en de kwaliteit van het werk. Ook kunnen conflicten resulteren in ziekteverzuim (zie voor overzichten bijv. De Dreu & Van Dierendonck, 2001; Hubert & Veerman, 2002; Nauta, De Vries, Bosch & Van Schie, 2001). Met name als conflicten ernstig escaleren, dan bestaat de kans dat één of beide partijen zich vanwege het conflict ziek meldt; soms is zo'n ziekmelding een vorm van vermijdingsgedrag, maar soms ook worden medewerkers letterlijk 'ziek van conflict'. In die gevallen, maar ook in geëscaleerde conflicten waar nog geen verzuim is opgetreden, kan mediation uitkomst bieden. Dankzij mediation kunnen partijen hun onderlinge conflict oplossen en daarmee verzuim van één of beide partijen voorkomen of verminderen.

Mediation houdt in dat conflictpartijen met behulp van een derde partij, de mediator, vrijwillig tot een oplossing komen. De mediator legt de partijen geen bindende beslissing op, maar is een onafhankelijke procesbegeleider: hij of zij helpt de conflictpartijen om samen via probleemoplossende conflicthantering tot een oplossing te komen die de belangen van beide partijen dient (IMO-project, 2002). Mediation is één van de mogelijke instrumenten waarmee ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in het onderwijs mogelijk teruggedrongen kunnen worden (voorbeelden van andere instrumenten zijn: individuele begeleiding en coaching, verzuimprotocollen en gerichte verzuimanalyses). Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid terugdringen is belangrijk, niet alleen omdat het kostbaar is, maar ook omdat het de kwaliteit van het onderwijs aantast en bovendien belastend is voor de betrokken medewerkers zelf.

In 2002 hebben meerdere partijen¹ het pilotproject Introductie van Mediation in de Onderwijssector (IMO-project) gestart. Doel van dit project is nagaan of mediation een effectief instrument is om uitval vanwege arbeidsconflicten te reduceren of te voorkomen. Er zijn mediation-projecten uitgevoerd in de sectoren Primair Onderwijs (PO), Voortgezet Onderwijs (VO), Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie (BVE) en in het Wetenschappelijk Onderwijs (WO). In een aantal onderwijsinstellingen binnen deze sectoren is mediation geïntroduceerd, uitgevoerd en geëvalueerd, met het doel om te toetsen of mediation verzuim kan voorkomen en reïntegratie kan bevorderen. In de jaren 2002-2004 zijn de fasen 1 (introductie van mediation) en 2 (uitvoering mediation) van het IMO-project uitgevoerd. In 2004 heeft TNO Arbeid het IMO-project geëvalueerd (fase 3), waarvan dit rapport verslag doet.

¹ Die partijen zijn de Ministeries van OCW en SZW, de Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het onderwijs (Vf) en het Sectorbestuur voor de Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), NICOA en VSNU.

Omdat mediation met name als instrument voor reductie van uitval is geïntroduceerd, luidt de kernvraag bij deze evaluatie:

In hoeverre levert mediation, zoals dat in drie pilotprojecten is geïntroduceerd en uitgevoerd, een bijdrage aan het voorkomen van conflictgerelateerd ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid en aan het bevorderen van reïntegratie door conflictoplossing in de onderwijssectoren PO, VO, BVE en WO?

Deze kernvraag is op te splitsen in drie deelvragen:

1. Hoe verloopt het proces van mediation binnen de instellingen die deelnemen aan het IMO-project?
2. Welke kenmerken van het proces van mediation maken mediation succesvol of juist minder succesvol in de onderwijssectoren PO, VO, BVE en WO?
3. Hoe effectief is mediation, in die zin dat de materiële en immateriële kosten van mediation opwegen tegen de (im)materiële baten, waaronder reductie van verzuimkosten?

In de deelvragen 1 en 2 gaat het om respectievelijk een beschrijving en een beoordeling van de diverse onderdelen van het proces van mediation. Dit proces is bovendien op te splitsen in ten eerste het proces van implementatie van het instrument mediation (instellingsniveau) en tweede het mediationproces zelf (individueel niveau).

De geëvalueerde kenmerken van het *proces van implementatie van mediation* zijn:

- Voorlichting over mediation;
- Draagvlak voor mediation;
- Opleiding van de verwijzers naar mediation;
- Doorverwijzing naar mediation (op instellingsniveau);
- Succes- en faalfactoren voor mediation (op instellingsniveau).

De geëvalueerde kenmerken van *het mediationproces zelf* zijn:

- Aard en duur van conflicten;
- Keuze voor mediation;
- Doorverwijzing naar mediation (op individueel niveau);
- Functioneren van de mediator;
- Evaluatie mediations;
- Duur en snelheid mediation;
- Succes- en faalfactoren voor mediation (op individueel niveau).

In deelvraag 3 gaat het om de *effecten van mediation*, waarbij we kosten en baten in ruime zin (dus niet alleen financieel) opvatten. Concreet beschrijven we:

- Uitkomsten van mediation;
- Mediation en uitval.

De kern van onze bevindingen beschrijven we in hoofdstuk 1: we vatten onze bevindingen samen, trekken conclusies en doen aanbevelingen.

We hebben drie deelonderzoeken gedaan om op onze kern- en deelvragen antwoord te krijgen, te weten een dossieronderzoek, interviews en een paneldiscussie met theoretische en praktijkdeskundigen op het gebied van conflict, verzuim en/of onderwijs. In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe we deze onderzoeken hebben aangepakt. In hoofdstuk 3 beschrijven we de bevindingen over het proces van implementatie van mediation in het onderwijs. In hoofdstuk 4 beschrijven we de bevindingen over het mediationproces zelf. Hoofdstuk 5 gaat over de effecten van mediation. Aan het eind van deze drie hoofdstukken beschrijven we saillante verschillen tussen de vier onderzochte onderwijssectoren.

1 Mediation in het onderwijs geëvalueerd: Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

In hoeverre levert mediation, zoals geïntroduceerd en uitgevoerd in pilot-instellingen uit vier onderwijssectoren, een bijdrage aan het voorkomen en reduceren van conflict-gerelateerde uitval? Om deze vraag te beantwoorden deed TNO Arbeid een evaluatie-onderzoek bestaande uit drie delen: een dossieronderzoek, interviews en een paneldiscussie. In dit hoofdstuk vatten we de resultaten van de deelonderzoeken samen. De resultaten gaan respectievelijk over het proces van implementatie van mediation in het onderwijs, het mediationproces zelf en tenslotte de effecten van mediation. In de paragraaf daarna trekken we conclusies, en wel door antwoord te geven op de vraag: wat zijn belangrijke randvoorwaarden voor succesvol gebruik van het instrument mediation? We eindigen het hoofdstuk met enkele aanbevelingen voor succesvolle verdere invoering van mediation in het onderwijs.

1.1 Samenvatting evaluatie-onderzoek mediation in het onderwijs

1.1.1 *Het proces van implementatie van mediation in het onderwijs*

Minder dan de helft van minimum geplande aantal mediations is afgerond

Er zijn in totaal 49 mediations afgerond vanaf de start van het project 'Introductie van Mediation in het Onderwijs' (IMO) tot begin november 2004. Dit is 42% van het minimum aantal mediations dat vooraf gepland was (zie tabel 1.1). Met name in het PO en VO is het aantal afgeronde mediations sterk achtergebleven bij wat vooraf minimaal gepland was: 27 van de 80, dus 34% van wat minimaal gepland was, is daadwerkelijk afgerond. We kunnen niet met zekerheid uitspraken doen over waarom het aantal mediations zo sterk achterblijft bij de planning. Wel geeft het onderzoek hiervoor enkele suggesties, die hieronder uitgebreider aan bod komen (zoals: IMO-project is weinig bekend, koudwatervrees voor mediation, men probeert conflicten zelf op te lossen, de individualistische cultuur maakt dat medewerkers conflicten lang vermijden i.p.v. er een duurzame oplossing, evt. dankzij mediation, voor te vinden, enzovoort).

Tabel 1.1 Aantal afgeronde mediations ten opzichte van minimum aantal geplande mediations

	PO/VO	BVE	WO	Totaal
Aantal afgeronde mediations	27	7	15	49
Minimum gepland aantal mediations	80	12	25	117
% t.o.v. minimum geplande aantal	34%	58%	60%	42%

Driekwart tevreden over kwaliteit voorlichting over IMO-project

Van de geïnterviewde conflictpartijen, verwijzers en projectleiders is circa drie op de vier tevreden over de kwaliteit van de voorlichting die er over IMO is geweest.

P&O belangrijkste bron van informatie over mediation

De helft van de conflictpartijen zegt door P&O te zijn voorgelicht over mediation. De andere helft heeft via zeer uiteenlopende wegen informatie ontvangen, zoals de leidinggevende, directie of door eerdere ervaringen met mediation.

Weinig bekend over het IMO-project

Medewerkers die in het kader van IMO een mediation-traject hebben doorlopen, geven veelal aan dat ze niet of nauwelijks op de hoogte zijn van het IMO-traject. Of dat wel had moeten, is echter de vraag. De één vindt dat eigenlijk iedereen goed zou moeten weten wat mediation inhoudt, de ander vindt dat het voldoende is als directie en P&O, in hun verantwoordelijkheid voor goed HRM, het instrument kennen en er indien nodig naar doorverwijzen of er gebruik van maken.

Goede voorlichting is: herhaalde aandacht, meer info richting werkvloer en persoonlijke kennisoverdracht

Kritische geluiden over voorlichting zijn dat de aandacht voor mediation gemakkelijk wegebt, dat informatie vaak bij personeelsconsulenten en directie blijft hangen en dat schriftelijke informatie vaak slecht wordt gelezen. Willen mensen doordrongen raken van wat mediation is en kan opleveren, dan is het daarom zaak om herhaaldelijk voor te lichten, ook medewerkers 'op de werkvloer', en dat kennisoverdracht deels persoonlijk, mondeling plaatsvindt.

Voldoende draagvlak voor mediation

Men vindt over het algemeen dat mediation een goede ontwikkeling is, en dicht die mening ook toe aan collega's en het management. Wel zou het management meer betrokkenheid kunnen tonen bij mediation.

Tevredenheid met verwijzersopleiding

Verwijzers en projectleiders die we interviewden zijn enthousiast over de opleiding die verwijzers hebben gevolgd.

Effecten van verwijzersopleiding twijfelachtig

Betwijfeld kan worden of de verwijzersopleiding effect heeft gehad, in die zin dat het tot terechte verwijzingen naar mediation leidt. Ten eerste blijken veel verwijzers hun rol uit te oefenen zonder dat ze hiervoor zijn opgeleid en zonder dat ze die opleiding hebben gemist. Ten tweede zijn er nog onvoldoende verwijzers opgeleid en ontbreken er momenteel een aantal rollen in de pool van verwijzers, met name leidinggevend en directeuren. Ten derde vinden de projectleiders van IMO dat lang niet alle verwijzers hun rol goed vervullen. Verwijzing naar mediation is nog geen vast onderdeel van het personeelsbeleid, en ook koppelen verwijzers onvoldoende terug naar het management en naar sociaal-medische teams.

Moelijk om conflictpartijen precies op tijd door te verwijzen

Volgens mediators worden conflictpartijen vaak ófwel te vroeg (men kan eigen rol in het conflict nog onvoldoende beoordelen), ófwel te laat (teveel escalatie) doorverwezen. Te late verwijzing komt aldus een mediator mede doordat verwijzers net als conflictpartijen zelf geneigd zijn om conflicten toe te dekken.

Startpunt mediation ligt vaak bij P&O en arbodienst

Geïnterviewde mediators zeggen dat het startpunt van mediation vaak bij de arbodienst ligt, alwaar een bedrijfsarts signaleert dat verzuim (mede) wordt veroorzaakt door een conflict. Projectleiders zeggen dat P&O-ers het vaakst verwijzen.

Veel gaat goed in het verwijsproces

De mensen die in het kader van IMO zijn doorverwezen naar mediation, zijn vrijwel altijd terecht doorverwezen (juiste indicaties en geen contra-indicaties voor mediation), hoewel indicaties voor mediation en individuele coaching vaak dicht bij elkaar liggen.

Over het algemeen vinden geïnterviewden dat de betrokkenen bij de besluitvorming rondom concrete mediations goed en snel meewerkten en open stonden voor mediation.

Verwijsproces kent soms haken en ogen

Soms liepen zaken in het verwijsproces minder goed, zoals:

- Verwijzers die een conflict te lang toedekken voordat ze naar mediation verwijzen;
- Media-aandacht voor een conflict, wat het verwijsproces bemoeilijkt;
- Conflictpartijen die niet goed weten wat mediation inhoudt;
- Moeilijk om eerste stap naar mediation te zetten, en daardoor trage besluitvorming;
- Financiële belemmeringen, die in het IMO-project weliswaar niet golden, maar na of buiten IMO wellicht wel;
- P&O-ers/verwijzers die het soms lastig vinden om een neutrale positie in te nemen tussen werkgever en werknemer;
- Onprofessionele verwijzers.

1.1.2 Succes- en faalfactoren op het niveau van instellingen

Hieronder beschrijven we succesfactoren (met een '+' voor de tekst) alsmede faalfactoren (met een '-' voor de tekst) die maken dat mediation meer of juist minder succesvol wordt ingevoerd in onderwijsinstellingen. Overigens liggen succes- en faalfactoren in elkaars verlengde: de afwezigheid van, of negatieve 'score' op een succesfactor is meestal ook een faalfactor. Voor alle helderheid beschrijven we de factoren zoals ze benoemd zijn door geïnterviewden en experts, die zich soms in positieve, soms in negatieve bewoordingen over beïnvloedende factoren uitlieten.

Succesfactoren (+)

+ Goede verwijzing

Als verwijzers hun rol goed vervullen (mede dankzij een goede vooropleiding), dan vergroot dat de kans dat conflictsituaties die zich lenen voor mediation, daadwerkelijk dankzij mediation worden opgelost.

+ Vertrouwen in mediation

Als mensen erop vertrouwen dat mediation werkt, bijvoorbeeld dankzij (voorlichting over) eerdere succesvolle mediations, dan zullen zij het instrument eerder en met meer succes gebruiken.

+ Inbedding in het personeelsbeleid

Mediation moet algemeen geaccepteerd worden als één van de personeelsinstrumenten die medewerkers helpt hun werk goed en gemotiveerd, in goede onderlinge verhoudingen te doen.

+ Leidinggevend en directeuren ondersteunen mediation

Als leidinggevend en directeuren mediation zien als een goed instrument voor probleemoplossing en dat tevens uitdragen in woord en daad, dan zullen medewerkers mediation eerder (durven) gebruiken.

Faalfactoren (-)

- Onbekend maakt onbemind

Ook na het IMO-project weten veel mensen nog onvoldoende wat mediation is. Dit verkleint de kans dat mediation waar nodig wordt ingezet. Goede, herhaalde voorlichting blijft noodzaak.

- Mediation krijgt geen prioriteit

Primaire werkprocessen vergen veel tijd en aandacht, waar de aandacht voor mediation onder lijdt, en daarmee de kans dat mediation waar nodig wordt benut.

- Koude watervrees voor mediation

Veel medewerkers 'durven' om uiteenlopende redenen (onbekendheid mediation; angst voor gezichtsverlies; zelf conflicten willen oplossen) niet de stap naar mediation te zetten.

- Juridische trajecten hebben soms voorrang

Bij sommige conflicten (namelijk ernstig geëscaleerde conflicten met een financieel tintje) hebben partijen voorkeur voor een juridisch traject. Dit geldt als contra-indicatie voor mediation.

- Mediation of goed (conflict- en personeels)management?

Een lastig dilemma is dat veel conflicten ófwel voorkomen hadden kunnen worden ófwel evengoed of zelfs meer gebaat zijn bij andere interventies. Preventie van conflict en conflictgerelateerde uitval treedt op wanneer het management haar taak goed vervult, wanneer de werkorganisatie goed is ingericht en wanneer medewerkers meningsverschillen goed hanteren. Alternatieve interventies zijn ingrepen door het management, herontwerp van taken en functies en individuele coaching. Toch komt ook in situaties die structureel goed georganiseerd zijn incidentele conflictescalatie voor. Idealiter is mediation daarom één van de instrumenten om conflicten op te lossen en te voorkomen, en past het als zodanig in breder instrumentarium voor (conflict- en personeels)management.

- Cultuur belemmert constructieve conflictantering

In alle onderwijssectoren geldt een individualistische cultuur, waarin medewerkers onafhankelijk van elkaar werken en zich bij conflicten gemakkelijk op hun eigen eiland terugtrekken. Op universiteiten zijn her en der 'klaagculturen' die constructieve conflictantering (met elkaar i.p.v. over elkaar praten) belemmeren.

- Geen richtlijnen voor goed conflictmanagement

Onderwijsinstellingen ontberen een werkwijzer of richtlijnen over hoe om te gaan met conflicten.

1.1.3 *Het mediationproces*

Bij de helft van de mediations speelt verzuim een rol

Bij 23 van de 46 mediations (over 3 mediations ontbreekt verzuiminfo in de dossiers) speelde verzuim een rol, dat wil zeggen dat tenminste één van beide partijen vanwege het conflict heeft verzuimd. Uit de interviews blijkt dat de langste verzuimperiode die men aan het conflict toeschreef varieerde van een maand tot anderhalf jaar.

Meeste 'gemediate' conflicten zijn relatieconflicten en asymmetrisch qua posities

Dertig van de 49 conflicten (ofwel 61%) waarbij een mediator is ingeschakeld zijn relatieconflicten, hoewel veel relatieconflicten ook een taakgericht aspect in zich dragen. Betrokkenen omschrijven zulke conflicten als 'botsende persoonlijkheden' en 'communicatieproblemen'. Meer concreet zeggen veel 'focuspersonen' dat de opponent hen weg wou hebben om zo de eigen positie te verbeteren of te handhaven, terwijl de opponenten in die conflicten zeggen dat de ander onvoldoende functioneert (vergeleijk het in de media breed uitgemeten conflict tussen twee topmanagers van Schiphol

(de één man, de ander vrouw), waarbij de man de vrouw verweet dat zij niet functioneerde, hetgeen tot haar vertrek leidde terwijl de man zijn positie kon handhaven). Dergelijke conflicten zijn te betitelen als een machtsstrijd. Tweederde speelt zich af tussen medewerker en leidinggevende, en zijn dus asymmetrisch qua hiërarchische posities.

Gemediate conflicten hebben een lange voorgeschiedenis

Voordat partijen kozen voor mediation heeft het conflict gemiddeld een jaar gespeeld, aldus geïnterviewde conflictpartijen; dit loopt uiteen van minimaal drie maanden tot maximaal 2½ jaar, met een enkele uitschieter naar tien jaar.

Motieven voor mediation: medewerking niet willen onthouden, neutrale ondersteuning en snelle oplossing willen

De top-drie van meest genoemde motieven voor conflictpartijen om een mediator in te schakelen zijn dat men zijn/haar medewerking niet wil onthouden, dat men een neutrale derde als ondersteuning wil en dat men het conflict snel wil oplossen. Op de vierde plaats staat dat mediation een voorwaarde was voor reïntegratie. Een mogelijke verklaring waarom 'medewerking niet willen onthouden' zo vaak wordt genoemd is dat veelal een van beide partijen om uiteenlopende redenen een mediator wil inschakelen, waarop de ander dan wel of niet medewerking verleent. Dit wijst er tevens op dat conflicten vaak asymmetrisch van aard zijn, in die zin dat de ene partij meer last heeft van het conflict en dringender een oplossing wil dan de andere partij.

Motieven om van mediation af te zien: geen vertrouwen, geen tijd, niet nodig/passend

Conflictpartijen noemen verschillende redenen waarom ze na verwijzing toch afzien van mediation. Sommigen hebben geen vertrouwen in ofwel de mediator ofwel het instrument mediation. Anderen denken dat het teveel tijd kost. Voor weer anderen blijkt het toch niet geschikt, hetzij omdat het conflict ondertussen al is opgelost, hetzij omdat het conflict juridisch wordt beslecht. Financiële overwegingen lijken slechts een beperkte rol te spelen.

Deelname aan mediation niet altijd vrijwillig

Hoewel vrijwillige deelname in de mediationliteratuur als essentieel wordt gezien voor de slaagkans van mediation, blijkt hiervan niet altijd sprake, zoals blijkt uit uitspraken van conflictpartijen:

'Mediation was geen vrije keuze, ik werd behoorlijk onder druk gezet.'

'De zaak is voor de rechtbank geweest. De uitspraak was mediation als inspanningsverplichting van de school.'

Indicaties en contra-indicaties voor mediation niet gemakkelijk te bepalen

Als experts op papier concrete conflictcasussen beoordelen, dan vinden ze mediation meestal niet de meest voordehandliggende keuze. Andere interventies, zoals ingrepen door directies, de organisatie aanpassen of interventies gericht op één van beide partijen (ontslag, coaching) vindt men op voorhand geschikter. Dit gegeven wijst erop dat ook 'in het echt' indicaties voor mediation niet altijd gemakkelijk te geven zijn, en in elk geval grondige mondelinge informatieverzameling vergen.

Beslisboom raadzaam om tot keuze voor mediation te komen

Om conflicten goed op te lossen raden experts de volgende beslisboom aan:

- Verhelder het probleem;
- Kijk hoe het probleem (liefst door partijen zelf) opgelost kan worden;
- Weeg instrumenten af, bijv. met behulp van STECR-werkwijzer arbeidsconflict;
- Kies bij juiste indicaties en geen contra-indicaties voor mediation;
- Kies anders een alternatief (individuele interventie, organisatiekundige interventie, etc.).

Driekwart van de conflictpartijen tevreden over handelwijze verwijzer

Van de 25 geïnterviewde conflictpartijen zijn 18 tevreden over hoe de verwijzer heeft gehandeld. Eventuele onvrede komt voort uit verwijzers die mediation opleggen in plaats van het als vrije keuzemogelijkheid voor te stellen.

P&O en leidinggevenden verwijzen het vaakst naar mediation

De meeste conflictpartijen geven aan dat ze door een personeelsconsulent en/of een leidinggevende naar mediation zijn verwezen.

Minder dan de helft conflictpartijen vindt dat mediation precies op tijd is gestart

De helft van de geïnterviewde conflictpartijen vindt dat mediation laat of zelfs te laat is gestart; één vindt dat mediation juist te vroeg kwam, gezien haar zwakke gezondheid van dat moment. Tussen besluit tot, en aanvang van mediation zit meestal zo'n twee à drie weken, met uitschieters tot acht weken.

Ruim veertig procent conflictpartijen heeft geen voordracht van drie mediators gehad

In de evaluatieformulieren geven 38 van de 90 (42%) conflictpartijen aan dat zij geen voordracht van mediators hebben gehad. Dit wijkt af van de procedure binnen IMO, die inhoudt dat conflictpartijen van circa drie mediators CV's voorgelegd moeten krijgen, waaruit ze vervolgens hun keuze kunnen maken.

Belangrijkste keuzecriterium voor mediator is dat deze 'van buiten' komt

Het feit dat een mediator een externe partij is, wordt het vaakst (nl. door 37% van de conflictpartijen) genoemd als reden waarom conflictpartijen hem of haar kiezen; 30% noemt 'bekendheid met de sector' als keuzecriterium en 21% noemt de 'specifieke deskundigheid' van de mediator. Kortom, conflictpartijen verwachten zowel onderwijsinhoudelijke als conflictbemiddelende expertise maar bovenal onafhankelijkheid en onpartijdigheid.

Grote meerderheid conflictpartijen tevreden over mediator

Uit de dossiers blijkt dat circa 90% van de conflictpartijen (zeer) tevreden is over het functioneren van de mediator. De meeste geïnterviewde conflictpartijen laten zich dan ook positief uit over de mediator, met bewoordingen als: 'luisterde goed', 'handelde stipt en netjes' en 'stimuleerde tot deelname'. De zes geïnterviewde partijen die ontevreden waren, noemen zaken als: 'behandelde me als een kind', 'was formeel en stijf', 'was te voorzichtig' en 'was partijdig'. Steeds vindt zo'n driekwart van de geïnterviewde conflictpartijen dat de mediator aan de criteria voldoet (professionaliteit, onpartijdigheid, helpt onderhandelen, etc.).

Mediations zijn met formulieren geëvalueerd, maar overige evaluatie is schaars

In het kader van IMO zijn de mediations grotendeels geëvalueerd met evaluatieformulieren. In de BVE zijn 100% van de bij conflictpartijen, mediators en verwijzers uitgezette evaluatieformulieren ingevuld geretourneerd. In de overige sectoren liggen de

responspercentages wat lager, variërend van 13% bij de verwijzers in het WO, tot 84% van de conflictpartijen in het PO en VO. Voor het overige vindt weinig evaluatie plaats: een enkele keer (maar niet standaard) organiseren mediators terugkomdagen of nemen ze een poos later telefonisch contact op; soms houdt de bedrijfsarts een vinger aan de pols.

Mediations omvatten gemiddeld vier bijeenkomsten

In gemiddeld anderhalve maand hebben conflictpartijen gemiddeld vier bijeenkomsten met de mediator, met een maximum van acht bijeenkomsten in dertig weken. Soms is mediation na één bijeenkomst afgerond of stopgezet. Desondanks klaagt een mediator over de ‘stroperige cultuur’ in het onderwijs, die maakt dat mediations er langer duren dan in het bedrijfsleven.

1.1.4 Succes- en faalfactoren op het niveau van conflictpartijen

Hierboven beschreven we succes- en faalfactoren op instellingsniveau, hieronder doen we dat op het niveau van conflictpartijen: eerst de succesfactoren (met een ‘+’ voor de tekst), daarna de faalfactoren (met een ‘-’ voor de tekst) die de kans vergroten dat mediation positieve respectievelijk negatieve effecten heeft. Ook hier geldt dat succes- en faalfactoren in elkaars verlengde liggen: afwezigheid van, of negatieve scores op succesfactoren zijn ook faalfactoren.

Succesfactoren (+)

+ Goed voorgelichte partijen

Goed voorgelichte partijen weten wat ze van mediation kunnen verwachten en komen aldus niet voor verrassingen te staan.

+ Een goede diagnose voorafgaand aan mediation

Verwijzers zoals P&O-ers, leidinggevend en bedrijfsartsen (bij conflictgerelateerd verzuim) moeten vooraf een goede diagnose maken van het probleem, om te beoordelen of mediation wel of niet het meest geschikte instrument is om tot een oplossing te komen.

+ Positieve houding jegens mediation

Conflictpartijen moeten mediation als instrument ‘zien zitten’, iets wat soms ontstaat juist als men geen andere uitweg meer ziet dan mediation. Acceptatie van zowel de persoon van de mediator als de professionele rol die hij of zij speelt is belangrijk, willen partijen mediation succesvol kunnen benutten.

+ Positieve intenties, houdingen en gedrag van conflictpartijen

Veel conflictpartijen benoemen de positieve instelling van zichzelf en de ander als redenen voor het welslagen van de mediation. Als partijen het conflict echt willen oplossen, elkaar niet beschuldigen maar respecteren en open, eerlijk en in alle rust standpunten en achterliggende belangen uitwisselen, dan is de kans op succesvolle mediation groot. Daarbij hoort ook dat partijen tijdens en na de mediation hun afspraken nakomen. Overigens is zo’n positieve instelling waarschijnlijker naarmate partijen afhankelijker van elkaar zijn en dus belang hebben bij een oplossing.

+ *Een professionele mediator*

Conflictpartijen danken het succes van de mediation aan de professionaliteit van de mediator: diens onpartijdige opstelling en vaardigheden om partijen te doen onderhandelen. Dankzij de inschakeling van een professionele mediator voelen partijen zich serieus genomen.

+ *Organisatiekundige kennis van de mediator*

Het helpt als mediators de onderwijssector kennen of zelfs de cultuur en structuur van de betreffende organisatie. Dit is vooral van belang wanneer conflicten breder zijn dan enkel een probleem tussen personen: mediators moeten dit herkennen en zonodig andere interventies plegen of ernaar doorverwijzen, bijvoorbeeld organisatieadvies rondom herontwerp van taken en functies.

+ *Juiste timing*

Als conflicten al te lang slepen of te sterk zijn geëscaleerd wordt mediation moeilijk. Maar mediation kan ook te vroeg komen. Soms is dat het geval wanneer een partij tijdelijk psychisch niet in staat is om een mediationproces in te gaan. Vaker betekent een te vroeg gestart mediationtraject dat partijen nog onvoldoende een 'sense of urgency' hebben. Pas als partijen denken er samen echt niet meer uit te kunnen komen is de kans op succesvolle mediation groot.

Faalfactoren (-)

- *Negatieve of onjuiste opstelling van conflictpartijen*

Geïnterviewden noemen vele aspecten in persoonlijkheid, houding en gedrag van conflictpartijen die het succes van mediation ernstig kunnen belemmeren, zoals: psychische stoornissen, vooraf verwachten dat men 'gelijk zal krijgen', onwil om een oplossing te zoeken, vastbijten in het eigen gelijk, afspraken niet nakomen, niet over de eigen trots kunnen heenstappen, enzovoort.

- *Vermijden van achterliggende problemen en conflicten tijdens de mediation*

Als tijdens de mediation de grotere, achterliggende problemen (meestal van relationele aard) niet worden opgepakt, dan is de kans op een duurzame oplossing klein. Soms ook spelen verborgen agenda's of andere belangen mee (financieel, rechtspositioneel, gezichtsverlies) die, als ze niet open op tafel komen, de kans op een duurzame oplossing verkleinen.

- *Geen veilig klimaat tijdens mediation*

Een mediator die, bijvoorbeeld tijdens de introductie, verzuimt om de regels uit te leggen (bijv. vertrouwelijke omgang met informatie; wederzijds respect als basisvoorwaarde) verzuimt daarmee een veilige omgeving te scheppen waarin partijen open en eerlijk hun verhaal durven doen.

- *Cultuur in de instelling belemmert soms een oplossing*

Er zijn uiteenlopende cultuuraspecten die succesvolle mediation kunnen belemmeren, zoals het taboe op ontbinden van contracten, conflicten tevergeefs zelf proberen op te lossen en conflictvermijding.

- *Aandacht van de media*

Sommige conflicten trekken de aandacht van de media, waardoor ze vaak uitvergroot, gemisinterpreteerd, etc. worden. Conflictescalatie ligt dan op de loer, wat oplossing bemoeilijkt.

- Soms vergt mediation teveel tijd

Voor sommige conflictpartijen geldt dat zij de tijdsinvestering niet vinden opwegen tegen de baten van het vinden van een oplossing.

- Conflicten die niet tussen personen spelen, maar in 'het systeem' verankerd zijn

Als het conflict breder is dan een probleem tussen enkele personen, en te wijten is aan 'fouten in het systeem' (bijv. slecht leiderschap, geen aanspreekcultuur of een inefficiënte organisatie), dan zal mediation niet tot een duurzame oplossing leiden en is de kans groot dat dezelfde conflicten opnieuw ontstaan.

1.1.5 Uitkomsten van mediation

71% bereikt (gedeeltelijke) overeenstemming, 18% geen overeenstemming

Niet alle mediations in het kader van IMO (namelijk 35 van de 49, 71%) hebben tot overeenstemming geleid. Vijfenzestig procent bereikte volledige overeenstemming, 6% bereikte gedeeltelijke overeenstemming. Negenmaal (18%) is zelfs geen overeenstemming bereikt.

Vaststellingsovereenkomst bij ruim tweederde van de afgeronde mediations

Van de 35 mediations waarin conflictpartijen (gedeeltelijke) overeenstemming bereikten, zijn er 24 (69%) waarbij een schriftelijke vaststellingsovereenkomst is gemaakt, vier (11%) waarbij dit niet bekend is en zeven (20%) waarbij geen vaststellingsovereenkomst is gemaakt. In plaats daarvan volstaat men met een mondelinge overeenkomst of eindverslag. Andere redenen om geen overeenkomst te maken zijn dat men voor outplacement kiest of dat mediation voortijdig is afgebroken. Opmerkelijk is echter dat geïnterviewde mediators zeggen dat zo'n vaststellingsovereenkomst bijna altijd gemaakt wordt.

60% conflictpartijen tevreden, 40% ontevreden over mediationresultaat

Een kleine meerderheid (60%) van de 90 partijen betrokken bij de 49 IMO-mediations is tevreden over het resultaat. Voorbeelden van positieve resultaten zijn: verantwoordelijkheden helderder geregeld en betere samenwerking en communicatie. Een behoorlijke proportie (40%) is dus ontevreden. Uit de interviews blijkt dat dit komt omdat het mediationtraject soms is afgebroken, of omdat men vindt dat andermans belangen meer gediend zijn bij de oplossing dan de eigen belangen. De conflictpartijen die geïnterviewd zijn geven gemiddeld een 6,6 als rapportcijfer voor hun tevredenheid met mediation. 65% zou in de toekomst bij conflicten weer voor mediation kiezen, 19% juist niet vanwege hun huidige negatieve ervaringen. Toch zou 83% mediation aan anderen aanraden als middel om conflicten op te lossen.

Verwijzers, projectleiders en experts meestal positief over mediation

De positieve verwachtingen die alle zeven geïnterviewde verwijzers vooraf hadden van mediation zijn grotendeels uitgekomen. Gemiddeld geven zij dan ook het rapportcijfer 8 voor hun tevredenheid met mediation als instrument om conflicten op te lossen. Eén verwijzer heeft echter wisselende ervaringen vanwege een mediation die slecht uitpakte. Deze verwijzer waarschuwt: 'Mediation wordt vaak positief voorgespiegeld, maar het komt niet altijd tot een oplossing.' Projectleiders ervaren dat mediation meestal met een positief resultaat wordt afgesloten. Experts aan wie we concrete conflictcasussen voorlegden vonden in meerderheid dat als in de casussen *geen* mediation zou worden ingeschakeld, het conflict *niet* zou worden opgelost en partijen *niet* met plezier

hun werk zouden doen. Zou er *wel* mediation worden ingeschakeld, dan verwacht de meerderheid *wel* een oplossing evenals meer plezier in het werk van de partijen.

Bijna helft conflictpartijen ervaart positieve gevolgen voor de werksfeer

Alhoewel de geïnterviewde conflictpartijen vaak zeggen dat de mediation geen gevolgen had voor hun motivatie, tevredenheid en de kwaliteit van hun werk, beamen 14 van de 30 (47%) wel dat de werksfeer onder collega's verbeterd is. Ook mediators en verwijzers signaleren meestal een verbeterde werksfeer dankzij mediation.

Ruim de helft gaat dankzij mediation anders met conflicten om

Uit zowel de dossiers als de interviews blijkt dat ca. 55-60% van de conflictpartijen dankzij mediation anders met conflicten omgaat. Men begrijpt conflicten beter, communiceert duidelijker, zegt vaker 'nee' en maakt zaken eerder bespreekbaar. Ook mediators signaleren dat conflictpartijen dankzij hun interventie anders met conflicten leren omgaan.

Helft conflictpartijen vindt dat mediation conflictduur heeft verkort

Veertien van de dertig (47%) geïnterviewde conflictpartijen vinden dat het conflict dankzij mediation korter heeft geduurd. Zes (20%) vinden dat mediation de conflictduur juist heeft verlengd, en wel omdat men zonder mediation wellicht al afscheid van elkaar zou hebben genomen of een geschikter instrument zou hebben gekozen.

1.1.6 Mediation en uitval

Mediation reduceerde verzuim bij eenderde van de conflictpartijen in het WO

Vijf van de vijftien WO-conflictpartijen aan wie in het evaluatieformulier een vraag over verzuimreductie is gesteld, antwoordt dat mediation heeft geholpen bij het verminderen van hun verzuim.

Beperkte rol voor mediation als reïntegratie-instrument

Zeven van de dertig geïnterviewde conflictpartijen hadden mediation tijdens hun absentie-periode. Daarvan geven twee aan dat mediation hun verzuimperiode heeft verkort. Hieruit blijkt mediation slechts in een beperkt aantal gevallen als instrument voor reïntegratie dient. Tweederde van alle geïnterviewde conflictpartijen geeft dan ook aan dat er bij hen nooit een reële kans op uitval heeft bestaan.

Mediation lijkt alleen het verzuim te beïnvloeden van partijen die al verzuimden vanwege het conflict

Aan de dertig geïnterviewde conflictpartijen vroegen we: 'stel dat er geen mediation was geweest en het conflict was geëscaleerd', iets wat de meeste geïnterviewden realistisch leek. Van de tien geïnterviewden die al verzuimd hadden vanwege het conflict antwoordden er acht (80%) dat ze dan nog langer hadden verzuimd. Van de twintig partijen die niet hadden verzuimd antwoordden er 2 (10%) dat ze zich dan (misschien) ziek zouden hebben gemeld. Met andere woorden: als partijen mediation was onthouden dan hadden de meeste conflictgerelateerde zieken zich nog langer ziek gemeld, terwijl de meeste niet-zieken ook zonder mediation zich niet ziek zouden hebben gemeld. Deze antwoorden blijven echter hypothetisch omdat het voorspellingen over het eigen gedrag in hypothetische situaties betreft.

Experts verwachten (voorzichtig) dat mediation verzuimduur verkort

Aan experts vroegen we om bij vier concrete conflictcasussen te voorspellen of, hoe lang en hoe vaak partijen ziek zouden zijn, mét en zónder mediation. Ook al vinden alle experts zulke voorspellingen moeilijk, toch verwachten ze een reductie tengevolge van mediation in met name de duur van het verzuim. Precieze cijfers hieromtrent vergen echter uitgebreid longitudinaal onderzoek.

Mediation lijkt vertrekplannen zelden te beïnvloeden

Van de 30 geïnterviewde conflictpartijen zeggen drie dat ze dankzij mediation minder van plan zijn te vertrekken, terwijl twee dat juist meer dan voorheen willen. Met andere woorden: voorzover mediation al invloed heeft op vertrekplannen, gaat die invloed twee kanten op.

1.1.7 Kosten en baten van mediation

Bij een verzuimreductie van circa drie weken verdient mediation zichzelf terug

Gebaseerd op berekeningen in de BVE blijkt dat een mediator, die ruim geschat zo'n € 1500 kost, gemakkelijk wordt terugverdiend indien de mediation de verzuimperiode met drie weken verkort, aangezien het zo'n € 550 per week kost om een BVE-medewerker te vervangen.

Beperkt rendement van mediation als instrument voor verzuimreductie

In de 49 mediations verricht binnen IMO heeft mediation in een beperkt aantal gevallen verzuim gereduceerd of voorkomen, en soms zelfs verzuim verlengd omdat mediation niet altijd tot een positief resultaat leidt. Op basis van deze gegevens schatten we dat het rendement van de 49 mediations in termen van direct merkbare verzuimreductie een negatief saldo had van € -47.100. Dit rendement buigt al snel om naar een positief saldo wanneer in één à twee gevallen WAO-instroom is voorkomen dankzij mediation, hetgeen volgens een geïnterviewde conflictpartij daadwerkelijk bij hem het geval was.

Onschatbaar rendement van mediation als instrument voor verhoging productiviteit, werkplezier en goede samenwerking

We concluderen dat het rendement van mediation in brede zin onschatbaar is, niet alleen in termen van 'veel rendement' maar ook in de letterlijke betekenis van 'niet te schatten'. Want er spelen erg veel moeilijk te kwantificeren parameters mee in de bepaling van (im)materiële kosten en baten van mediation. Er is echter een kans van 60% dat mediation een einde maakt aan (vaak langslpende) conflicten, wat niet alleen ervoor zorgt dat partijen zelf hun tijd weer aan het eigenlijke werk kunnen besteden; het straalt ook uit naar hun directe werkomgeving, waar de sfeer en werkmotivatie verbeteren en waar mensen van het mediation-voorbeeld leren om conflicten al in een vroeg stadium bespreekbaar te maken en op te lossen. En van dat laatste weten we dat dit langdurig verzuim voorkomt (Nauta & Van Sloten, 2004).

1.1.8 Sectorverschillen

Weinig sectorverschillen

Over het geheel genomen hebben we weinig verschillen tussen sectoren geconstateerd in zowel het proces van implementatie van mediation, als in de mediationprocessen zelf, als in de effecten van mediation. Hiervoor hebben we zowel een methodologische

als een inhoudelijke verklaring, alhoewel beide verklaringen interpretaties en geen ‘harde bewijzen’ zijn. In methodologisch opzicht geldt dat het onderzoek grotendeels kwalitatief was, of, voor zover het kwantitatief was, kleine aantallen betrof. Daarom is het niet met zekerheid te zeggen of verschillen in antwoorden nu toe te schrijven zijn aan individuen of aan sectoren. Inhoudelijk denken we dat sectorverschillen mondjesmaat spelen omdat conflicten, en zeker de conflicten die voor mediation in aanmerking komen, doorgaans op het niveau van personen, en niet op het niveau van instellingen spelen. Of mediation succesvol is, hangt daarom niet zozeer af van de sector waarin het plaatsvindt, maar meer van de individuele inspanningen van conflictpartijen zelf en hun mediator. Wel geldt dat een professionele en snelle verwijzing naar mediation afhangt van factoren in de (onderwijs)organisatie. Voorzichtig stellen we dan ook dat de afwezigheid van professioneel personeelsbeleid op locatie van PO- en VO-instellingen een mogelijke verklaring is waarom het aantal mediations in het PO en VO sterker op de planning is achtergebleven dan in de BVE en het WO, waarover hieronder meer. Ook andere verschillen die we tussen sectoren vonden vatten we hieronder samen.

In PO/VO blijft aantal mediations sterker achter bij de planning dan elders

In het PO en VO is 34% van het minimum geplande aantal mediations afgerond, in de BVE en het WO rond de zestig procent. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat onderwijsinstellingen voor PO en VO kleinschaliger zijn en daarom geen eigen personeelsconsulent op locatie hebben. Dit maakt wellicht dat medewerkers moeilijker op de hoogte raken van mediation en, indien ze er wel bekend mee zijn, moeilijker de eerste stap naar mediation zetten. Ook functioneren verwijzers, vooral als het P&O-consulenten zijn, meer op afstand van de instelling waardoor zij conflicten minder snel signaleren. Tenslotte speelt wellicht mee dat, ook vanwege de kleinschaligheid, men in PO en VO ervaart dat er te weinig verwijzers zijn opgeleid (zie hieronder). Het aantal beschikbare opleidingsplaatsen voor verwijzers was ook relatief gering; eigenlijk zou iedere directeur van een PO- of VO-instelling een (korte) verwijzersopleiding behoeven, maar dit was geen haalbare kaart binnen het IMO-project.

In PO en VO vindt men dat er te weinig opgeleide verwijzers zijn

Tussen sectoren verschilt men van mening over het aantal opgeleide verwijzers en over de mensen die nog ontbreken in de pool van verwijzers. In de BVE en het WO vindt men dat voldoende mensen zijn opgeleid als verwijzer, terwijl men in het PO en VO juist vindt dat te weinig mensen zijn opgeleid tot verwijzer (er was in deze sectoren ook beperkte ruimte om de verwijzersopleiding te volgen). De projectleiders van alle sectoren geven aan dat directie en/of leidinggevenden nog ontbreken in de pool van verwijzers. In het PO/VO en de BVE vindt men dit belangrijk aangezien deze functionarissen nauw betrokken zijn bij het personeel. In het WO zegt men dat juist leidinggevenden (hoogleraren) veel conflicten hebben of erbij betrokken worden, reden waarom het belangrijk is dat zowel zichzelf als personeelsconsulenten kunnen verwijzen of (indien men zelf conflictpartij is) zelf de weg weten naar mediation.

Aard voorlichting verschilt per sector

In het PO/VO hebben alle instellingen het aanbod gekregen om op directieniveau voorlichting te krijgen. Niet iedere instelling is hierop ingegaan. Conflictpartijen in PO en VO noemen de informatiefolder over IMO, naast mondelinge informatie van verschillende functionarissen, inclusief (althans in het PO) directeuren van hun instelling. In de BVE zijn voorlichtingssessies georganiseerd met het managementteam en verwijzers. Conflictpartijen in de BVE geven echter aan nauwelijks voorlichting te hebben gehad over mediation. Bij het WO zijn alle decentrale P&O-ers en verwijzers voorgelicht.

Daarnaast is schriftelijke informatie over de invoering van mediation onder het management verspreid.

In de BVE is het management het minst betrokken bij mediation

De BVE wijkt af van de overige sectoren in waargenomen betrokkenheid van het management bij mediation, en wel in negatieve zin. Want zowel projectleiders als conflictpartijen in de BVE vinden dat het management zich onvoldoende betrokken toont. In het PO en VO vinden conflictpartijen dat het management voldoende betrokken is, alhoewel projectleiders daar wisselend over denken. Projectleiders in het WO zijn positief over de managementbetrokkenheid bij mediation.

Timing voor start mediation in PO beter dan in VO en WO

In het PO vinden de meeste conflictpartijen dat het mediationtraject op tijd is gestart, terwijl in het VO en WO de meeste conflictpartijen vinden dat mediation te laat is gestart.

In de BVE meer 'gemediate' taakconflicten dan elders

Hoewel de meeste conflicten (61%) waarbij mediation is ingeschakeld relatieconflicten zijn, hebben alle casussen in het BVE-dossier betrekking op taakconflicten. Hiervoor kunnen we geen duidelijke oorzaak aanwijzen.

Gebrek aan vertrouwen in mediation met name in WO als faalfactor genoemd

In de verschillende sectoren noemt men verschillende factoren die het succes van mediation in de weg staan. Vaker dan elders noemt men in PO en VO de volgende faalfactoren:

- Oud zeer dat een goede oplossing in de weg staat;
- Onwil van conflictpartijen om tot een oplossing te komen;
- Verkeerde verwachtingen conflictpartij;
- Karakter van de conflictpartij;
- Deskundigheid en onpartijdigheid van de mediator.

Conflictpartijen in het WO noemen vaker dan in andere sectoren dat medewerkers geen vertrouwen hebben in het vinden van een oplossing. En tenslotte zijn er volgens de conflictpartijen in de BVE nauwelijks faalfactoren.

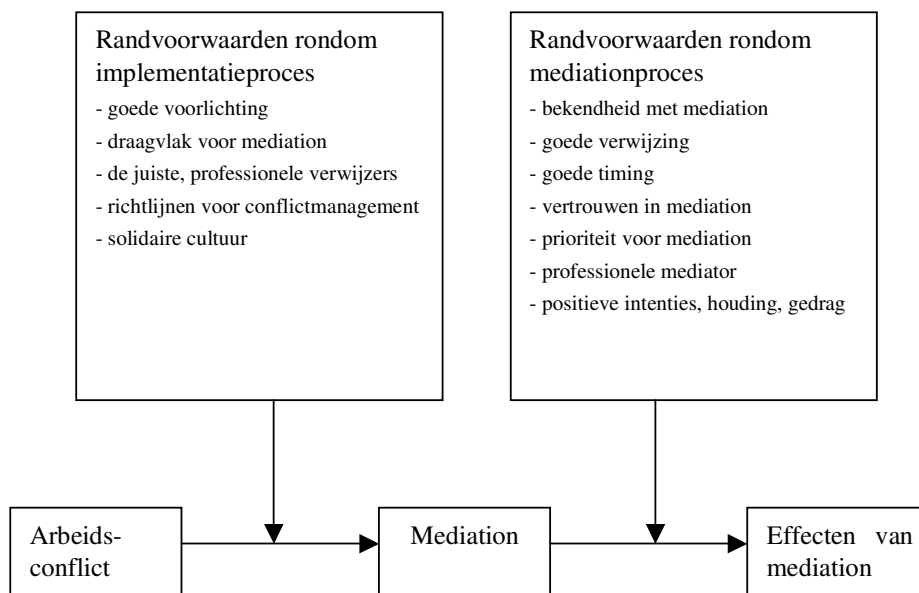
Conflictpartijen in PO en BVE meest tevreden met mediation

Conflictpartijen in het PO en de BVE zijn tevredener met mediation dan die in het VO en WO. In de BVE vinden alle conflictpartijen dat mediation heeft geleid tot een duurzame oplossing van het conflict. Ook het merendeel van de PO-conflictpartijen deelt deze mening. In beide sectoren is men van mening dat het conflict minder lang heeft geduurd vanwege de mediation. Conflictpartijen in het VO scoren net voldoende en in het WO onvoldoende qua tevredenheid met mediation. In het VO en WO vinden de meeste geïnterviewde conflictpartijen dat mediation geen succes heeft gehad en dat de duur van het conflict door de mediation niet is verkort.

1.2 Conclusies evaluatie-onderzoek mediation in het onderwijs

Welke conclusies zijn er te trekken uit de resultaten van de evaluatie van mediation in het onderwijs? In zijn algemeenheid concluderen we dat mediation bij arbeidsconflict positieve effecten kan hebben, mits voldaan wordt aan bepaalde randvoorwaarden. Ten eerste bepalen randvoorwaarden rondom het implementatieproces van mediation of er bij arbeidsconflicten die daarvoor geschikt zijn mediation wordt ingeschakeld. Ten

tweede, als er eenmaal mediation is ingeschakeld, bepalen randvoorwaarden rondom het proces van mediation of het tot de gewenste effecten leidt. Dit denkkader is weer-gegeven in figuur 1.1. In dit kader sommen we bovendien de voornaamste randvoorwaarden rondom het implementatieproces en het mediationproces op, zoals die uit het evaluatieonderzoek naar voren komen. In de volgende twee paragrafen sommen we mogelijke effecten van mediation op, waarna we de randvoorwaarden uit figuur 1.1 nader toelichten.



Figuur 1.1. Verbanden tussen arbeidsconflict, mediation, randvoorwaarden rondom implementatieproces en rondom mediationproces en effecten van mediation.

1.2.1 Effecten van mediation

We hebben van minder mediations dan gepland in het IMO-project de effecten kunnen evalueren. En dat komt omdat het aantal uitgevoerde mediations fors is achtergebleven bij het minimum aantal geplande mediations (49 vs. 177, dus 42% van de minimumplanning is uitgevoerd). Mogelijk spelen de in figuur 1.1 opgesomde randvoorwaarden rondom het implementatieproces een rol in de verklaring waarom het aantal mediations is achtergebleven. Dit betreffen kenmerken van het implementatieproces die in de interviews met conflictpartijen, verwijzers en projectleiders naar voren kwamen als essentiële randvoorwaarden. In de volgende paragraaf lichten we deze randvoorwaarden toe.

Als conflictpartijen een mediator inschakelen, is succes niet zondermeer gegarandeerd. Bijna tweederde van de 49 mediations in het kader van IMO leidde tot volledige overeenstemming, een kleine twintig procent leidde niet tot overeenstemming. Zestig procent van de conflictpartijen was achteraf tevreden, veertig procent ontevreden. Ook een formeel correcte afronding in de vorm van een vaststellingsovereenkomst vond niet altijd plaats, namelijk bij ruim tweederde van de mediations waarin partijen (gedeeltelijke) overeenstemming wisten te bereiken.

Positieve effecten die optraden zijn:

- Een goede overeenkomst tussen conflictpartijen, zoals betere verdeling verantwoordelijkheden en betere samenwerking.
- Hernieuwd werkplezier;
- Verbeterde werksfeer;
- Verbeterde conflicthantering;
- Verkorting conflictduur;
- Verkorting verzuimduur;
- Preventie van verzuim (in slechts enkele gevallen).

Negatieve effecten die optraden zijn:

- Afgebroken mediationtraject zonder dat het conflict is opgelost;
- Een overeenkomst die de ene partij bevoordeelt boven de andere.

Slechts zelden lijkt mediation de vertrekintenties van werknemers te beïnvloeden. Als dat wel zo is, kan mediation de vertrekintentie zowel verhogen als verlagen. Een verhoogde vertrekintentie is overigens niet zondermeer een negatief effect; wanneer beide partijen vinden dat dit het beste is, dan is het zelfs positief.

Ook verzuimreductie en –preventie als gevolg van mediation komt slechts in beperkte mate voor; soms zelfs verlengt mediation de verzuimduur. De kosten van mediation wegen dan ook niet op tegen de baten in termen van direct merkbare verzuimreductie.

Desondanks concluderen we dat mediation in brede zin rendeert, en wel omdat er een kans van 60% is dat mediation tot een goede oplossing van het conflict leidt. Dit is niet alleen een waarde op zich, maar heeft verder reikende invloeden zoals grotere arbeidsproductiviteit, meer werkplezier, betere werksfeer, betere samenwerking, etc. De kans op positieve effecten is, blijktens het onderzoek, groter wanneer aan een aantal randvoorwaarden over het proces van (implementatie van) mediation wordt voldaan, waarover meer in de volgende paragraaf.

1.2.2 *Proceskenmerken als randvoorwaarden voor succesvolle mediation*

Welke proceskenmerken van mediation verhogen de kans op positieve effecten en verlagen de kans op negatieve effecten, blijktens het evaluatie-onderzoek? We maken onderscheid tussen proceskenmerken rondom de implementatie van mediation op het niveau van onderwijsinstellingen en kenmerken van het mediationproces zelf, op het niveau van conflictpartijen.

1.2.2.1 *Randvoorwaarden rondom het implementatieproces*

Arbeidsconflicten komen in elke onderwijsinstelling voor en zijn nooit helemaal te voorkomen. De meeste arbeidsconflicten worden binnen afzienbare tijd door conflictpartijen zelf opgelost, al dan niet met behulp van interne, niet-professionele derde partijen (denk aan P&O-ers en leidinggevendenden). Voor een beperkt aantal conflicten zal echter gelden dat ze niet zonder professionele hulp van buitenaf kunnen worden opgelost. Het betreft dan geëscaleerde probleemsituaties die zich tussen een beperkt aantal partijen afspelen. In die situaties is het belangrijk dat partijen de weg naar mediation weten te vinden. En daarvoor moet mediation goed geïmplementeerd zijn. Kenmerken van een goed implementatieproces zijn, blijktens ons onderzoek (zie ook figuur 1.1):

1. *Goede voorlichting.* Dankzij goede voorlichting weten managers en medewerkers wat mediation is, wanneer het geschikt is en wat het kan opleveren. Goede voorlichting houdt in dat managers en medewerkers herhaaldelijk en persoonlijk geïnformeerd worden over mediation. Gemakkelijk is dit echter niet. Want de meeste medewerkers zullen in hun onderwijsloopbaan nooit mediation nodig hebben. Slechts in enkele geëscaleerde probleemsituaties is mediation het geëigende instrument. Veelvuldige voorlichting zal daarom als een ‘overdosis’ worden ervaren. Een mogelijkheid is daarom om mediation tijdens voorlichtingen te benoemen als één van de personeelsinstrumenten (naast bijvoorbeeld coaching, training en intervisie) die kunnen helpen om inzet van medewerkers te verbeteren.
2. *Draagvlak voor mediation.* Zowel bij het management als bij medewerkers moet er voldoende draagvlak voor mediation zijn, dat wil zeggen dat men het een goed instrument vindt om in bepaalde situaties toe te passen. Idealiter zien management en medewerkers het als één van de personeelsinstrumenten, dat in bepaalde situaties (namelijk geëscaleerd interpersoonlijk conflict) kan helpen om medewerkers hun werk (weer) goed en gemotiveerd te laten uitvoeren.
3. *De juiste, professionele verwijzers.* Verwijzers moeten dicht bij de werkvloer staan en professioneel handelen (dankzij een goede verwijzersopleiding en/of ‘natuurtalent’) opdat ze goed en goed getimed kunnen verwijzen. De ideale verwijzerspool bestaat uit personeelsconsulenten en/of leidinggevendenden met personele taken in hun pakket, zoals directeuren van basisscholen en teamcoördinatoren in de BVE. Dergelijke functionarissen verkeren namelijk in de positie om zowel zelf conflicten te signaleren als om geraadpleegd te worden door medewerkers die hulp bij een conflict nodig hebben.
4. *Richtlijnen voor conflictmanagement.* Het helpt als onderwijsinstellingen een houvast hebben voor hoe om te gaan met conflicten. Dit kan in de vorm van een simpele richtlijn in een personeelshandboek. Dit zou een uitwerking kunnen zijn van de volgende beslisboom:
 - Bij conflict: verhelder het probleem (conflictpartijen zelf met of zonder hulp van interne ‘derde partij’);
 - Kijk hoe partijen zelf (evt. met hulp van een interne derde) het conflict kunnen oplossen;
 - Indien partijen niet zelf noch met een interne derde het conflict kunnen oplossen: weeg interventies af;
 - Kies bij interpersoonlijk conflict voor mediation;
 - Kies bij psychische problematiek, ‘systeemfout’ of ernstige escalatie voor alternatief (bijv. therapie, organisatie-herontwerp, juridisch traject).

Een handzame beslisboom leent zich voor voorlichtingsdoeleinden en kan aldus een mooie aanleiding zijn om het instrument mediation (opnieuw) onder de aandacht te brengen.

5. *Solidaire cultuur.* Als het onderwijsinstellingen lukt om het werk en de sfeer zodanig vorm te geven dat mensen met elkaar samenwerken en elkaar waar nodig helpen, dan is de kans groot dat men zich bij conflicten niet terugtrekt op eigen eilandjes maar dat partijen ofwel zelf ofwel met hulp van leidinggevendenden of collega’s het conflict aanpakken. Zo’n solidaire cultuur vergroot niet alleen het vermogen van medewerkers om zelf conflicten op te lossen, maar ook zorgt het ervoor dat in situaties waarin dat niet langer lukt, eerder een verwijzing naar mediation volgt. Dit verhoogt de kans dat mediation op tijd wordt ingezet.

Uit de interviews komt naar voren dat de onderwijsinstellingen die geparticipeerd hebben in het IMO-project niet altijd of niet helemaal aan bovengenoemde randvoorwaarden voldoen. Wel geven vrijwel alle geïnterviewden aan dat er voldoende draagvlak is

voor mediation in hun instelling, hoewel het management meer betrokkenheid kan tonen. Maar enkele geïnterviewden alsmede onderwijsexperts in de paneldiscussie plaatsen kritische kanttekeningen bij de voorlichting die er is geweest over IMO, de verwijzers, de richtlijnen voor conflictmanagement en de cultuur in veel onderwijsinstellingen.

De voorlichting over IMO vonden de meeste geïnterviewden weliswaar goed, maar de aandacht voor mediation ebt gemakkelijk weg en sijpelt onvoldoende door naar de werkvloer. Bovendien is veel voorlichting schriftelijk, en dat wordt vaak slecht gelezen.

Wat betreft de verwijzers geldt dat de verwijzersopleiding in het kader van IMO weliswaar goed was. Maar sommigen uit hun twijfels over de effectiviteit van de opleiding (verwijzers koppelen onvoldoende terug naar het management of sociaal-medische teams over hun verwijsactiviteiten). Ook zijn er nog wat te weinig verwijzers en zijn leidinggevenden en directeurs ondervertegenwoordigd in de verwijzerspool.

Om uiteenlopende redenen is de cultuur op onderwijsinstellingen vaak niet solidair te noemen. In het PO en VO trekt men zich, vooral bij problemen, gemakkelijk terug op eigen eilandjes. In het WO is de cultuur ook sterk individualistisch en vindt men dat iedereen zijn eigen boontjes moet doppen. Soms ook heerst er een 'klaagcultuur'; weliswaar worden problemen dan geuit, maar niet tegenover de personen met wie men de problemen gezamenlijk kan oplossen.

Op basis van dit onderzoek durven we *niet* met zekerheid te stellen dat het ontbreken van veel van de randvoorwaarden rondom het implementatieproces van mediation de reden vormt waarom het aantal uitgevoerde mediations zo ver is achtergebleven bij het aantal geplande. Wel concluderen we dat, als mediation landelijk ingevoerd wordt in de gehele onderwijssector, er tegelijkertijd hard gewerkt zal moeten worden om aan de randvoorwaarden voor het implementatieproces te voldoen. Want als er niet gewerkt wordt aan een solidaire cultuur, noch aan de juiste voorlichting, noch aan het installeren van voldoende juiste verwijzers alsmede richtlijnen voor conflictmanagement, dan bestaat de kans dat medewerkers de weg naar mediation niet weten te vinden waardoor de kosten van implementatie met zekerheid niet zullen opwegen tegen de baten.

1.2.2.2 *Randvoorwaarden rondom het mediationproces*

Wanneer conflictpartijen eenmaal mediation hebben ingeschakeld, dan is succes niet zondermeer verzekerd. Uit de interviews en de paneldiscussie komen de volgende randvoorwaarden rondom het mediationproces als de belangrijkste naar voren (zie ook figuur 1.1):

1. *Bekendheid met mediation.* Mede dankzij de voorlichting, maar ook dankzij informatie van de verwijzer, moeten conflictpartijen goed weten wat mediation is, waarom het in hun situatie een goed instrument is en wat het kan opleveren. Want als men niet goed op de hoogte is van mediation, dan is de kans groot dat men met verkeerde verwachtingen de mediation ingaat. Een voorbeeld van een onjuiste verwachting (zoals daadwerkelijk voorgekomen binnen IMO) is dat sommigen verwachten gelijk te zullen krijgen van een mediator. Men weet dan onvoldoende dat een mediator geen inhoudelijke uitspraken doet, maar procesbegeleider is, en in die rol helpt om partijen zelf samen een oplossing te doen vinden.
2. *Goede verwijzing.* Een goede verwijzing betekent dat in de gegeven conflictsituatie er indicaties en geen contra-indicaties voor mediation zijn. Met andere woor-

den, de verwijzer heeft een goede diagnose gemaakt van de probleemsituatie en op basis daarvan geconstateerd dat mediation beter is dan bijvoorbeeld een organisatiekundige of individugerichte ingreep (STECR Werkwijzer Arbeidsconflict). In tabel 6.2 staat een overzicht van indicaties en contra-indicaties voor mediation, overgenomen uit de STECR Werkwijzer Arbeidsconflict (www.stecr.nl). Goede verwijzing betekent voorts dat partijen zich door de verwijzer niet gedwongen voelen tot mediation, maar er zelf van overtuigd zijn dat mediation het beste is.

3. *Goede timing.* Het conflict moet de juiste 'escalatiegraad' hebben. Met andere woorden, het conflict verkeert in een stadium waarin het zelfoplossend vermogen van partijen en hun naaste betrokken omgeving (directe leidinggevende, hogere management, P&O, vertrouwenspersoon of anderszins) onvoldoende is gebleken, waarin partijen beseffen dat hulp van buitenaf een laatste redmiddel is, maar waarin men nog wel voldoende ruimte ziet om het conflict samen op te lossen in plaats van dat een juridische partij moet bepalen wie gelijk of ongelijk heeft.
4. *Vertrouwen in mediation.* Conflictpartijen moeten vertrouwen hebben in mediation, méér dan in de juridische weg. Zij moeten een positieve houding hebben tegenover zowel de persoon van de mediator als de rol die hij of zij speelt. En geen koudwatervrees jegens mediation hebben. Ook moeten partijen de keuze voor mediation als min of meer vrijwillig beleven, ook al kan men soms via zachte dwang (bijv. een verplicht intakegesprek met een mediator) ervan overtuigd zijn dat mediation de juiste weg is.
5. *Prioriteit voor mediation.* Betrokkenen moeten (tijdelijk) prioriteit geven aan mediation, ondanks dat de primaire werkprocessen veel tijd en aandacht vragen.
6. *Professionele mediator.* Mediators moeten voldoen aan de criteria voor professionele mediation. Goede mediators zijn onpartijdig, geven geen inhoudelijke adviezen, zijn zeer sociaal vaardig en gaan vertrouwelijk met informatie om. Geïnterviewden noemden voorts dat goede mediators doortastend zijn, structurerend maar niet formalistisch zijn, een veilig klimaat weten te scheppen en partijen helpen om zelf met elkaar te onderhandelen. Voorts helpt het als de mediator kennis heeft van (onderwijs)organisaties. Want dan kan de mediator onderkennen of en wanneer andere interventies naast mediation nodig zijn om de probleemsituatie op te heffen (bijvoorbeeld herontwerp van taken en structuren) en er eventueel naar doorverwijzen.
7. *Positieve houding, intentie en gedrag.* Last but not least hangt een succesvolle mediation af van de partijen zelf. De geïnterviewden beamen dat het welslagen van de mediation afhangt van een positieve grondhouding van zowel zichzelf als de ander tijdens de mediation. Men moet de intentie hebben om het conflict echt samen te willen oplossen. Die intentie moeten partijen vervolgens vertalen in probleemoplossend gedrag: elkaar niet beschuldigen maar respecteren; open, eerlijk en in alle rust standpunten en achterliggende belangen uitwisselen; en nadien afspraken nakomen.

Voor verreweg de meeste van de onderzochte mediations geldt dat voldaan werd aan de randvoorwaarden 1, 4, en 5. Partijen waren meestal vooraf voldoende bekend met mediation, hadden vooraf meestal voldoende vertrouwen in mediation en mediation kreeg voldoende prioriteit. Maar aan de overige randvoorwaarden rondom het mediationproces is in sommige gevallen onvoldoende voldaan of is het niet duidelijk geworden of men eraan voldeed. Een heikel punt is dat sommige partijen zich in het verwijzingsproces onder druk gezet voelen om mediation in te schakelen, waardoor de vrijwilligheid in het geding is. Overigens is een ruime meerderheid van de geïnterviewde conflictpartijen wél tevreden over de handelwijze van de verwijzer.

De timing van mediation blijkt voorts een erg lastig punt. Sommige conflicten sleepten al jaren of waren zodanig ernstig geëscaleerd dat het de mediator bemoeilijkte. Ruim de helft van de geïnterviewde conflictpartijen vindt dan ook dat de mediation (te) laat is gestart. Een enkele keer startte de mediation te vroeg, en wel omdat een partij een te zwakke gezondheid had om de mediation goed te volbrengen.

Ook de professionaliteit van de mediator wordt door een kwart van de geïnterviewde conflictpartijen in twijfel getrokken. Kritiekpunten waren bijvoorbeeld dat men zich als een kind behandeld voelde, dat de mediator formeel en stijf handelde, te voorzichtig, te weinig daadkrachtig of doelgericht was en tenslotte dat de mediator partijdig was. Uit deze kritiekpunten blijkt dat de ervaren kwaliteit van de mediator ook een kwestie van smaak kan zijn. Wat de een als formeel en stijf beleeft, kan de ander juist een prettig-gestructureerde handelwijze vinden. Daarom is het belangrijk dat partijen, bijvoorbeeld na een intake-gesprek maar ook gedurende het traject, de kans krijgen om de gekozen mediator alsnog af te wijzen.

Wat betreft houding, intenties en gedrag blijkt dat veel conflictpartijen dit weliswaar als cruciaal betitelen, maar dat uit het onderzoek niet direct blijkt of in de onderzochte mediations aan deze randvoorwaarde is voldaan. Een enkeling meldt weliswaar spontaan dat 'het karakter van de tegenpartij' succesvolle mediation in de weg heeft gestaan. Een ander meldt dat een van de partijen zich nog steeds gediskwalificeerd voelt, reden waarom de mediation niet succesvol was. Maar omdat houding en gedrag zo vaak spontaan genoemd werden als cruciale succes- of faalfactor, kunnen we concluderen dat dit aspect de scherpe aandacht verdient van met name de mediators. De mediators zullen al hun sociale vaardigheden moeten inzetten om partijen aan te zetten tot constructief onderhandelingsgedrag, wat natuurlijk ook een van de voornaamste doelstellingen is van mediation. Want het is dankzij het onderhandelingsgedrag van de partijen zelf dat er een oplossing uitrolt die voldoet aan beider belangen.

Tabel 6.2 Indicaties en contra-indicaties voor mediation

Indicaties	Contra-indicaties
Men heeft elkaar nodig voor de oplossing	Partijen zijn niet bereid te werken aan een oplossing
Sterke emotionele lading omtrent het conflict	De gezondheidstoestand van de medewerker belemmert deelname aan conflictoplossing
Conflictproces is in fase I of II*	
Partijen zijn bereid tot communicatie en onderhandeling	
Partijen kunnen het probleem niet op eigen kracht oplossen	

*Dit betreft escalatiefasen volgens de theorie van Glasl (1980). Glasl onderscheidt drie escalatiefasen. In de derde fase is het conflict zodanig geëscaleerd dat partijen elkaar enkel nog schade toe willen brengen.

1.2.3 Sectorspecifieke randvoorwaarden

Er zijn enkele verschillen tussen sectoren in de mate waarin ze aan randvoorwaarden rondom het implementatieproces voldoen. Namelijk:

- In het PO en VO vindt men dat er te weinig verwijzers zijn, in de BVE en het WO vindt men dit aantal voldoende;
- In het PO en VO zijn niet alle directies van de betrokken instellingen voorgelicht (laat staan de medewerkers van die instellingen), in de BVE en WO is dat wel het geval;
- In de BVE toont het management zich minder betrokken dan in de overige sectoren, zo blijkt uit de interviews.

Tenslotte zijn er enkele verschillen tussen sectoren in de mate waarin in de betreffende mediations aan randvoorwaarden is voldaan:

- De timing van mediation blijkt in het PO beter dan in het VO en WO;
- In het WO heeft men meer dan elders er weinig vertrouwen in dat mediation tot een duurzame oplossing van het conflict leidt.

Met deze sectorverschillen kan rekening gehouden worden wanneer mediation verder geïmplementeerd wordt in het onderwijs. Daarover doen we hieronder aanbevelingen.

1.3 Aanbevelingen

We besluiten dit rapport met enkele aanbevelingen die betrokkenen ter harte kunnen nemen indien zij besluiten om mediation verder in te voeren in het onderwijs. We maken daarbij onderscheid tussen aanbevelingen voor alle onderwijssectoren en, in aanvulling daarop, enkele aanbevelingen die de specifieke onderwijssectoren ter harte kunnen nemen.

Algemeen bevelen we aan om mediation verder in te voeren in het onderwijs, zij het als één van de vele personeelsinstrumenten ter verhoging van arbeidsproductiviteit en werkplezier, en niet ‘slechts’ als instrument voor verzuimreductie. Nadrukkelijk schrijven we ‘één van de’ instrumenten, omdat mediation alleen geschikt is bij interpersoonlijke (i.p.v. individuele of systeem-) conflicten en omdat er in gegeven conflictsituaties goed gediagnosticeerd moet worden of het conflict intern, door betrokken zelf, opgelost kan worden en zo niet, welk instrument dan het best passend is.

Hoe mediation idealiter verder ingevoerd zou moeten worden, daarover doen we hieronder enkele concrete aanbevelingen. In het algemeen bevelen we aan dat mediation niet grootscheeps van bovenaf moet worden geïmplementeerd, maar dat de betrokken instanties invoering op instellingsniveau via voorlichting stimuleren en faciliteren. Voorop staat dat instellingen zelf de voordelen inzien van mediation en daarom zelf verantwoordelijkheid nemen en stappen ondernemen om mediation in de eigen instelling toegankelijk te maken.

1.3.1 Aanbevelingen voor alle onderwijssectoren

Hieronder doen we aanbevelingen waarmee de randvoorwaarden voor mediation verbeterd kunnen worden (zie figuur 1.1). Wederom onderscheiden we het implementatieproces en het mediationproces.

1.3.1.1 *Aanbevelingen voor het implementatieproces*

Combineer voorlichting over mediation met voorlichting over andere personeelsinstrumenten

Instellingen deinzen ervoor terug om iedereen uitgebreid voorlichting te geven over mediation, niet alleen omdat mediation een instrument is dat zelden nodig is, maar ook omdat men vreest te communiceren dat conflicten een groot probleem zijn in de instelling. Om mediation daarom in het juiste perspectief te plaatsen (namelijk één van de vele personeelsinstrumenten ter verbetering van productiviteit, werkplezier en samenwerking) bevelen we aan dat er gecombineerde voorlichting plaatsvindt over mediation en andere personeelsinstrumenten.

Gebruik mediationresultaten om van te leren

Willen management en medewerkers leren van de ervaringen met mediation, dan is een heldere (waar mogelijk en nodig geanonimiseerde) terugkoppeling van mediationresultaten vereist. Dit helpt bovendien om het management betrokken te krijgen en te houden bij mediation.

Creëer een 'train de trainer'-verwijzersopleiding

Hoe meer professionele verwijzers er zijn, hoe groter de kans dat conflicten ofwel intern gesignaleerd en opgelost worden, ofwel zonodig worden doorverwezen naar mediation. Het aantal en de aard van de verwijzers kan als een sneeuwbal uitgebreid worden wanneer er een 'train-de-trainer'-opleiding komt voor personeelsconsulenten. Deze personeelsconsulenten kunnen vervolgens op maat van hun eigen instellingen de leidinggevend en andere belangstellenden opleiden voor de verwijzersrol.

Bewaak het verwijsproces

Bewaak het verwijsproces door van verwijzers te verlangen dat zij hun verwijsactiviteiten goed documenteren en terugkoppelen aan P&O of het sociaal medisch team. Zo wordt evaluatie mogelijk en kan men leren van eerder opgedane goede en slechte ervaringen.

Maak een leidraad conflictmanagement en communiceer daarover.

Veel scholen hebben leidraden voor pesten door leerlingen, veel universiteiten voor ongewenst gedrag. Daaraan ontbreekt nog een leidraad conflictmanagement. Een simpele leidraad kan aanleiding zijn om (opnieuw) te communiceren over mediation en andere vormen van conflict- en personeelsbeleid, en helpt onderwijsmedewerkers om bij conflicten de juiste interventies te kiezen.

Doe een cultuurdiagnose

Doe een cultuurdiagnose om te toetsen in welke mate er een individualistische en/of klaagcultuur bestaat. Als de cultuur onvoldoende solidair blijkt, probeer dan gelijktijdig met de implementatie van mediation aan een culturomslag te werken, bijvoorbeeld door werkconferenties te organiseren waarin samenwerking en conflicthantering centraal staan.

1.3.1.2 *Aanbevelingen voor het mediationproces*

Vertel medewerkers wat mediation inhoudt

Persoonlijke voorlichting over mediation blijft het beste hangen. Als medewerkers met een conflict bij hun personeelsconsulent aankloppen, dan zouden personeelsconsulen-

ten er goed aan doen om standaard te vertellen wat mediation inhoudt, ook als evident is dat in de betreffende situatie mediation niet het beste instrument is.

Verwijs professioneel en op tijd

Eerder hebben we al aanbevolen om het verwijsproces goed te bewaken. Dit helpt om verwijzers verder te professionaliseren. Bovendien leert men daardoor steeds beter te ‘timen’, dat wil zeggen dat men leert wanneer partijen nog over zelfoplossend vermogen beschikken en wanneer het moment gekomen is dat zij dat niet meer kunnen en mediation geboden is.

Communiceer over afgeronde mediations, inclusief hun lange-termijneffecten

Hierboven hebben we aanbevolen om het management te informeren over mediation-resultaten, om zo hun betrokkenheid erbij te vergroten. Het management zou vervolgens periodiek de medewerkers kunnen informeren over wat mediation (en andere personeelsinstrumenten) hebben betekend voor de organisatie (uiteraard geanonimiseerd). Zodoende kan men vertrouwen bij de medewerkers kweken in wat mediation in bepaalde situaties kan opleveren.

Bewaak de mediations en kwaliteit van mediators

Niet alleen het verwijsproces, ook het mediationproces dient continu bewaakt te worden, bijvoorbeeld door van mediators te verlangen dat zij evaluaties terugkoppelen aan de afdeling P&O of, indien die er niet is, aan de directie van de instelling (wederom is anonimiteit belangrijk). Deze terugkoppeling kan gebruikt worden om de kwaliteit van mediation verder te verhogen.

Train medewerkers in conflicthantering

Vaardigheidstrainingen in conflicthantering werpen op twee manieren vruchten af. Ten eerste helpt het om medewerkers zelf hun onderlinge conflicten op te laten lossen. Ten tweede helpt het om, mocht mediation toch nodig zijn, de mediation goed te laten verlopen.

Als mediation faalt: kies de juridische weg

Succesvolle mediation is niet gegarandeerd. Om negatieve gevolgen van gefaalde mediations te voorkomen bevelen we aan dat als mediation geen resultaat heeft, de verantwoordelijke directie besluit tot juridische stappen of tot andere middelen om partijen definitief uit elkaar te halen. Zo kan voorkomen worden dat mediation averechts werkt en conflicten blijven slepen.

1.3.2 Sectorspecifieke aanbevelingen

Specifieke aanbevelingen voor het PO en VO

Gezien de kleinschaligheid van veel PO- en VO-instellingen en de afwezigheid van personeelsconsulenten op locatie, vergt voorlichting en verwijzing andere inspanningen dan elders. We bevelen aan om vooral in het PO en VO ‘train-de-trainer-verwijzersopleidingen’ te implementeren. Voorts bevelen we aan dat wanneer onderwijsmanagers in het PO en VO opgeleid worden in hun personele taken, daarin tevens een module komt over mediation. Zodoende kunnen schooldirecteuren medewerkers voorlichten over mediation, bijvoorbeeld als medewerkers met een conflict bij hen aankloppen.

Specifieke aanbevelingen voor de BVE

Omdat het management in de BVE minder bij mediation betrokken blijkt te zijn dan elders, zijn extra inspanningen nodig om hen te overtuigen van het nut van mediation. Dit kan bijvoorbeeld door wat we hierboven benoemden: koppel mediationresultaten terug aan het management, opdat ze ervan kunnen leren en zich er meer bij betrokken bij voelen.

Specifieke aanbevelingen voor het WO

In het WO heeft men minder vertrouwen in mediation dan elders. We bevelen aan om in het WO de mediations goed te bewaken en dat vervolgens te documenteren. Zodoende kunnen partijen die aarzelen om mediation in te schakelen voorgelicht worden over wat mediation tot nu toe voor collega's in het WO heeft opgeleverd.

2 Aanpak

2.1 Dossieronderzoek

Het NICOA heeft de administratie van de uitgevoerde mediations in PO, VO en BVE bijgehouden in documentatiesysteem EMMA. In dit systeem zijn evaluatieformulieren van conflictpartijen, (co-)mediators, verwijzers, en partijbegeleiders (advocaat, collega e.d.) ingevoerd. Ook heeft het NICOA algemene informatie rond de mediations via telefonisch contact met de verwijzer óf op basis van door de mediator ingevulde intakeformulieren ingevoerd. Al deze gegevens hebben we gekoppeld, gehercodeerd en geanalyseerd.

Binnen het WO is geen elektronische administratie bijgehouden. De VSNU heeft de evaluatieformulieren van conflictpartijen, (co-)mediators, verwijzers, en partijbegeleiders, alsmede de intakeformulieren van de projectleider rechtstreeks naar ons verstuurd. Vervolgens hebben we deze informatie gecodeerd, ingevoerd en gekoppeld aan de gegevens uit de overige onderwijssectoren.

In tabel 2.1 geven we een overzicht van het aantal evaluatieformulieren dat in totaal werd ontvangen binnen de diverse sectoren.

Tabel 2.1 Aantal ontvangen evaluatieformulieren van afgeronde mediations in het IMO-project (dossieronderzoek)

Sector en rol	EVALUATIEFORMULIEREN			Peildatum
	Aantal ontvangen	Aantal uitgezet	% ontvangen t.o.v. uitgezet	
PO/VO (27 cases)				09/11/2004
Conflictpartijen	53	63	84%	
Partijbegeleiders	0	4	0%	
Mediators	27	27	100%	
Co-mediators	0	1	0%	
Verwijzers	21	27	78%	
BVE (7 cases)				09/11/2004
Conflictpartijen	15	15	100%	
Partijbegeleiders	0	0		
Mediators	7	7	100%	
Co-mediators	0	0		
Verwijzers	7	7	100%	
WO (15 cases)				12/11/2004
Conflictpartijen	22	32	69%	
Partijbegeleiders	1	4	25%	
Mediators	12	15	80%	
Co-mediators	2	4	50%	
Verwijzers	2	15	13%	

Behalve evaluatieformulieren hebben we diverse andere documenten bekeken, zoals verwijsprotocollen, evaluaties van cursusdagen voor verwijzers, verslagen van belron-des van projectleiders, enzovoort.

2.2 Interviewonderzoek

In de periode maart – december 2004 zijn in totaal 49 interviews uitgevoerd. In Tabel 2.2 staat een overzicht van de aantallen uitgevoerde interviews verdeeld over geïnterviewde ‘rollen’ en onderwijssectoren. Tussen haakjes staat hoeveel interviews gepland waren, zodat een vergelijking mogelijk is van het aantal geplande en gerealiseerde interviews. We onderscheiden vijf verschillende rollen. De eerste twee rollen betreft twee verschillende typen conflictpartijen, te weten focuspersonen en opponenten. De focuspersoon is de conflictpartij die verzuimt of dreigt te verzuimen, of – bij geen verzuim(dreiging) – de persoon voor wie het conflict het meest belastend is. De opponent is degene met wie de focuspersoon een conflict ervaart. Projectleiders zijn mensen die deelprojecten van IMO begeleiden in één of meer instellingen en er voorlichting over geven. In het PO en VO is de rol van projectleider vaak vervuld door mediators; zij zijn eerste aanspreekpunt voor de aan IMO deelnemende PO- en VO-instellingen. De in de rol van mediator geïnterviewde personen zijn uitvoerders van één of meer mediations in het kader van IMO. Verwijzers zijn degenen die formeel doorverwijzen naar mediation en (meestal) daarin getraind zijn.

Het NICOA levert voor de sectoren PO/VO en BVE een projectleider die allereerst de voorlichting in de sectoren begeleidt en vervolgens de introductie van mediation in de aan het project deelnemende organisaties. Voor het WO levert de VSNU de projectleider. Elke deelnemende school (of mogelijkwerwijs elk deelnemend schoolbestuur) of instelling wijst een interne projectleider aan. Vervolgens zal in overleg met de organisatie worden gezien hoe, passend bij de daar gebruikelijke informatiepatronen en lijnen, verdere voorlichting tot stand zal komen (voorlichting aan management, aan personeel en aan de medezeggenschap) en wat daarvoor voor de organisatie passende media zijn. Eveneens zal worden bepaald welke functionarissen in het kader van het project als verwijzer zullen worden opgeleid. Verwijzers zijn functionarissen in en om de onderwijsinstelling, bij wie conflicten in een vroeg stadium zichtbaar zullen worden. Te denken valt aan medewerkers P&O, bedrijfsartsen, vakorganisaties etc. Deze verwijzers kunnen partijen bij een conflict begeleiden bij het vinden van de juiste methode om het conflict op te lossen en zij kunnen partijen, wanneer deze kiezen voor mediation, doorverwijzen naar het NICOA.

Tabel 2.2 Overzicht van aantallen gerealiseerde en geplande interviews verdeeld over rollen en sectoren (dossieronderzoek)

Sector	Conflictpartijen		Sleutelfiguren		Totaal
	Focus-persoon	Opponent	Project-leiders	Mediators	Verwijzers
PO	4 (4)	4(4)			2 (2)
VO	2 (4)	5 (4)	1 (1)	2 (2)	4 (2)
BVE	3 (4)	4 (4)	1 (1)	2 (2)	2 (2)
WO	4 (4)	4 (4)	2 (1)	2 (2)	1 (2)
Totaal	13 (16)	17(16)	4 (3)	6 (6)	9 (8)

Noot. Tussen haakjes staan de aantallen geplande interviews.

De vooraf geplande verdeling over sectoren en partijen hebben we grotendeels gerealiseerd. De geringe afwijkingen zijn ontstaan doordat ten eerste pas tijdens enkele interviews bleek dat de betreffende personen een andere rol hadden dan in eerste instantie

uit de administratie van het NICOA bleek. Ten tweede zijn er uiteindelijk twee conflictpartijen minder geïnterviewd omdat de betreffende personen de afspraak meermaalen afzegden en uitstelden, ook de meest recente afspraken half januari 2005. Dit uitsstel heeft dus uiteindelijk geleid tot afstel. Ten derde hebben we een verwijzer extra geïnterviewd omdat één van hen tijdens het interview vrijwel geen vragen kon beantwoorden omdat deze geen verwijzersopleiding had gevolgd.

Zeven interviews zijn face-to-face afgenomen om de interviewschema's te testen en waar nodig bij te stellen. Naar aanleiding van de face-to-face interviews zijn kleine wijzigingen aangebracht in de interviewschema's, waarna alle overige interviews telefonisch zijn uitgevoerd. De meeste interviews konden binnen de geplande tijd van een uur uitgevoerd worden, met enkele uitschieters naar boven.

2.3 Paneldiscussie

In het najaar van 2004 organiseerden we een paneldiscussie waarvoor we theorie- en praktijkdeskundigen op de terreinen conflict, verzuim en/of onderwijs uitnodigden. In Tabel 2.3 staan de panelleden genoemd.

Tabel 2.3 Naam, functie, organisatie en onderwijssector van de panelleden (paneldiscussie)

Naam	Functie	Organisatie	Sector
<i>Panelleden</i>			
Mw. E.W. van Somsen	Docent	Amersfoort	PO
Dhr. I. van der Waal	Mediator	Zelfstandige	PO/VO
Mw. A. Kel	Hoofd P&O	De Rietlanden, Lelystad	VO
Dhr. A.J.M. Klous	Collegedirecteur	ROC Zadkine, Rotterdam	BVE
Dhr. G. Ruis	Beleidsmedewerker	Ministerie van SZW	-
Dhr. M. Euwema	Universitair hoofddocent	Universiteit Utrecht	WO
Dhr. R. Cozzi	Deelprojectleider IMO	Universiteit Utrecht	WO
Mw. A. Verzijl	Regio-adviseur	Vervangingsfonds/participatiefonds	PO/VO
<i>Paneldeskundigen, afwezig tijdens panelbijeenkomst maar achteraf wel vragenlijst ingevuld</i>			
Dhr. J. Valkenburg	Bedrijfsarts	Arbo-unie	PO/VO
Dhr. M. Vermeulen	Teamcoördinator	ROC ASA, Utrecht	BVE
<i>Betrokkenen bij IMO evaluatieonderzoek</i>			
Mw. A. te Voortwis	Lid Begeleidingscie IMO	Vervangingsfonds/participatiefonds	
Mw. H. Kassies	Lid Begeleidingscie IMO	Ministerie van SZW	
Dhr. M. Hoppe	Lid Begeleidingscie IMO	Ministerie van OCW	
Dhr. Fluitsma	IMO-uitvoerder	NICOA	
Dhr. H. Levie	CAO-onderhandelaar	VSNU	
Mw. M. de Bruyn	IMO-uitvoerder	VSNU	

De drie uur durende panelbijeenkomst startte met het invullen van een vragenlijst, waarin vier conflictcases uit respectievelijk vier onderwijssectoren werden beschreven (zie Tabel 2.4). Na elke casus vulden de panelleden enkele (meest gesloten) vragen in, zoals: 'Stel, er wordt in deze casus geen /wel een mediator ingeschakeld. Zal Ans zich (nogmaals) ziek melden?' (antwoordmogelijkheden: ja, misschien, nee). Vervolgens discussieerden we over elke casus aan de hand van enkele vragen, zoals: 'Wat kan me-

diation in deze casus opleveren?', 'Welke risico's zijn er in deze casus verbonden aan mediation?', en 'Welke belemmeringen spelen hier om een mediator in te schakelen?'. Nadat we alle vier cases hadden besproken volgde een algemene discussie waarbij vragen centraal stonden als: 'Werkt mediation?', en 'Wat belemmert onderwijsinstellingen om mediation in te voeren?'

De ingevulde vragenlijsten en de notulen van de bijeenkomst vormen tezamen de gegevens van de paneldiscussie die we verwerken in de onderzoeksresultaten.

Tabel 2.4 Conflictcases in vier onderwijssectoren (paneldiscussie)

Casus PO: Moeizame duobaan

Ans (32, al 10 jaar leerkracht) werkt samen met een zij-instromer, Tineke (45). Samen vervullen zij een duo-baan, ze geven les aan groep 7 van een basisschool. Ans staat op maandag t/m woensdag voor de groep, Tineke op donderdag en vrijdag. Ans en Tineke hebben ieder een heel andere kijk op het onderwijs. Ans vindt bovendien dat Tineke het werk niet aankan. Dat vindt ze allang: al voordat Tineke op deze school aan de slag ging zagen meerdere collega's van Ans haar niet zitten. Pogingen om dit te bespreken met de directeur, Cees, mislukten. Cees vindt dat Tineke een kans verdient.

De samenwerking tussen Ans en Tineke loopt stroef. Ans vindt dat Tineke haar manier van werken wil doordrukken, Tineke vindt Ans te soft. Ans vindt dat Tineke niet pedagogisch verantwoord met de kinderen omgaat, Tineke vindt dat Ans alles teveel volgens het onderwijskundige boekje wil doen. In het tweede jaar van hun samenwerking wordt de verhouding grimmiger. Het escaleert als Tineke boos wordt omdat ze vindt dat Ans op een verkeerde toon kritiek geeft. Dit gebeurt vlak voor het teamuitje. Tijdens het teamuitje spreekt de directeur Ans aan op het voorval, en een paar dagen later roept hij haar op het matje.

Toch moeten Ans en Tineke voor het derde jaar een klas met elkaar delen. Ans zegt tegen Cees dat ze dat echt niet wil en draagt oplossingen aan voor andere combinaties van docenten en verifieert bij haar collega's of ze deze combinaties ook zien zitten. Maar Cees staat erop dat Ans met Tineke blijft samenwerken. Aan het begin van dat jaar geeft Ans aan dat het echt niet meer gaat. Maar directie noch bestuur staan open voor een oplossing. Daarop meldt Ans zich ziek.

Na twee maanden ziek thuis te hebben gezeten gaat Ans na de kerstvakantie weer aan de slag. Dat gaat een tijdje goed, ook dankzij een goed gesprek met Tineke en Cees samen. Maar als Cees voorstelt dat ze ook een vierde jaar nog moeten samenwerken, is voor Ans de maat vol. Tijdens een heftige ruzie met Cees zegt Ans hem flink de waarheid. Maar tot Ans' grote frustratie komt het niet tot een oplossing.

Tabel 2.4 (vervolg) Conflictcases in vier onderwijssectoren (paneldiscussie)

Casus VO: Gepasseerd voor de functie van conrector

Dirk (46) heeft gesolliciteerd naar de functie van conrector op zijn eigen school, een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met 1500 leerlingen. Alhoewel het sollicitatiegesprek naar het gevoel van Dirk goed verliep, werd hij toch afgewezen. Dirk ervaaarde de manier waarop die afwijzing verliep als zeer pijnlijk. Hoe de benoemingsadviescommissie (BAC) het besluit verwoordde, vond Dirk zeer onterecht en niet correct. De BAC schreef dat Dirk gesolliciteerd had vanuit een negatieve motivatie ('nu wel lang genoeg docent geweest'), en dat men twijfelde of Dirk wel in teamverband kon werken. Deze oordelen kwamen voor Dirk als een donderslag bij heldere hemel. Hij herkende zich helemaal niet in de omschrijving van zijn persoonlijkheid en functioneren en ervaaarde dit als een persoonlijke diskwalificatie. De bewoordingen waren fel en uitermate stekend.

Dirk liet de schriftelijke beoordeling aan collega's lezen. Ook zij vonden de omschrijving totaal niet op hem van toepassing. Als Dirk écht zo ondermaats functioneerde dan had dit allang in een functioneringsgesprek naar voren moeten komen, zo vonden zij. Dirk had het gevoel dat dit een soort wraakactie was. Want een aantal jaren geleden had hij al eens een conflict gehad met Evert, de huidige rector en tevens lid van de BAC. Destijds hadden ze hun conflict met de hulp van een mediator min of meer opgelost.

Rector Evert van zijn kant ervaaarde de verwijten van Dirk, als zou de BAC onwaarheden hebben opgeschreven en zich hebben laten beïnvloeden door ervaringen in het verleden, eveneens als zeer onterecht. Toen Dirk bij hem kwam klagen, wilde Evert zo weinig mogelijk inhoudelijke uitspraken inzake de benoeming doen. Want, zo zei hij, wat er in de BAC onderling besproken wordt is immers vertrouwelijk. Toen ontstond er een patstelling. Het conflict werd niet opgelost en Dirks ongenoegen over de gang van zaken bleef voortbestaan.

Casus BVE: Te zwaar takenpakket

Frank werkt in een zelfsturend opleidingsteam met 25 mensen, die allen lesgeven op een Regionaal Opleidingscentrum (ROC) voor middelbaar beroepsonderwijs (MBO). Dit team verdeelt zelfstandig de taken. Voor het eerst dit jaar is er ook geen vaste teamleider, ook de coördinerende taken worden verdeeld over de teamleden.

Om tot een goede en eerlijke taakverdeling te komen stemmen ze altijd over de voorstellen die worden 'voorgekookt' door een groepje van vier mensen. Als tweederde vóór stemt, dan wordt het voorstel uitgevoerd. Dat gebeurde ook aan het begin van dit schooljaar. Frank was echter één van de weinige tegenstemmers. Hij vond dat hij een aantal taken in de maag gesplitst had gekregen waar hij niet goed in was en die hem ook onevenredig veel tijd zouden kosten. Bovendien lag het volgens hem voor de hand dat teamgenote Greet die taken dit jaar zou uitvoeren. Frank leek nu wel één van de zwaarste takenpakketten te vervullen in het team. En het zat hem dwars met hoeveel gemak het voorstel was aangenomen. Hij had niet de gelegenheid gehad om zijn stem te laten horen en uit te leggen waarom het voorstel geen goed idee was.

Later had Frank nog wel eens aangeklopt bij Greet, die destijds met de groep van vier het voorstel voor de taakverdeling had voorbereid. Maar Greet wou niet luisteren, want het voorstel was immers al met meer dan tweederde van de stemmen aangenomen. Eigenlijk was alleen Frank tegen geweest, zo opperde Greet.

Enkele maanden later bleek dat Frank zijn takenpakket inderdaad niet aan kon. Hij had veel te weinig tijd om al zijn taken uit te voeren. Hij meldde zich ziek met de mededeling dat hij overspannen was.

Tabel 2.4 (vervolg) Conflictcases in vier onderwijssectoren (paneldiscussie)

Casus WO: Botsende karakters

Twee assistenten in opleiding (AiO's), Hanna (23) en Joost (26), zijn een half jaar bezig met hun promotie-onderzoek. Ze hebben literatuuronderzoek gedaan en staan op het punt om het eerste onderzoeksproject op te starten. De onderzoeksprojecten van Hanna en Joost zijn nauw met elkaar verbonden, hoewel ze allebei uiteindelijk wel aparte proefschriften gaan schrijven. Maar omdat de onderzoeksprojecten grote investeringen en logistieke inspanningen vereisen, moeten ze gezamenlijk optrekken om de projecten uit te voeren.

De onderlinge samenwerking loopt echter allesbehalve soepel. Terwijl Hanna al lang en breed heeft bedacht hoe haar deel van het onderzoeksproject eruit moet zien, loopt Joost nog te dubben. Joost wil het liefst nog enkele weken literatuuronderzoek doen voordat het project echt gestart wordt. Dit frustreert Hanna omdat zij zo niet verder kan. Tenslotte hebben ze maar vier jaar de tijd, waarin ze gezamenlijk minstens drie zeer complexe projecten moeten doen. Ook Joost is gefrustreerd. Want Hanna's uitwerking van het onderzoeksproject die hij heeft gelezen, vindt hij ondermaats. En dat zal ook de kwaliteit van zijn onderzoek negatief beïnvloeden. Bovendien botsen hun karakters: Hanna is doortastend, wil snel aan de slag, is een goede organisator maar zonder eerst goed de onderzoeksvraag en –opzet te doordenken. Zij is slordig, uit op snel scoren, zo vindt Joost. Joost daarentegen is meer een intellectueel en teruggetrokken type. Hij leest veel, weet precies de wetenschappelijke stand van zaken in zijn vakgebied, maar is al met al meer een denker dan een doener. Hij is perfectionistisch, gaat voor de inhoud maar krijgt niet veel werk uit handen. Hanna vindt hem kortom traag, zij wordt ongeduldig van hem. Gevolg is dat beide aio's zich voortdurend aan elkaar ergeren: Hanna aan Joost omdat hij niet opschiet, Joost aan Hanna omdat zij niet goed nadenkt.

Het loopt uit de hand tijdens een bespreking die Hanna heeft belegd om het eerste onderzoeksproject te plannen en organiseren. Hanna en Joost krijgen hoogoplopende ruzie. Uiteindelijk loopt Joost rood aangelopen weg met de mededeling dat hij niet langer met Hanna wil samenwerken.

3 Proces van implementatie mediation in het onderwijs

3.1 Stand van zaken IMO-mediations

In tabel 3.1 is te zien hoeveel mediations in het kader van IMO hebben plaatsgevonden vanaf het begin van het project tot begin november 2004. Er zijn 49 mediations volledig afgerond. Hierbij waren in totaal 110 conflictpartijen betrokken (zie ook Tabel 2.1). In het PO en VO zijn 27 mediations afgerond. Van deze 27 cases vonden er 13 in het PO, 9 in het VO, 3 in het speciaal voortgezet onderwijs en 2 binnen een praktijk-school plaats. Feitelijk betreft het 26 casussen, aangezien één van de mediations een vervolg is op een eerdere mediation (binnen het IMO-project). Binnen het beroepsonderwijs en volwasseneducatie en binnen het wetenschappelijk onderwijs zijn respectievelijk 7 en 15 mediations uitgevoerd.

Tabel 3.1 Stand van zaken IMO-mediations november 2004 (dossieronderzoek)

STATUS	SECTOR	PO/VO (09/11/04)	BVE (09/11/04)	WO (12/11/04)	Totaal
A (aanvraag, geen voordracht)		-	-	2 ^a	2
B (mediators voorgedragen)		-	1	1	2
C (lopend)		12: 10 PO 2 VO	1	5	18
D (voordracht, geen mediation, dossier gesloten ^b)		11: 6 PO 4 VO 1 SVO	4	5	20
E (afgerond)		27	7	15	49
F ^c (onderzoek, geen voordracht, geen mediation)		10	-	1	11

^a Eén case in de aanvraagfase, één niet tot mediation gekomen

^b Meestal betekent dit a) geen commitment voor mediation óf b) probleem reeds opgelost tijdens voordrachtsfase

^c Deze status betekent meestal dat intaker en conflictpartij(en) na een of meerdere gesprekken concludeerden dat mediation niet geschikt was en er dus geen mediators zijn voorgedragen

3.2 Voorlichting over mediation

Conflictpartijen

Uit het dossieronderzoek blijkt dat ongeveer de helft van de conflictpartijen die een evaluatieformulier hebben ingevuld, door een personeelsconsulent² is voorgelicht over mediation (zie Tabel 3.2). Personeelsconsulenten zijn daarmee de belangrijkste informatiebron voor werknemers die mediation (willen) inschakelen. In de tweede plaats

² Met 'personeelsconsulent' bedoelen we iemand wiens taken grotendeels op het terrein van personeelsbeleid liggen, zoals ondersteuning bieden bij in-, door- en uitstroom van personeel en bij personeelsproblemen. In het PO en VO hebben veel instellingen geen eigen personeelsconsulent, maar heeft de directeur personele taken in zijn pakket. De term 'personeelsconsulent' reserveren we echter voor P&O-staffuncties en niet voor lijnmanagers (zoals bijv. directeurs en teamcoördinatoren).

wordt de optie ‘anders’ het meest genoemd³. Het merendeel van de conflictpartijen die dit antwoord invulden, zeggen te zijn voorgelicht door een leidinggevende of de schooldirectie. Anderen wisten al wat mediation inhield, doordat zij al eerder met mediation te maken hadden gehad.

Tabel 3.2 Conflictpartijen: hoe op de hoogte geraakt van mediation? (dossieronderzoek)

Hoe bent u op de hoogte geraakt van mediation:	Aantal keer genoemd (n=90)
Personeelsconsulent	43
Anders, met name directie	36
Folder	14
Arbodienst	9
Andere partij (opponent)	5
Vertrouwenspersoon	4
Bedrijfsmaatschappelijk werk	3
Vakbond	2
Advocaat	1
OR/MR	0

In de interviews vroegen we op welke manier conflictpartijen zijn voorgelicht over de mogelijkheid om bij conflicten een mediator in te schakelen. Conflictpartijen hebben via uiteenlopende bronnen over mediation gehoord zoals: de directie, een personeelsconsulent, een collega, de arbodienst, via een informatiebijeenkomst over IMO, zelf opgezocht op de website van de eigen organisatie, een workshop over mediation (buiten IMO om) of mediation was al bekend vanwege een eerder conflict op school. Slechts een klein deel van de mensen meldden IMO-‘voorlichtingsproducten’, zoals schriftelijke informatie of een folder over mediation. Een minderheid van de geïnterviewden was voorafgaand aan hun eigen mediationtraject op de hoogte van de mogelijkheid tot mediation.

Van de dertig geïnterviewde conflictpartijen vinden 23 conflictpartijen de kwaliteit van de voorlichting goed of voldoende. Dankzij de voorlichting zeggen negentien conflictpartijen een goed beeld te hebben gekregen van mediation. Voorts vinden achttien conflictpartijen de hoeveelheid voorlichting goed of voldoende.

Meerdere conflictpartijen zeggen dat zij weinig of niet op de hoogte zijn van het gehele IMO-project. Verschillende partijen geven aan dat de voorlichting over mediation verbeterd moet worden, hoewel er ook een positieve uitzondering is: ‘De voorlichting over mediation was goed op deze school. Tijdens een vergadering zijn we voorgelicht.’

Negatieve illustraties zijn:

- ‘Het zou goed zijn als alle onderwijsmedewerkers mediation kennen als mogelijke oplossing voor conflicten. Nu is dat niet het geval;
- ‘Ik heb kritiek op de communicatie over IMO. Mijn directeur ontvangt misschien nieuwsbrieven maar wij niet. Ik vind dat dit beter moet. Op deze manier ben ik bang dat mediation snel weer vergeten wordt’.

Anderen vinden dat (meer) voorlichting over mediation niet nodig is:

³ De optie ‘leidinggevende’ ontbrak op de evaluatieformulieren van het NICOA/VSNU.

- ‘Binnen de eigen instelling is geen voorlichting gegeven over mediation, maar dit vind ik ook niet nodig. Ik vind dat de instelling er niet mee te koop hoeft te lopen dat mediation mogelijk is. Personeelsconsulenten, leidinggevend en de bedrijfsarts moeten op de hoogte zijn, zodat zij bij een conflict mediation kunnen voorstellen. Medewerkers hoeven niet alle personeelsinstrumenten te kennen’;
- ‘Op onze school hebben we er bewust voor gekozen om niet aan iedereen algemene voorlichting over mediation te geven, want dat geeft een negatief signaal: alsof er heel veel conflicten zouden spelen’;
- ‘Iedereen heeft wel eens van mediation gehoord of gelezen. Dus de voorlichting daarover hoeft niet te worden uitgebreid’.

Verwijzers

De meeste geïnterviewde verwijzers geven aan dat er via verschillende kanalen voorlichting is gegeven aan medewerkers over de mogelijkheid om mediation in te zetten bij arbeidsconflicten (zie tabel 3.3 voor een overzicht).

Tabel 3.3 Middelen die volgens verwijzers zijn gebruikt om medewerkers voor te lichten over mediation (interviewonderzoek)

Welke middelen zijn gebruikt om medewerkers voor te lichten over mediation? (meerdere antwoorden mogelijk)	Genoemd door de verwijzers
Folders	2
Personeelsblad	2
Brieven	2
Mondelinge voorlichting via personeelsconsulenten	2
Voorlichtingbijeenkomst	1
Anders, nl personeelsinformatiegids, nieuwsbrief P&O, vakliteratuur.	3

Vijf van de zeven verwijzers beoordelen de kwaliteit en hoeveelheid voorlichting als voldoende of goed. Eén van de verwijzers vindt, net als sommige conflictpartijen, dat voorlichting aan alle medewerkers minder belangrijk is wanneer personeelsconsulenten en de bedrijfsarts conflicten snel signaleren. De verwijzers krijgen zelden of nooit vragen van medewerkers die op eigen initiatief iets willen weten over IMO. Twee verwijzers zeggen dat medewerkers niet allemaal een goed beeld hebben van wat mediation voor hen zou kunnen betekenen. Maar volgens hen is dit ook pas relevant wanneer er een conflict speelt.

Projectleiders

Binnen de instellingen is voorlichting gegeven aan verschillende groepen medewerkers. In tabel 3.4 staat aangegeven aan welke groepen voorlichting is gegeven.

Tabel 3.4 Groepen medewerkers die volgens de projectleiders zijn voorgelicht (interviewonderzoek)

Groepen voorgelichte medewerkers (meerdere antwoorden mogelijk)	Genoemd door de 4 projectleiders
Verwijzers	3
Directie	2
Personeelsconsulenten	2
Medewerkersteams	2

De projectleiders in het PO/VO en het WO zeggen dat er schriftelijke informatie over IMO is toegestuurd aan het management met de vraag deze informatie ook in de orga-

nisatie te verspreiden. De projectleider van het PO/VO zegt dat scholen weinig prioriteit aan schriftelijke informatie geven, waardoor de impact ervan klein is. 'Een persoonlijke benadering is van groot belang is om de afstand tot de scholen te vermindere(n) en daarmee ook de weerstand die er tegen mediation bestaat', aldus de projectleider. Deze persoonlijke benadering heeft in het PO/VO onder andere vorm gekregen in het aanbod om op directieniveau voorlichting te krijgen. Niet iedere instelling is hierop ingegaan. Verder zijn in de BVE voorlichtingssessies georganiseerd met het managementteam en verwijzers. In het WO zijn alle decentrale personeelsconsulenten en verwijzers voorgelicht.

Projectleiders zeggen dat vooral voorlichting is gegeven aan management, staf en verwijzers. Daarnaast zijn ook medewerkers voorgelicht, veelal via voorlichtingsbijeenkomsten, het personeelsblad, internet of intranet. Een instelling in het WO heeft er juist bewust voor gekozen om geen voorlichtingsbijeenkomsten te organiseren voor het voltallige personeel, om te voorkomen dat medewerkers denken dat conflicten een groot probleem zijn binnen de instelling. Binnen het WO en de BVE is volgens de projectleiders gemiddeld driemaal gecommuniceerd over IMO via het personeelsblad of andere media binnen de instelling. Binnen het PO/VO blijkt weinig te zijn gecommuniceerd over IMO via de verschillende media. Redenen die men hiervoor noemt zijn: 'mensen hebben het gewoon te druk' of 'er zijn geen geschikte bladen aanwezig'. Van de projectleiders geven drie van de vier aan dat medewerkers slechts een enkele keer op eigen initiatief wat willen weten over IMO.

De kwaliteit van de voorlichting beoordelen de projectleiders als goed. De hoeveelheid voorlichting beoordelen twee projectleiders (beide WO) als onvoldoende, aangezien blijvende aandacht van belang is om mediation als instrument te borgen.

De projectleiders van het PO/VO en het WO hebben de indruk dat medewerkers dankzij de voorlichting een goed beeld hebben gekregen van mediation, maar de BVE-projectleider vindt van niet. Dit komt enerzijds omdat niet iedereen is voorgelicht en anderzijds omdat het effect van eenmalige voorlichting beperkt is, aldus deze projectleider. Wanneer men meer informatie wil hebben kan men in het WO en de BVE terecht bij de personeelsconsulenten. Maar binnen het PO/VO is dit lastiger, aangezien personeelsconsulenten meestal niet op de eigen locatie werken.

3.3 Draagvlak voor mediation

We stelden in de interviews enkele vragen over het draagvlak voor mediation: accepteren conflictpartijen en hun omgeving het instrument mediation en toont het management zich betrokken? In tabel 3.5 staat een overzicht van de antwoorden van zowel conflictpartijen, verwijzers als projectleiders.

Tabel 3.5 Draagvlak voor mediation volgens de geïnterviewde conflictpartijen, verwijzers en projectleiders (interviewonderzoek)

	Conflictpartijen (30)	Verwijzers (7)	Projectleiders (4)
Vindt mediation zelf een goede ontwikkeling	80% (24)	Niet gevraagd	Niet gevraagd
Denkt dat collega's/medewerkers mediation een goede ontwikkeling vinden	50% (15)	57% (4)	100% (4)
Denkt dat het management mediation een goede ontwikkeling vindt	87% (26)	86% (6)	100% (4)
Vindt dat het management zich betrokken toont bij invoering mediation	37% (11)	57% (4)	50% (2)

Noot. Tussen haakjes staat het totale aantal geïnterviewden dat de betreffende mening heeft.

Conflictpartijen

Een meerderheid van de conflictpartijen meent dat mediation een goede ontwikkeling is (24 van de 30, ofwel 80%). De zes conflictpartijen die minder positief zijn geven daarvoor bijvoorbeeld als reden: 'het laatste mediationtraject is niet goed verlopen', 'het nut van mediation is beperkt omdat het in een te laat stadium wordt ingezet door het College van Bestuur' en 'mediation is zweverig en daardoor weinig effectief'. Rond de helft van de conflictpartijen denkt dat hun collega's mediation een goede ontwikkeling vinden

De meeste conflictpartijen denken dat het management van de instelling(en) mediation een goede ontwikkeling vindt. Slechts 37% van de conflictpartijen vindt echter dat het management zich ook voldoende betrokken toont bij de invoering van mediation. Een geïnterviewde merkt hierbij op: 'Invoering van mediation door het management is een te groot woord. Mediation is niet echt ingevoerd, maar mensen weten nu wel de weg naar mediation te vinden.'

Op de vraag naar wat 'men' in de instelling(en) vindt van mediation antwoorden conflictpartijen met: 'onbekend, de meeste kennen het begrip mediation niet', 'geen idee', 'niet met zekerheid te zeggen'. Maar een klein aantal conflictpartijen geeft aan dat men mediation (waarschijnlijk) een goed instrument vindt. Diverse conflictpartijen zeggen dat medewerkers pas een mening vormen over mediation wanneer een conflict speelt, waarbij ze zelf betrokken zijn. Een aantal conflictpartijen geeft aan dat het afhankelijk is van de ervaring met mediation. Een positief afgeronde mediation leidt tot positievere meningen over mediation bij betrokkenen dan een mediation die niet tot een oplossing heeft geleid. Weer twee anderen zeggen dat de schoolleiding het een goed instrument vindt om conflictescalatie te voorkomen. 'Het management vindt dat wij personeelsconsulenten het instrument mediation moeten kennen en indien nodig toepassen', aldus een conflictpartij die als personeelsconsulent in de BVE werkt. Een van de geïnterviewde conflictpartijen zegt: 'Waar houdt de verantwoordelijkheid van het management op voor het oplossen van conflicten? Het conflict had men ook intern kunnen oplossen in plaats van met mediation, namelijk wanneer het management meer verantwoordelijkheid had genomen.' Eén van de projectleiders deelt deze mening. Een conflictpartij geeft aan dat medewerkers het meeste recente mediationtraject dat speelde een 'overtrokken en kinderachtig gebeuren' vonden. Men vond het een 'kwalijke zaak' dat conflicten niet gewoon onderling opgelost kunnen worden.

Verwijzers

Ongeveer de helft van de verwijzers denkt dat medewerkers mediation een goede ontwikkeling vinden en dat het management voldoende betrokken is bij de invoering ervan. Vijf van de zeven verwijzers geven aan dat er veel draagvlak is voor mediation in de organisatie waarin zij werken. Twee daarvan zeggen dat dit komt door de positieve ervaringen en resultaten die zijn geboekt met mediation. Twee verwijzers zijn minder positief over het draagvlak. Een van hen zegt dat men in de instelling ‘niet en masse staat te springen om buitenstaanders te betrekken bij conflicten’. Maar wanneer men met mediation tot een oplossing kan komen pakt men deze kans wel aan. De andere verwijzer stelt dat er veel vooroordelen zijn over mediation en dat men denkt dat mediation alleen bedoeld is voor speciale groepen (bijvoorbeeld werknemers met psychische problemen) of dat mediation erg duur is.

Projectleiders

Alle vier geïnterviewde projectleiders denken dat medewerkers mediation een goede ontwikkeling vinden. Hoewel twee projectleiders daarbij wel aantekenen dat vooral de medewerkers die reeds ervaring hebben met mediation positief zijn. Lang niet alle medewerkers zijn bekend met mediation, aldus deze projectleiders. Drie projectleiders (WO en BVE) vinden dat het management zich voldoende betrokken toont bij de invoering van mediation. De vierde projectleider (PO/VO) geeft aan dat het draagvlak wisselt per school. Eén van de projectleiders ondersteunt de eerder genoemde mening van een conflictpartij, namelijk dat voor veel conflicten geldt dat ze ook intern, door ingrepen van het management, opgelost kunnen worden in plaats van middels mediation. De projectleiders vinden over het algemeen dat er bij het management van de instellingen een voldoende tot goed draagvlak is voor mediation. Wel bestaat er in het onderwijs weerstand tegen vernieuwingen, hetgeen ook merkbaar was bij de invoering van mediation. Een van de projectleiders (WO) zegt dat het nut van mediation pas echt doordringt in de organisatie nu er verschillende mediations hebben plaatsgevonden. Maar een andere projectleider (BVE) constateert momenteel juist een ‘verwateringseffect’ en vindt daarom dat er binnenkort weer extra aandacht voor mediation moet komen. Een projectleider (PO/VO) zegt dat het management mediation niet zou hebben ingezet als het niet via het IMO-project zou zijn gesubsidieerd, ook al omdat mediation voor velen nog onbekend terrein was. De subsidiëring zorgt ervoor dat men vaker mediators inschakelt.

3.4 Opleiding voor verwijzers

Verwijzers

Van de zeven geïnterviewde verwijzers hebben er vier de verwijzersopleiding van NICOA gevolgd. Alle vier vinden de opleiding goed en informatief. Eén van deze verwijzers heeft kritiek: men is alleen ingegaan op mediation en niet op andere mogelijkheden om arbeidsconflicten op te lossen. Deze verwijzer vindt ook de duur van de cursus (twee dagen) wat mager. Verder vindt één van deze verwijzers het riskant dat zij als enige verwijzer is opgeleid voor de hele instelling met bijna 300 werknemers. De twee verwijzers die geen opleiding hebben gevolgd vinden niet dat zij de opleiding hebben gemist. Zes van de zeven verwijzers vinden dat zij een goed beeld hebben van mediation. De zevende verwijzer heeft geen goed beeld, omdat ze nooit bij een mediation aanwezig is geweest. Alle mediators hebben een goed beeld van de indicaties en contra-indicaties voor mediation. Verder vinden alle verwijzers dat ze over voldoende gesprekstechnieken beschikken om werknemers adequaat te kunnen voorlichten over mediation. Ook vinden ze dat ze werknemers ervan kunnen overtuigen dat mediation een geschikte manier is om een conflict op te lossen. Eén verwijzer zegt dat ze welis-

waar mediation voorstelt bij personeelsfunctionarissen en leidinggevendenden die conflicten (van anderen) willen oplossen, maar dat ze hen niet perse probeert te overtuigen; het is en blijft een eigen keuze.

Projectleiders

De WO-projectleiders vinden dat de opleiding voor verwijzers goed was. De verwijzers waren enthousiast over de opleiding. De projectleiders binnen het PO/VO en BVE vonden het lastig om een mening te geven over de verwijzerstraining. In het BVE geven de verwijzers bijvoorbeeld wel aan dat de training goed was, maar later vroegen zij zich af wat men er in de praktijk mee kon.

Projectleiders verschillen van mening over de vraag of de opleiding voor verwijzers effectief is, in de zin dat verwijzers waar nodig verwijzen naar mediation. Twee projectleiders (WO) vinden dat de opleiding effectief is. Wel zegt één van hen dat het management en personeelsconsulenten binnen universiteiten vinden dat men conflicten zelf kan en moet oplossen. Een projectleider (PO/VO) vindt het moeilijk te zeggen of de opleiding voor verwijzers effectief is, omdat deze projectleider, vanwege de fysieke afstand tot de verwijzers, geen zicht heeft op hun functioneren. De vierde projectleider (BVE) vindt de opleiding niet effectief. Hij verwacht meer terugkoppeling van de verwijzers naar het management en het Sociaal Medisch Team. Alleen dan gaat het onderwerp leven en ontstaat meer rendement van IMO. Nu werken de verwijzers volgens hem nog op 'eilandjes'.

Volgens de projectleiders uit het WO en de BVE zijn voldoende mensen opgeleid voor de rol van verwijzer. Deze drie projectleiders vinden ook dat de juiste mensen zijn opgeleid tot verwijzer. Het betreft vooral vertrouwenspersonen, personeelsconsulenten en bedrijfsmaatschappelijk werkers. Dit zijn mensen die (althans in de BVE en het WO) veel contact hebben met de medewerkers en daarom conflicten kunnen signaleren. De projectleider in het PO/VO vindt niet dat de juiste mensen zijn opgeleid tot verwijzer en vindt het aantal mensen dat is opgeleid tot verwijzer te klein. Het zijn vooral personeelsconsulenten. Deze werken vrijwel nooit op de scholen zelf, waardoor ze een grote afstand tot medewerkers hebben. Daarom kunnen ze conflicten moeilijk signaleren; als ze het al doen, dat gebeurt dat vaak pas in een laat stadium. In een kleine school zou de directeur de aangewezen persoon zijn om medewerkers te verwijzen. Maar soms houden directeurs de boot af omdat ze niet in het conflict betrokken willen worden (conflictvermijding dus).

Drie van de vier projectleiders geven aan dat sommige functies ondervertegenwoordigd zijn bij de groep verwijzers. Zo vindt men dat er nog leidinggevendenden en directeurs missen. Eén van de projectleiders geeft aan dat veel problemen uiteindelijk bij directeurs belanden. Het zou dan ook handig zijn als zij ook over verwijzersvaardigheden zouden beschikken. Sommige directeurs kwalificeren mediation echter als een hype en zeggen dat ze als leidinggevende ook al regelmatig de rol van mediator vervullen.

De projectleiders is gevraagd in hoeverre de huidige opgeleide verwijzers voldoen aan bepaalde criteria waartoe ze zijn opgeleid. In tabel 3.6 staat een overzicht van de antwoorden.

Tabel 3.6 Aantallen projectleiders die vinden dat de verwijzers aan bepaalde criteria voldoen (interviewonderzoek)

De huidige verwijzers...	Ja	Nee	Wisselt sterk	Geen mening
Weten goed wat mediation inhoudt	2		2	
Weten wat indicaties en contra-indicaties zijn voor mediation	3			1
Weten medewerkers de weg te wijzen naar mediation	3		1	
Weten wat juridische randvoorwaarden en gevolgen zijn van mediation	2	1		1
Beheersen gesprekstechnieken	1		2	1
Kunnen werknemers overtuigen van het nut van mediation	1	1	1	1

Een van de projectleiders zegt dat wanneer de verwijzers de mensen zelf niet kunnen overtuigen van het nut van mediation, de personeelsfunctionaris nogmaals vertelt wat mediation inhoudt; wat het doel van mediation is en welke randvoorwaarden eraan verbonden zijn. Goede voorlichting zou, volgens de projectleider, voldoende moeten zijn om medewerkers te overtuigen van het nut van mediation. Actief overhalen van medewerkers om in te stemmen met mediation zou dan niet nodig zijn.

Twee projectleiders (WO) zijn van mening dat de verwijzers hun rol voldoende of goed vervullen. Eén projectleider (PO/VO) geeft aan dat verwijzers deze rol wisselend uitvoeren. De laatste projectleider (BVE) geeft aan dat de verwijzers hun verwijzersrol dit jaar onvoldoende vervullen, terwijl ze het vorig jaar wel goed deden. Dit noemt de projectleider het 'verwateringseffect'. Om verwatering tegen te gaan is het volgens deze projectleider belangrijk dat het instrument mediation een vast onderdeel vormt van het personeelsbeleid.

Over het algemeen oordeelt de projectleider uit het WO positiever over de kennis en vaardigheden van de verwijzers dan de projectleider uit het BVE en die uit het PO/VO. De projectleider uit het PO/VO geeft aan hier niet volledig zicht op te hebben aangezien ze niet bij de verwijzersopleiding aanwezig is geweest en in de praktijk niet met alle verwijzers even intensief contact heeft.

Drie van de vier projectleiders geven aan dat niet alleen de getrainde verwijzers, maar ook anderen in de praktijk doorverwijzen naar mediation. Dit betreft collega's van conflictpartijen of personen die zelf ooit een mediationtraject hebben doorlopen. Drie projectleiders vinden dat deze 'ongetrainde' medewerkers de verwijzersrol goed vervullen. Een van hen zegt: 'dit zijn de natuurtalenten'. De vierde projectleider geeft aan geen zicht te hebben op het vervullen van de rol van verwijzer.

3.5 Doorverwijzing naar mediation (op het niveau van instellingen)

Mediators

Volgens de geïnterviewde mediators ligt het startpunt van mediation vaak bij de arbo-dienst. De werknemer zit dus in veel gevallen al ziek thuis. In een gesprek met de bedrijfsarts wordt vervolgens duidelijk dat een conflict (mede) de oorzaak is van het verzuim. De bedrijfsarts raadt dan mediation aan. Andere startpunten van mediation zijn 1) juridische adviseurs of advocaten die mediation aanraden bij conflictpartijen, 2) de directie of het bestuur die het initiatief neemt voor mediation of 3) personeelsconsulenten, aldus de mediators. Medewerkers kunnen vervolgens zelf kiezen uit drie mediators op basis van de CV's van de mediators.

De geïnterviewde mediators vonden dat in hun meest recente casus de verwijzer naar mediation voldoende professioneel optrad, in die zin dat deze goed vaststelde dat mediation een geschikt middel zou zijn. De verwijzingen in hun meest recente zaken waren dan ook alle terecht, dat wil zeggen dat er een goede indicatie (en geen contra-indicatie) was voor mediation. Wel merkt een van de mediators op dat indicaties voor mediation en coaching vaak dicht bij elkaar liggen.

Tabel 3.7 geeft een overzicht van personen die betrokken waren bij de besluitvorming rond mediation in de meest recent uitgevoerde mediation die de geïnterviewde mediators hadden gedaan. In de besluitvorming rondom mediation ging veel goed: de onderwijsinstelling werkte goed mee en was snel akkoord; partijen stonden vanaf het begin open voor mediation. In één geval waren er echter teveel mensen emotioneel betrokken bij het betreffende conflict, dat bovendien in de pers kwam. Dit bemoeilijkt het mediationproces. Eén van de mediators geeft aan dat onderwijsmedewerkers nog wat beter geïnformeerd mogen worden over wat mediation precies inhoudt. Mediators moeten vaak in het eerste gesprek nog uitgebreid uitleggen dat ze onpartijdig zijn en niet namens het management optreden. Wanneer dit niet duidelijk is besluiten partijen soms om niet aan de mediation te beginnen.

Tabel 3.7 Betrokkenen bij de besluitvorming rond mediation, aldus de mediators (interviewonderzoek)

Welke personen waren betrokken bij de besluitvorming om tot mediation over te gaan? <i>(Meerdere antwoorden mogelijk)</i>	n=6
Partij zelf	6
Opponent	6
Verwijzer	2
Projectleider	2
Voorlichter IMO/Personneelsconsulent	2
Arbodienst	1
Management	1
Anderen, namelijk: sociaal maatschappelijk werker, leidinggevende, juridisch medewerker of bestuursraad	3

Twee geïnterviewde mediators vonden dat er precies op tijd is verwezen, twee vonden de verwijzing naar mediation ‘aan de late kant’, één ‘te laat’ en de laatste vond de verwijzing juist ‘te vroeg’. Die te vroege verwijzing betrof een conflictpartij die oververmoeid was, vooral steun voor zichzelf zocht en pas later in de tijd haar aandeel in het conflict kon zien. Een mediator vindt dat verwijzers vaak – net als conflictpartijen zelf – geneigd zijn om een conflict toe te dekken, met als gevolg een te late doorverwijzing. De tijd tussen besluit tot mediation en start van mediation is meestal kort, variërend van enkele dagen tot drie weken.

Verwijzers

De verwijzers noemen verschillende manieren waarop de verwijzing tot stand komt. Een nieuwe directeur die als verwijzer optreedt kwam bij kennismakingsgesprekken met de medewerkers diverse conflicten tegen en heeft vervolgens de mogelijkheid van mediation besproken. Een andere verwijzer, die personeelsconsulent is, komt conflicten meestal op het spoor als medewerkers verzuimen. Dan vraagt ze aan de bedrijfsarts om de verzuimende medewerker op te roepen en niet als ziek te accepteren, maar tot een oplossing te komen, zoals verwijzen naar mediation. Soms stelt de bedrijfsarts zelf al mediation voor. Andere verwijzers zeggen dat zij meestal afwachten tot medewer-

kers of leidinggevendenden met conflicten bij hen komen, waarna ze mediation ter sprake brengen.

Zes van de zeven verwijzers vinden dat ze voldoende op de hoogte zijn van de conflicten die spelen in hun organisatie om hun rol als verwijzer naar mediation goed te kunnen vervullen. Eén van deze zes verwijzers is juridisch adviseur en zegt dat ze pas in een laat stadium op de hoogte is van conflicten in de organisatie, namelijk wanneer men haar inschakelt om de inzet van mediation als mogelijke oplossing te beoordelen. Tenslotte geeft de zevende verwijzer aan dat je als personeelsconsulent op locatie slecht zicht hebt op wat zich op de overige locaties afspeelt. Ze wordt ook pas laat ingeschakeld, als het conflict al is geëscaleerd.

Eén verwijzer vindt dat het proces van verwijzing meestal moeizaam verloopt. De verwijzing is een eerste stap naar het oplossen van een conflict. Als de conflictpartijen eenmaal die eerste stap hebben gezet, is er al heel wat bereikt. Om het verwijzingsproces te versnellen stelt een PO-instelling, in geval van conflicten, een eerste gesprek met de mediator verplicht. Na dat eerste gesprek mogen de conflictpartijen zelf bepalen of ze doorgaan met de mediation.

Ook de besluitvorming om daadwerkelijk tot mediation over te gaan loopt traag aldus de verwijzers, en wel doordat de personeelsconsulent eerst toestemming moet vragen aan een hogere leidinggevende, die dan moet worden overtuigd van de noodzaak van mediation.

Eén verwijzer geeft toe dat ze wel eens ten onrechte iemand naar mediation heeft verwezen. In dit geval bleek achteraf dat er geen sprake was van een conflict, maar alleen van disfunctioneren door ziekte. Hier was volgens de betrokken verwijzer coaching meer op zijn plaats dan mediation.

Volgens drie van de zeven verwijzers komt het voor dat medewerkers te laat naar een mediator zijn verwezen. Dit komt volgens hen ten eerste doordat medewerkers pas laat op de hoogte zijn van mediation en ten tweede omdat men het lastig vindt om het juiste moment voor mediation te bepalen. Men wil het niet te vroeg inzetten omdat men bang is dat het een te zwaar middel is of dat men een conflict teveel opblaast. Maar het is te laat als beide conflictpartijen niet meer met elkaar verder willen; ze zijn dan te boos en willen geen energie meer stoppen in het zoeken naar een oplossing.

Eén verwijzer noemt financiële aspecten als belemmeringen bij de verwijzing; zij veronderstelt dat de school zelf de kosten van de mediation moet betalen (hetgeen niet het geval is wanneer de school deelneemt aan het IMO-project).

Projectleiders

De verwijzing naar mediation verloopt op veel verschillende manieren, aldus de geïnterviewde projectleiders. In meerdere gevallen signaleren verwijzers een conflict en melden dit bij de directeur, een stafmedewerker en de projectleider. De directie of verwijzer stellen de medewerkers op de hoogte van de mogelijkheid van mediation. Vaak stelt men aan de projectleider de vraag of een conflict zich leent voor mediation. Wanneer dat niet duidelijk is volgt een intake met een mediator. In andere gevallen sturen mensen die het conflict signaleren (leidinggevende, collega's of personeelsconsulenten) de conflictpartijen soms door naar een verwijzer, die hen uitlegt wat mediation inhoudt en hen vraagt na te denken of ze hiervan gebruik willen maken. NICOA draagt mediators voor, waar partijen zelf een keuze uit kunnen maken. Tenslotte komt

het voor dat medewerkers zelf naar de personeelsconsulent gaan, die hen dan mediation voorstelt. Medewerkers stappen in het algemeen niet zelf naar een mediator. In de meeste gevallen verwijst een opgeleide verwijzer medewerkers door naar mediation.

In tabel 3.8 staat een overzicht van functionarissen die het vaakst verwijzen naar mediation, aldus de projectleiders. Ook staat in tabel 3.8 vermeld welke functionarissen volgens de projectleiders het meest geschikt zijn voor de rol van verwijzer. Eén projectleider merkt hierover op dat verwijzers in ieder geval dicht bij de werkvloer moeten opereren.

Tabel 3.8 Functionarissen die het vaakst naar mediation doorverwijzen, c.q. daarvoor het meest geschikt zijn, aldus de projectleiders (interviewonderzoek)

Functionarissen	Meest geschikte	
	Vaakst verwijzer	verwijzer
Personeelsconsulenten	4	4
Vertrouwenspersonen	2	2
Naaste collega's	1	-
Arbomedewerkers	1	-
Juridische functionarissen	1	1
Projectleider	1	-
Leidinggevenden	-	1

De projectleiders oordelen verschillend over de handelswijze en professionaliteit van de verwijzers. Twee van de vier vinden de verwijzers voldoende professioneel, één vindt ze onvoldoende professioneel; de verwijzers hebben onvoldoende kennis om objectief voorlichting te geven en partijen een goed beeld te geven van mediation, aldus deze projectleider. De laatste projectleider (PO/VO) kan hier geen oordeel over geven.

Twee projectleiders geven aan dat ze tevreden zijn over de besluitvorming om tot mediation over te gaan. Een van hen zegt dat verwijzers vaak eerst met de projectleider overleggen of mediation een goed instrument is in een lopend conflict. Vaak gebeurt dit al voordat de mogelijkheid van mediation aan de conflictpartijen wordt geopend. Een andere projectleider geeft aan niet tevreden te zijn. De periode tot mediation duurt te lang. De projectleiders geven aan dat het vrijwel nooit voorkomt dat verwijzers onterecht verwijzen naar een mediator. Een van hen geeft aan dat men onterechte verwijzingen ondervangt door intakes te doen.

Drie van de vier projectleiders vinden dat medewerkers doorgaans te laat zijn doorverwezen naar mediation. De vierde vindt dat dit sterk wisselt, en dat komt dan vooral omdat bij aanvang van IMO al een aantal langlopende conflicten speelde. Pas toen het project gestart was zag men mediation als instrument om te zoeken naar een oplossing voor deze langlopende conflicten. Een projectleider in het WO zegt dat mediation vooralsnog wordt ingezet als laatste redmiddel, nadat men zelf tevergeefs het conflict heeft proberen op te lossen. Hij vindt dat mediation eerder in het proces moet worden ingezet. Om dit te bereiken vindt hij het belangrijk dat de instelling ervaring opdoet met mediation, om daarmee werknemers te laten zien dat het een effectief middel kan zijn om conflicten op te lossen. Een van de projectleiders geeft aan dat er 'soms wat weinig actie plaatsvindt' vanuit de verwijzers. Volgens een andere projectleider kan men niet alle conflictpartijen verwijzen naar mediation aangezien niet alle conflicten in het blikveld van verwijzers plaatsvinden.

De periode vanaf het moment van verwijzing tot het eerste gesprek met de mediator loopt uiteen van gemiddeld drie tot zes weken. De instellingen proberen deze periode zo kort mogelijk te houden. Een van de projectleiders zegt dat dit sterk kan wisselen en afhangt van de VSNU (de instantie die het IMO-project in het WO aanstuurt) en de mediator.

3.6 Succes- en faalfactoren voor mediation (op niveau van instellingen)

We hebben de verwijzers en de projectleider gevraagd wat succes- en faalfactoren van de implementatie van mediation in de instelling zijn.

Als succesfactoren van implementatie noemen de verwijzers en projectleiders:

- Goed opgeleide verwijzers, die hun rol goed vervullen: conflictpartijen goede informatie geven en indien hun situatie erom vraagt, hen ervan overtuigen dat mediation een goede keuze kan zijn;
- Succesvolle afronding van eerdere mediations. Hoe meer mediationstrajecten slagen, hoe groter het vertrouwen van medewerkers en management in mediation als instrument om conflicten op te lossen;
- De inbedding van mediation in het personeelsbeleid, dat wil zeggen dat mediation als één van de – onderling samenhangende - personeelsinstrumenten waar nodig wordt ingezet;
- De steun die mediation van het hogere en middelmanagement krijgt.

Eén verwijzer ziet het verplicht stellen van een intakegesprek met de mediator ook als succesfactor; dit gebeurt dan ook daadwerkelijk op de PO-instelling waar deze verwijzer voor werkt. Een verplichte intake versnelt en vergemakkelijkt de zo belangrijke eerste stap, waarin partijen te weten komen wat mediation inhoudt en kan opleveren. Vervolgens kunnen de partijen vrijwillig kiezen of ze met de mediation doorgaan.

Als faalfactoren voor de implementatie van mediation noemen de verwijzers en projectleiders:

- De grote tijdsinvestering die de mediations hebben gekost;
- De druk van alledag, waardoor weinig informatie over mediation is gegeven;
- Leidinggevendens hebben soms voorkeur voor een juridisch traject en willen het conflict soms niet zodanig oplossen dat de belangen van alle partijen worden gediend;
- Onduidelijkheid over wanneer de taak van de leidinggevende ophoudt en het nodig is om een mediator in te schakelen;
- Koudwatervrees van betrokken medewerkers om aan mediation te beginnen.

Paneldiscussie

De deelnemers aan de paneldiscussie vinden dat mediation geen panacee is. Uit de discussies over vier concrete conflictcasussen blijkt dat veel panelleden vinden dat het betreffende conflict misschien wel even goed of zelfs meer gebaat is bij andere interventies. Zo vindt men dat in de PO-casus, waar vervullers van een duo-docentfunctie moeilijk samenwerken vanwege onverenigbare visies op onderwijskundige zaken, dat de schooldirecteur eerder en beter zou kunnen ingrijpen, dat ook ontslag van één van beide partijen overwogen zou kunnen worden, of dat ondersteuning vanuit vakbond en werkgeversorganisatie tot een goede oplossing kan leiden. Een panellid schrijft: 'Aanpakken van de disfunctionerende directeur zou beter zijn, want hij is het werkelijke probleem'. In de BVE-casus, waarin de focuspersoon het oneens is met een hem opgedrongen takenpakket, vindt men mediation teveel gericht op individuele betrokkenen,

terwijl de ‘systeemfout’ rondom de opzet en uitvoering van het concept van zelfsturende teams eerder aanpak behoeft.

Niet alleen vinden de panelleden dat er soms betere alternatieven voor mediation zijn, ook zijn de casussen aanleiding om te opperen dat veel conflictescalatie (en daarmee de noodzaak tot mediation) voorkomen kan worden wanneer bepaalde zaken beter geregeld zouden zijn. Zo vindt men dat het conflict in de VO-casus, waarin de focuspersoon woedend is vanwege een afwijzing bij een interne sollicitatie, voorkomen had kunnen worden wanneer de selectiecommissie meer individuele aandacht voor de focuspersoon had gehad en wanneer er een goed werkend systeem van functioneringsgesprekken zou zijn geweest. In de BVE-casus, waarin de focuspersoon het oneens is met een hem opgedrongen takenpakket, vindt men dat conflictpartijen eerst zelf een oplossing moeten zoeken omdat men mediation hier een te zwaar middel vindt. Ook in de WO-casus, waarin twee AiO's slecht samenwerken, vindt men dat hun beider leidinggevende eerst moet interveniëren, ook al omdat partijen hun verantwoordelijkheid te veel ontlopen wanneer zij de oplossing in handen van een mediator leggen. Kanttekening die wij (als auteurs) overigens bij dit laatste plaatsen is dat een goede mediator per definitie de verantwoordelijkheid niet uit handen neemt maar uitdrukkelijk de bal terugspeelt naar conflictpartijen. Zo bezien kan mediation, mits goed uitgevoerd, nimmer een manier zijn om conflicten en verantwoordelijkheden te ontlopen.

Al met al toont de discussie aan dat panelleden mediation zien als ‘slechts’ één van de instrumenten om conflicten op te lossen. In concrete gevallen vindt men steeds dat mediation ófwel niet zonder meer het juiste en soms zelfs een te zwaar middel is. Ófwel men vindt dat mediation voorkomen had kunnen worden wanneer zaken in de organisatie zelf beter geregeld zouden zijn: een beter HR-beleid, een beter functionerend ‘systeem’, een directie die eerder/beter ingrijpt, conflictpartijen die zelf onderling in staat zijn hun problemen op te lossen. Maar zodra de discussie algemeen wordt vindt men wel degelijk dat mediation algemeen toegankelijk zou moeten zijn, hoewel uitdrukkelijk als ‘*één van de*’ en niet ‘*hét*’ instrument. Op onze vraag ‘moet mediation worden gestimuleerd in het onderwijs’ antwoorden zeven van de elf panelleden namelijk ‘ja’, slechts één antwoordt ‘nee’. Drie panelleden zouden graag zien dat niet zozeer mediation, maar *goed conflictmanagement* (oftewel het *probleemoplossende vermogen van de organisatie*) zou worden gestimuleerd. Conflictmanagement is namelijk breder dan het instrument mediation, en omvat alle instrumenten en interventies waarmee conflicten goed opgelost kunnen worden, inclusief organisatie-ontwerp, goed leiderschap, effectief personeelsbeleid en individuele conflicthanteringsvaardigheden. Aldus krijgt conflictmanagement, inclusief mediation, een verdiende plaats binnen het zogenoemde integrale personeelsbeleid.

Een belangrijke reden waarom de panelleden goed conflictmanagement aanbevelen is dat men vindt dat momenteel het zelfoplossend vermogen in het onderwijs beperkt is. Idealiter zoeken organisaties zelf naar oplossingen alvorens een mediator in te schakelen. Maar daarvoor is nodig dat organisaties openstaan voor het onderkennen van conflicten.

Behalve een gebrekkig zelfoplossend vermogen zijn er meer belemmeringen in het onderwijs die maken dat conflicten moeilijk oplosbaar zijn, of dat nu met of zonder mediation is. Panelleden noemen bijvoorbeeld dat onderwijsmedewerkers heel onafhankelijk van elkaar werken (individualistische cultuur), waardoor men conflicten lang voor elkaar verborgen houdt. Ook richt men zich in onderlinge vergaderingen vooral op de inhoud van het onderwijs en niet zozeer op hoe men als collega's onderling met

elkaar omgaat, aldus een panellid. Men praat vooral *over* elkaar in plaats van *met* elkaar om zo onderlinge problemen op te lossen. Op universiteiten heerst volgens sommige panelleden een ‘klaagcultuur’, wat geen omgeving is waarin mensen conflicten voortvarend onderling oplossen. Iets anders is dat er momenteel een soort van *werkwijzer* of *richtlijn* ontbreekt over hoe organisaties het beste met arbeidsconflicten kunnen omgaan en welke stappen men daarin kan ondernemen. Weliswaar bestaat er voor arbodiensten en bedrijfsartsen de ‘werkwijzer arbeidsconflict’ die arbodiensten helpt om arbeidsconflicten te diagnosticeren en een juiste interventie voor te stellen. Maar onderwijsinstellingen zelf ontberen iets dergelijks nog. Ook is het instrument mediation nog niet bekend genoeg in onderwijsland, reden waarom velen het niet overwegen.

Kiest men echter wél voor mediation, dan moet men rekening houden met een aantal factoren op instellingsniveau die bepalend zijn voor succes of falen, aldus de experts in ons panel:

- *Goede voorlichting.* Mensen moeten weten wat mediation is, wat men ervan kan verwachten, of het toegankelijk is en wat de randvoorwaarden zijn waaronder mediation een geschikt instrument is. Als zowel personeelsconsulenten als leidinggevenden als vertrouwenspersonen als ‘de werkvloer’ weten wat mediation is en wanneer het idealiter wordt ingezet, vergroot dat de kans dat mediation in de juiste situaties goed wordt ingezet.
- *Veel verwijzers.* Wanneer instellingen veel medewerkers hebben die (dankzij training) adequaat kunnen doorverwijzen naar mediation, vergroot dat de kans dat mensen die het nodig hebben daadwerkelijk een mediator inschakelen.
- *Succesvolle eerdere ervaringen met mediation.* Dit vergroot de kans op draagvlak voor mediation als een geschikt instrument voor bepaalde problemen, en daarmee de kans dat het daadwerkelijk wordt ingezet.

3.7 Sectorverschillen bij de implementatie van mediation

Uit de interviews komen weinig sectorverschillen in het proces van implementatie van mediation aan het licht. Een beperkt aantal aspecten waarvoor dat wel het geval is bespreken we hieronder.

Ten eerste blijkt dat conflictpartijen uit de verschillende sectoren op verschillende wijzen zijn voorgelicht, wat deels vanzelf spreekt omdat de sectoren PO en VO uit kleinschalige scholen zonder grote besturen en P&O-afdelingen bestaan, terwijl BVE en WO grootschaliger zijn met colleges van bestuur en een centrale P&O-afdeling. In de BVE zeggen conflictpartijen nauwelijks voorlichting te hebben gehad over mediation. In de andere drie sectoren noemt men in ieder geval de informatiefolder, naast mondelinge informatie van verschillende functionarissen. In het PO zijn alle conflictpartijen voorgelicht door de directeurs van de betreffende instellingen, die immers meestal ook personele taken uitoefenen.

Ten tweede verschilt men tussen sectoren van mening over het aantal opgeleide verwijzers en over de mensen die nog ontbreken in de pool van verwijzers. In de BVE en het WO is men van mening dat voldoende mensen zijn opgeleid als verwijzer, terwijl men in het PO en VO juist vindt dat te weinig mensen zijn opgeleid tot verwijzer. De projectleiders van alle sectoren geven aan dat directie en/of leidinggevenden nog ontbreken in de pool van verwijzers. In het PO/VO en de BVE vindt men dit belangrijk aangezien deze functionarissen nauw betrokken zijn bij het personeel. Bovendien geldt voor het PO en VO dat personeelsconsulenten zelden op de scholen werkzaam zijn; schooldirecteuren vervullen doorgaans de personele taken, waardoor zij ook de meest

geschikte verwijzers zijn. In het WO zegt men dat juist de directie veel conflicten heeft of bij conflicten betrokken wordt. Dit zijn redenen waarom het belangrijk is dat zowel de directie als personeelsconsulenten medewerkers kunnen verwijzen of (indien men zelf conflictpartij is) zelf de weg weten naar mediation.

Tenslotte wijkt de BVE af van de overige sectoren in waargenomen betrokkenheid van het management bij mediation, en wel in negatieve zin. Want zowel projectleiders als conflictpartijen in de BVE vinden dat het management zich onvoldoende betrokken toont. In het PO en VO vinden conflictpartijen dat het management voldoende betrokken is, alhoewel de projectleider daar anders over denkt. Projectleiders in het WO zijn positief over de managementbetrokkenheid bij mediation, terwijl conflictpartijen aangeven hier geen goed zicht op te hebben.

4 Mediationproces

4.1 Aard en duur conflicten

Typering van de conflicten

Op basis van de beschikbare dossiergegevens hebben we de conflicten gecategoriseerd. Daartoe bekeken we zowel hoe de conflictpartijen zelf het conflict omschrijven, als hoe verwijzers, partijbegeleiders (bijv. advocaat of collega), personen die de intake verrichten en mediators dat doen. We onderscheiden taak- en relatieconflicten (Jehn, 1995, 1997; Jehn & Mannix, 2001). In het geval van een taakconflict zijn medewerkers het oneens over zakelijke aspecten. Zulke onenigheid kan bestaan zonder dat mensen zich er emotioneel door gefrustreerd voelen. Taakconflicten zijn onder te verdelen in conflicten over doelen en procedures (wat willen partijen op welke wijze bereiken?) en conflicten over schaarse middelen (hoe moeten middelen zoals geld, tijd, materiaal verdeeld worden tussen partijen?; Nauta, De Vries, Bosch & Van Schie, 2001; Van de Vliert, 1998). Een relatieconflict houdt in dat medewerkers het oneens zijn over basale en vaak persoonlijke normen en waarden en betreffen bijvoorbeeld ergernissen over elkaars gedrag en botsingen van persoonlijkheden.

Iedere case is door drie TNO-onderzoekers afzonderlijk bekeken en in één van de bovengenoemde categorieën ondergebracht. Na afloop zijn de drie ontstane indelingen met elkaar vergeleken. In de gevallen waarin de mening van de onderzoekers over de aard van een bepaald conflict verschilde, is via gezamenlijk overleg consensus bereikt.

Het merendeel van de conflicten (30 van de 49, dus 61%) is te typeren als relatieconflict (zie Tabel 4.1). Het gaat met name om samenwerkingsproblemen, waarbij men bijvoorbeeld aangeeft ‘niet met elkaar te kunnen communiceren’. De relatieconflicten blijken vaak ook een element van een taakconflict te hebben, en zijn dus eigenlijk vaak een mengeling van een relatie- en een taakconflict, waarbij het taakconflict de aanvankelijke bron van de problemen lijkt te zijn. Opvallend is dat in de BVE alle ‘gemedia-te’ conflicten taakconflicten zijn.

Tabel 4.1 Aard conflicten (dossieronderzoek)

Aard conflict		Aantal
Relatieconflict		30
Taakconflict		19
	Schaarse middelen	7
	Doelen en procedures	12

Uit de evaluatieformulieren van de conflictpartijen blijkt dat slechts 17% (n=85) van de conflictpartijen na afloop van de mediation een andere perceptie van het conflict heeft dan ervoor. Wel geven deze personen meestal aan dat door de mediation nieuwe aspecten van het conflict aan het licht zijn gekomen. Soms leidt dit tot een betere en helderder kijk op het conflict.

Tweederde van de conflictcases in het dossier betreft een conflict tussen werknemer en leidinggevende (waaronder conflicten tussen leidinggevende en hogere leidinggevende). In de andere gevallen betreft het een conflict tussen één of meerdere werknemers onderling (zie Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Aard formele verhouding tussen conflictpartijen (dossieronderzoek)

Conflict tussen	Aantal	Percentage
2 (of meer) werknemers onderling	16	33%
1 (of meer) werknemer(s) en leidinggevende(n)	33	67%
Totaal	49	100%

In de interviews is eveneens gevraagd een beschrijving te geven van de aard van het conflict. Hieruit komt een divers beeld naar voren. Conflicten over salaris worden meermaals genoemd, evenals conflicten als gevolg van de samenwerking met een duopartner en conflicten over kwaliteit van functioneren. Andere conflicten betroffen bijvoorbeeld:

- Onenigheid over de structuur en taakomschrijvingen van verschillende medewerkers, waardoor rolonduidelijkheden ontstonden;
- Lezen van, en omgaan met andermans mails met kritische kanttekeningen over de schoolorganisatie;
- Onenigheid over de wijze van communiceren met ouders;
- De besluitvorming en communicatie over benoeming van medewerkers;
- Verdeling van taken in een zelfsturend team;
- Manier van omgaan met een vermeende diefstal;
- Een promovendus die overbelast raakt door de eisen van een copromotor en daarom moeilijk met deze copromotor samenwerkt;
- Conflict over de manier van communicatie over operationele werkprocessen;
- Bemoeienis van een collega met de kwaliteit van het werk van een reïntegrerende collega en haar 'vermeende' RSI-probleem;
- Stijl van leidinggeven.

Als achterliggende reden van conflicten noemden focuspartijen meermalen dat de opponent hen weg wilde hebben om zodoende de eigen positie te verbeteren of te handhaven; volgens de opponenten in die conflicten functioneerde de ander niet goed. Dit wijst op een machtsstrijd.

Bij een van de conflicten was de stijl van leidinggeven van de direct leidinggevende de oorzaak van het conflict. Aangezien veel medewerkers 'last' hadden van deze stijl van leidinggeven is bij dit conflict in beginsel gekozen voor een groepsmediation. Al snel werd duidelijk dat dit niet de juiste aanpak was. Vervolgens is men overgegaan tot een individuele mediation met de sleutelpersonen van het conflict; de direct leidinggevende en de directeur.

Zoals dus ook uit het dossieronderzoek blijkt is meer dan de helft van de conflicten te typeren als relationeel conflict. Echter, volgens de geïnterviewde conflictpartijen ligt aan het merendeel van deze conflicten tevens een taakconflict ten grondslag. Een combinatie van taak- en relatieconflict lijkt dus vaak voor te komen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen duopartners, waarbij vaak zowel botsende pedagogische visies als communicatieproblemen en botsende karakters een rol spelen.

Conflictduur

Uit de interviews blijkt dat de duur van de conflicten loopt van 3 maanden tot tweeëneenhalf jaar, met een uitschieter van 10 jaar. De gemiddelde duur van een conflict is ruim een jaar (13,5 maanden, exclusief de uitschieter van 10 jaar). Opvallend is dat de ene conflictpartij vaak al veel langer een conflict zegt te hebben dan de andere partij in hetzelfde onderlinge conflict. Dit duidt erop dat de ene partij vaak meer conflict en frustratie ervaart dan de andere.

Overige kenmerken conflicten

Via de evaluatieformulieren van het NICOA en de VSNU zijn mediators gevraagd aan te duiden welke situatie bij aanvang van de mediation van toepassing was op het conflict. Een overzicht van de antwoorden wordt weergegeven in tabel 4.3. Het blijkt dat in de helft van de conflicten sprake was van verzuim bij één of meerdere partijen. Bij één op de tien conflicten heeft een conflictpartij een formele klacht ingediend over het onderwerp van conflict.

Tabel 4.3 Welke situatie was aan het begin van de mediation van toepassing? (dossieronderzoek)

Situatie	Aantal	Percentage
Partij ziek als gevolg van conflict	23	50%
Formele klacht ingediend	5	10.9%
Bezwaarschrift ingediend	2	4.3%
Gewend tot commissie van beroep ¹	0	0%
Beroepsprocedure loopt bij rechter	2	4.3%

Noot. n=46, informatie rond 3 mediations ontbreekt

¹ Alleen van toepassing binnen PO/VO & BVE (34 mediations)

4.2 **Waarom wel of niet gekozen voor mediation?**

Conflictpartijen

In de evaluatieformulieren die na afloop van de mediations zijn verstuurd door VSNU en NICOA is gevraagd naar de motieven van conflictpartijen om te participeren in mediation. Het meest genoemde motief om mediation te starten is dat een partij de medewerking aan mediation niet wil onthouden. Een ander vaakgenoemd motief is de behoefte aan neutrale ondersteuning bij het onderhandelen met de tegenpartij. In enkele gevallen 'kiest' men op last van de kantonrechter voor mediation. Opvallend is dat niemand van de conflictpartijen verzuimpreventie noemt als motief voor mediation (althans niemand van het beperkte aantal van 15 conflictpartijen in het WO aan wie de vraag is gesteld, zie Tabel 4.4). Wel noemen 22 conflictpartijen als motief dat mediation een voorwaarde was voor reïntegratie: in deze cases was er sprake van verzuim en achtte men oplossing van het conflict een voorwaarde voor reïntegratie, reden om een mediator in te schakelen.

Tabel 4.4 Motieven voor mediation (dossieronderzoek)

Motieven voor mediation (meerdere motieven mogelijk)	Aantal keer genoemd
Wil medewerking aan opponent niet onthouden	44
Neutrale ondersteuning	40
Snel oplossen	26
Voorwaarde reïntegratie	22
Voelde zich medeverantwoordelijk	18
Beter dan juridische weg	13
Anders	10
Oplossing eigen hand	6
Goede eerdere ervaringen	3
Voorkomen verzuim ¹	0

¹ Alleen gevraagd binnen WO en alleen in meeste recente versie van het VSNU-evaluatieformulier (15 conflictpartijen hebben deze vraag beantwoord)

Enkele toelichtingen hierbij uit de interviews zijn:

- ‘Het conflict zat helemaal vast, de directeur wist niet hoe hij de partijen bij elkaar kon krijgen. En ik dacht wat te kunnen leren van mediation. Bovendien wilde ik niet weg bij deze school, dus het probleem móest opgelost worden.’
- ‘Ik zag mediation als laatste redmiddel om een vastgelopen situatie los te trekken.’
- ‘Wij als werkgever wilden de zaak zo snel mogelijk afsluiten, daarom leek mediation ons een goede zaak.’
- ‘De objectiviteit van een mediator vond ik belangrijk. Door mediation hebben beide partijen veel ruimte om vrijuit te praten over hun conflict.’
- ‘Om escalatie van het conflict tegen te gaan en het conflict op te lossen.’
- ‘De schoolleiding pakte niet genoeg door in het conflict, maar de oorzaak moest toch op tafel komen. Hiervoor was een onafhankelijke partij nodig.’
- ‘Om de arbeidsverhoudingen te normaliseren en een werkbare situatie te creëren.’
- ‘Het was een voorstel van de arbo-arts. Ik ben akkoord gegaan omdat ik de conflictsituatie tot een einde wilde brengen. Bovendien ben je verplicht om mee te werken aan je eigen reïntegratie.’
- ‘Het was geen vrije keuze, ik werd behoorlijk onder druk gezet.’

We vroegen conflictpartijen in de interviews ook waarom ze dachten dat de andere partij voor mediation had gekozen. Soms geven ze aan dat de andere partij dezelfde reden had als zichzelf om te kiezen voor mediation (namelijk ‘om het conflict op te lossen’), soms ook dicht men de ander andere motieven toe:

- ‘Pure hulpeloosheid, hij wist zich geen raad meer met de situatie’.
- ‘Ik heb de ander onder druk gezet, haar ervan overtuigd dat mediation een kans was om het probleem uit te praten.’
- ‘Gezichtsverlies voorkomen. Er zogenaamd samen uitkomen, terwijl de zaak al voor de rechtbank is geweest en verloren door de school.’
- ‘Dit was een mogelijkheid voor hem om terug te keren. Het alternatief was ontslag. De zaak is ook voor de rechtbank geweest. De uitspraak was mediation als inspanningsverplichting van de school.’

Verwijzers

De verwijzers zeggen dat conflictpartijen vooral voor mediation kiezen als ze geen andere manier zien om het conflict op te lossen, als het conflict in een impasse zit of als de alternatieven minder aantrekkelijk zijn dan mediation.

Er zijn verschillende redenen waarom sommige conflictpartijen na een verwijzing niet voor mediation kiezen. Voorbeelden zijn: men ziet de mediator niet zitten, men verwacht dat mediation teveel tijd zal kosten of vindt het te verwachten resultaat vooraf onduidelijk. Andere voorbeelden zijn 'koudwatervrees' van de conflictpartijen, niet met de 'billen bloot' willen, niet meer openstaan voor oplossingen aangezien het conflict al in een vergevorderd stadium is of al in een juridisch traject zit. Eén verwijzer geeft aan dat conflictpartijen afzien van mediation als de impasse al voor aanvang van de mediation is doorbroken en de conflictpartijen weer met elkaar in gesprek komen (of blijven).

Op de vraag of mediation zonder subsidie evenveel of minder gebruikt zou worden antwoorden drie van de vier verwijzers: 'evenveel'. Eén van hen denkt dat mediation dan minder gebruikt zou worden.

Projectleiders

Twee van de projectleiders hebben een goed beeld van de overwegingen die conflictpartijen en verwijzers maken om wel of niet te kiezen voor mediation. De twee andere niet. Overwegingen die conflictpartijen en verwijzers maken om *wel* te kiezen voor mediation is de wil om een oplossing te vinden zodat medewerkers weer op een normale manier met elkaar kunnen samenwerken. Mediation ziet een van de projectleiders als een alternatief voor het uitvechten van een conflict bij de kantonrechter. De overwegingen die maken dat conflictpartijen en verwijzers uiteindelijk *niet* kiezen voor mediation is dat er geen vertrouwen meer is in een goede oplossing; het conflict is te ver geëscaleerd en de conflictpartijen zien het niet meer zitten om samen een oplossing te zoeken.

Wanneer mediation niet wordt gesubsidieerd, zouden de scholen minder gebruik maken van mediation, zo geven twee projectleiders aan. Dit vanwege het beperkte budget van onderwijsinstellingen.

Paneldiscussie

In de paneldiscussie bespraken panelleden aan de hand van vier concrete conflictcasussen in de vier onderwijssectoren wat mediation in die gevallen zou kunnen opleveren. Het blijkt dat men mediation in geen van de gevallen de meest voor de hand liggende keuze vindt. In de PO-casus, over moeilijke samenwerking van twee docenten in een duobaan, vindt men dat eerst duidelijk moet zijn hoeveel conflictpartijen er zijn: alleen de twee docenten, of ook de directeur? Ook vindt men dat er hier meer aan de hand is dan alleen twee docenten die niet samen door één deur kunnen. Sommige panelleden vinden dat één docent duidelijk 'schuld heeft' terwijl anderen juist vinden dat de directeur niet goed handelt, en weer anderen vinden dat er een probleem in de organisatie zit, waardoor duopartners kennelijk niet zelf kunnen kiezen met wie ze samenwerken. Op basis van een casusbeschrijving valt dus niet te besluiten of mediation de beste keuze is.

In de drie casussen uit de overige onderwijssectoren blijkt ook steeds dat de panelleden mediation niet de eerste en beste manier van probleemaanpak vinden. In de VO-casus, waarin een docent gefrustreerd is vanwege een afwijzing voor een interne vacature, vindt men mediation een te zwaar traject, ook al omdat het hier een gedane zaak betreft: mediation kan er niet voor zorgen dat de docent alsnog de begeerde functie krijgt. In de BVE-casus betwijfelt men of dit überhaupt een conflict betreft: is de betreffende teamcoördinator uitgevallen omdat hij boos is op zijn teamleden die hem een ongeschikt takenpakket in de maag splitsten (een conflict), of is hij uitgevallen omdat hij

het werk niet aankon (werkstress)? Ook hier vindt men mediation een te zwaar middel. In de WO-casus vindt men mediation in eerste instantie minder geschikt omdat men de begeleidende hoogleraar van de twee slecht samenwerkende promovendi in eerste instantie zou moeten ingrijpen, en juist gebruik zou moeten maken van hun onderlinge verschillen in competenties. Juist door die complementaire competenties optimaal te benutten kunnen twee uitstekende promotietrajecten ontstaan.

De conclusie uit de paneldiscussie is dat voor concrete conflicten vrijwel altijd geldt dat ze idealiter op andere manieren worden opgelost dan met behulp van een mediator, namelijk liefst door de probleemhouders zelf. Dat neemt niet weg dat wanneer die zelfaanpak niet meer lukt, mediation een goed alternatief kan zijn. De panelleden komen al discussiërende dan ook tot een soort van ‘beslisboom’:

- Verhelder het probleem;
- Kijk hoe het probleem opgelost kan worden, vooral hoe betrokkenen *zelf* hun onderlinge problemen kunnen oplossen;
- Maak een afweging van geschikte instrumenten. Gebruik daarvoor eventueel de ‘werkwijzer arbeidsconflict’ van STECR (www.stecr.nl);
- Indien mediation aan de randvoorwaarden voldoet (de juiste indicaties voor mediation en geen contra-indicaties), kies dan voor mediation;
- Voldoet mediation niet aan de randvoorwaarden, kies dan een ander instrument, bijvoorbeeld: zelf oplossen, leidinggevende intervenueert, individuele interventie bij één van de conflictpartijen, interventie in het systeem, etcetera.

De panelleden gaven voorts enkele verklaringen waarom partijen in veel gevallen niet voor mediation kiezen, terwijl het wel een geschikt middel zou zijn:

- Niet iedereen is op de hoogte van mediation;
- Keuze voor mediation betekent gezichtsverlies want kennelijk blijkt men niet in staat om zelf de problemen op te lossen;
- Keuze voor mediation is ‘de vuile was buiten hangen’, iets wat men in het onderwijs niet graag doet.

4.3 Doorverwijzing naar mediation (op individueel niveau)

Uit de interviews komt naar voren dat de conflictpartijen op verschillende manieren zijn doorverwezen naar mediation. In tabel 4.5 staat een overzicht van de personen die de conflictpartijen hebben verwezen naar mediation. Leidinggevend en Personeelsconsulenten worden het vaakst genoemd. Ook bij de besluitvorming om tot mediation over te gaan zijn verschillende mensen betrokken. In tabel 4.6 staat een overzicht van de betrokkenen. Behalve de conflictpartijen en hun opponenten zelf is dat iemand van personeelszaken c.q. een voorlichter in het kader van IMO.

Tabel 4.5 Wie heeft verwezen naar mediation, aldus de conflictpartijen zelf? (interviewonderzoek)

Door wie bent u verwezen naar mediation?	
Door een personeelsconsulent	12
Door een leidinggevende	8
Zelf contact opgenomen	5
Door een collega	1
Door de arbodienst	3
Anders, namelijk: casemanager, projectleider WO, directeur, verzekeringsarts	4

Tabel 4.6 Betrokkenen bij besluitvorming rond mediation, aldus conflictpartijen (interviewonderzoek)

Welke personen betrokken bij besluitvorming om tot mediation over te gaan?	
Partij zelf	21
Opponent	17
Voorlichter IMO/Personeelszaken	15
Hogere management	9
Direct leidinggevers	8
Arbodienst	5
Verwijzer	4
College van Bestuur	3
Personen in de privé-omgeving van de geïnterviewde	1
Anderen, namelijk: feitelijk geen besluitvorming/ sociaal maatschappelijk werker, oud-collega, advocaat	4

Ter illustratie geven we hieronder enkele citaten van conflictpartijen over hoe die verwijzing liep:

- 'Ik heb zelf gebeld met het NICOA en toen drie namen van mediators gekregen. Deze heb ik voorgelegd aan degene met wie ik een conflict had, en samen hebben we toen een mediator uitgekozen';
- 'Mijn directrice opperde mediation, want daar had ze op haar vorige school ook gebruik van gemaakt';
- 'Ik heb een gesprek gehad met een personeelsconsulent. Deze zei dat mediation goed zou zijn in mijn situatie en adviseerde dat ook aan mijn leidinggevende';
- 'Ik heb me ziek gemeld. De bedrijfsarts verwees me door naar een bedrijfspsycholoog. Die verklaarde me 100% arbeidsongeschikt. Maar de verzekeringsarts zei: dit is een arbeidsconflict, u moet weer aan het werk en uw conflict oplossen met mediation. Dit ervaarde ik als een behoorlijke crisis. De rector kwam ook met het idee van mediation, aangezien hiervan in het kader van een pilot gratis gebruik gemaakt kon worden'.

Van de dertig conflictpartijen zijn er 23 tevreden over hoe de verwijzer heeft gehandeld; drie zijn ontevreden. Twee conflictpartijen geven aan ontevreden te zijn over het proces van verwijzing, aangezien mediation hen is opgelegd. Twaalf conflictpartijen vinden dat de mediation op tijd is gestart, vier vinden het aan de late kant, elf vinden het te laat en één vindt dat mediation te vroeg is gestart. Reden voor de te vroege start was de verminderde gezondheid van een conflictpartij op het moment van de mediation. Volgens een aantal conflictpartijen (PO en WO) was eigenlijk helemaal geen mediation nodig geweest, maar hadden conflicten intern kunnen worden opgelost. Overigens waren deze conflictpartijen alle 'opponent' (i.p.v. 'focuspersoon'), wat betekent dat zij meestal minder conflict ervaren dan (en vaak hiërarchisch bovengeschiedt zijn aan) de ander. Over het algemeen duurde het enkele weken voordat de mediation

daadwerkelijk startte, vanaf het moment van verwijzing. Dit varieerde van twee tot acht weken, met twee à drie weken als meest voorkomende termijn.

Volgens de formele IMO-procedure krijgen conflictpartijen aan het begin van een mediationtraject de namen en cv's van diverse (meestal 3) mediators, waaruit ze vervolgens kunnen kiezen (zie ook paragraaf 3.5). In de evaluatieformulieren is gevraagd of men tevreden was over deze voordracht. Veel partijen zeggen geen voordracht te hebben ontvangen (zie Tabel 4.7). Van de personen die wel een voordracht hebben gehad, waren er enkele ontevreden over de voordracht. Zij vonden de (meestal schriftelijke) informatie te summier om goed te kunnen kiezen. In één geval was de beslistijd te kort. Ook sommige personen die wél tevreden waren met de voordracht vonden de informatie vooraf erg summier.

Tabel 4.7 Tevredenheid van conflictpartijen met de voordracht van mediators (dossieronderzoek)

Tevreden met voordracht?	
Ja	43
Nee	3
NVT, geen voordracht gehad	38
Geen antwoord	6

Tevens is gevraagd welke kenmerken een rol speelden bij het uitkiezen van een mediator. In tabel 4.8 geven we een overzicht van de antwoorden. Het blijkt dat de men het kenmerk dat een mediator niet binnen de eigen organisatie werkzaam is, het meest belangrijk vindt bij het kiezen van een mediator. De bekendheid met de sector waarin men werkzaam is eveneens belangrijk.

Tabel 4.8 Belangrijke kenmerken voor keuze mediator, aldus conflictpartijen (dossieronderzoek)

Kenmerk belangrijk?	Ja
Externe mediator	37,1%
Bekend met sector	30,3%
Specifieke deskundigheid	21,3%
Opleiding	16,9%
Geslacht	15,7%
Interne Mediator	2,9% ¹
Overig	9,0%

¹ Deze antwoordmogelijkheid is alleen binnen het PO/VO & BVE gegeven (68 personen i.p.v. 90 in de totale groep)

4.4 Duur en snelheid mediation

Uit de dossiers die door het NICOA zijn bijgehouden valt af te leiden dat de mediations gemiddeld vier bijeenkomsten omvatten⁴. In enkele gevallen werd de mediation na één bijeenkomst afgerond of stopgezet. Het maximum aantal bijeenkomsten is acht. De doorlooptijd van de mediationtrajecten varieert daarmee van één dagdeel tot 30 weken. Gemiddeld bedraagt de doorlooptijd ongeveer anderhalve maand, gemeten vanaf de

⁴ Deze informatie werd alleen door het NICOA verzameld en heeft dus alleen betrekking op het PO/VO & BVE, maar niet op het WO.

eerste bijeenkomst. De duur vanaf het moment van verwijzing naar mediation tot de eerste bijeenkomst ligt rond een maand.

Conflictpartijen

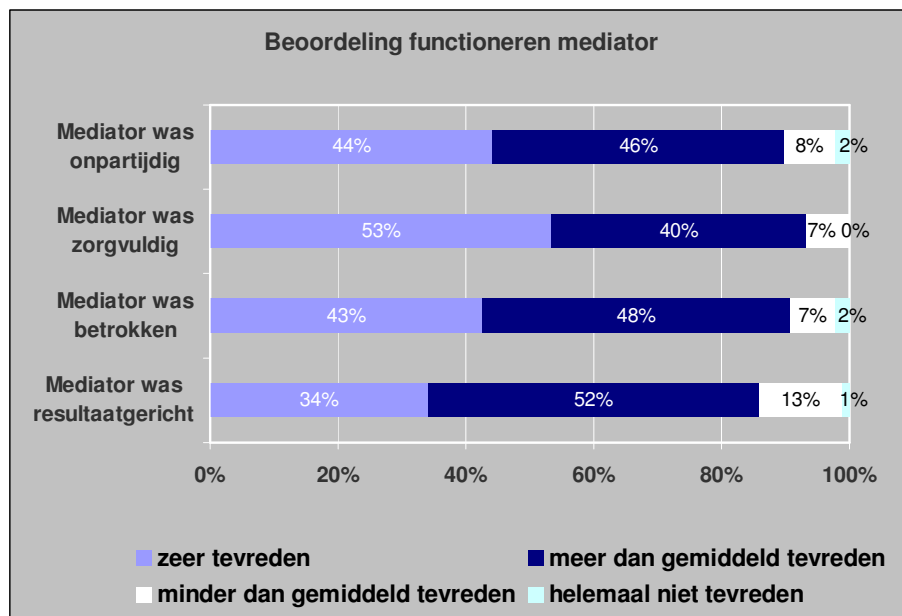
De meeste geïnterviewde conflictpartijen zijn positief over de duur van mediation. Wel vinden twee conflictpartijen dat het korter en efficiënter had gekund. Zes vinden dat het behoorlijk lang of zelfs te lang heeft geduurd. Enkele partijen geven aan dat de mediation voortijdig is afgebroken.

Mediators

De geïnterviewde mediators verschillen van mening over de snelheid van mediation. De één vindt dat mediations in het onderwijs erg lang duren en wijt dat aan de 'stropetige cultuur'. Deze mediator deed over zijn meest recente mediation circa acht bijeenkomsten verdeeld over acht weken. 'In de profitsector duren mediations minder lang', aldus deze mediator. De andere mediators vinden dat mediations in het onderwijs niet te lang of zelfs kort duren.

4.5 Functioneren mediator

In de evaluatieformulieren van het NICOA en VSNU is gevraagd hoe men een viertal kwaliteiten van de mediator beoordeelt. In Figuur 4.1 wordt hiervan een overzicht gegeven.



Noot. n=90

Figuur 4.1 Beoordeling conflictpartijen van functioneren mediator

Het oordeel over het functioneren van de mediator is goed. Ongeveer 90% van de conflictpartijen is meer dan gemiddeld of zeer tevreden over de handelwijze van de mediator. Relatief gezien is men het minst tevreden over de resultaatgerichtheid van de mediator. Een op de tien conflictpartijen lijkt verder vraagtekens te plaatsen bij de onpartijdigheid van de mediator.

In de interviews vroegen we aan de conflictpartijen hoe de mediationbijeenkomsten waren ingericht. Ter illustratie het verhaal van één conflictpartij: ‘Op de eerste bijeenkomst was er vooral aandacht voor de historie van het conflict. Niet alleen onze persoonlijke historie, maar ook de veranderingen die in de organisatie hadden plaatsgevonden. In de tweede bijeenkomst zochten we naar mogelijke oplossingen. We kozen er één voor de lange en één voor de korte termijn en spraken af wie wat moest doen. Tijdens de derde bijeenkomst gaven we verder vorm aan de oplossing. Toen kwam de ander nog met een aantal punten waarmee hij het niet eens was. We praatten hierover en uiteindelijk gingen we akkoord met het voorstel. We tekenden een overeenkomst.’

Verder vroegen we wat de conflictpartijen vonden van het optreden van de mediator. Twintig partijen zijn tevreden en noemen zaken als:

- ‘Was deskundig, luisterde goed, vatte goed samen, vroeg door’;
- ‘Handelde stipt en netjes’;
- ‘Daadkrachtig en positief’;
- ‘Stimuleerde tot deelname’;
- ‘Inlevend’;
- ‘Nam de ruimte om partijen te leren kennen’;
- ‘Begon niet meteen met zoeken naar oplossingen maar ging eerst diep in op de meningen van beide partijen om tot de kern van het conflict te komen en zo tot de juiste oplossing te komen’.

Zeven conflictpartijen zijn ontevreden. Twee van hen voelden zich ‘als een kind behandeld’. Anderen lichtten hun onvrede als volgt toe:

- ‘Was uiterst formeel en stijf. Had het steeds over de formele mogelijkheden om tot een oplossing te komen, zoals vrijwillig ontslag via de rechter;
- ‘Bevestigde steeds wat de ander zei, en kwam daardoor partijdig over’.
- ‘Is aantal keer letterlijk achter de tegenpartij gaan staan en heeft zijn hand op diens schouder gelegd’;
- ‘Was te voorzichtig, het probleem werd te weinig benoemd.’
- ‘Had geen aandacht voor waarom de één zo boos was. Er hadden meer gevoelens boven tafel moeten komen’;
- ‘De vertaalslag van detailniveau naar een hoger niveau was moeilijk te maken en er heerste een “geitenwollensokkenmentaliteit” met erg veel reflectie’.

De overige drie waren neutraal over het optreden van de mediator. Een van hen lichtte toe: ‘De mediator gaf geen richting aan het gesprek, maar misschien is dat ook niet zijn rol. We hebben het werk zelf gedaan.’

Tabel 4.9 laat zien in hoeverre de mediator volgens de conflictpartijen voldeed aan een aantal voorname criteria. De tabel laat zien dat de meerderheid steeds vindt dat de mediator voldoet aan deze criteria.

Tabel 4.9 Aantallen conflictpartijen die vinden dat de mediator aan bepaalde criteria voldoet (interviewonderzoek)

	Ja	Nee	Wisselend	Geen antwoord
De mediator....				
Was professioneel	25	3	2	
Was onpartijdig	23	7		
Hielp de relatie te verbeteren	23	4		3
Hielp partijen bij het onderhandelen	21	8		1
Motiveerde om tot een oplossing te komen	22	6		2
Ging vertrouwelijk om met informatie	29	1		
De mediation...				
Startte met een mediation-overeenkomst	28			2
Leidde tot een oplossing die door beiden werd gedragen	21	8		1
Eindigde met een overeenkomst waarin afspraken werden vastgelegd	23	6		1

4.6 Evaluatie mediations

Mediators

Aan de mediators vroegen we of en hoe ze het verloop en de uitkomst van mediation evalueren. Vijf van de zes mediators geven aan dat dit binnen het IMO-project aan de hand van evaluatieformulieren gebeurt. Een van de mediators evalueert de mediations mondeling. Daarbuiten evalueren de mediators niet uitgebreid: 'In 80% van de gevallen vindt er geen evaluatie plaats', aldus een mediator. Wel organiseren ze soms enige tijd na afronding van de mediation een evaluatiebijeenkomst. Zo gaan ze na of partijen zich aan de afspraken houden. Of ze bellen met de vraag hoe de conflictpartijen de mediation hebben ervaren. Ook houdt de bedrijfsarts soms een vinger aan de pols.

4.7 Succes- en faalfactoren voor mediation (op individueel niveau)

Conflictpartijen

We vroegen wat de belangrijkste factoren zijn die bijdragen aan het succes van mediation. Met andere woorden: wat bevordert volgens de geïnterviewden het vinden van een duurzame oplossing van het conflict, waarin de belangen van beide partijen zijn gediend? Daarnaast vroegen we welke factoren het succes juist in de weg stonden of hadden kunnen staan.

Belangrijke succesfactoren volgens de conflictpartijen:

- De wil van beide partijen om eruit te komen. De bereidheid en durf om te vertellen hoe men de situatie ervaart en zich erbij voelt;
- Dankzij de mediation zich serieus genomen voelen;
- Open en eerlijk en in alle rust kunnen vertellen wat je dwarszit, standpunten en inzichten kunnen uitwisselen en elkaars beweegredenen verkennen;
- Wederzijds begrip dankzij het niet benoemen van een schuldige, het respecteren van elkaars mening en inzicht in wie de tegenpartij *als persoon* is;
- De mediator als neutrale, onafhankelijke en professionele partij die helpt het probleem te verwoorden en op te lossen;
- Doordat de personeelsconsulent namens de werkgever optrad in plaats van een lid van het college van bestuur zelf, werd veel spanning weggenomen.

Belangrijke faalfactoren volgens de conflictpartijen:

- Het conflict was al te ver doorgeziekt. Teveel ‘oud zeer’ kan succesvolle mediation belemmeren;
- Onwil bij een van beide partijen om te zoeken naar een oplossing.
- Verkeerde verwachtingen over mediation. Een van de partijen verwachtte gelijk te krijgen;
- Het karakter van de tegenpartij;
- Een van beide partijen voelt zich nog steeds ‘gediskwalificeerd’;
- Conflictpartijen die niet eerlijk en open zijn en niet openstaan voor de beleving van de andere conflictpartij;
- Beperkt vertrouwen dat het conflict wordt opgelost;
- De opstelling van de mediator: deze verzuimde om wederzijds respect als basisvoorwaarde te stellen. Hierdoor heeft de mediator geen gevoel van veiligheid gecreëerd;
- Partijdigheid en/of onprofessionaliteit van de mediator;
- Tijdens de mediation werd het grootste probleem niet opgepakt; de relationele problemen.

Belangrijke succesfactoren volgens de mediators:

- Beide partijen moeten van elkaar afhankelijk zijn, er belang bij hebben dat er een oplossing komt;
- Conflictpartijen moeten een positieve houding jegens mediation hebben. Soms ontstaat die juist als partijen ‘met de rug tegen de muur staan’, en dus geen andere optie dan mediation zien;
- De wil van partijen om tot een oplossing te komen. Dit betekent bijvoorbeeld dat men het eigen aandeel in het conflict ziet, waar nodig bereid is tot concessies en afspraken nakomt;
- De STECR-werkwijzer voor arbeidsconflicten helpt in gevallen waar al sprake is van verzuim. Dankzij deze werkwijzer signaleren bedrijfsartsen eerder dat het verzuim conflictgerelateerd is;
- Als er voorheen een goede relatie bestond tussen de conflictpartijen is dit een goede basis voor herstel;
- Mediator die de ‘taal’ van de conflictpartijen spreekt;
- Mediation op tijd inzetten, voordat gesproken wordt over ontslag.

Belangrijke faalfactoren volgens de mediators:

- Geen wil om het conflict op te lossen;
- Sterke druk vanuit de organisatie om tot een oplossing te komen;
- Houding en gedrag van partijen, zoals: vastbijten in het eigen gelijk en het conflict slechts van de eigen kant in plaats van objectief kunnen bekijken. Of een conflictpartij die niet aanspreekbaar is op zijn of haar verantwoordelijkheid in het conflict;
- Niet nakomen van afspraken;
- Verborgene agenda’s of andere belangen spelen mee, zonder dat ze op tafel komen (bijv. financieel, rechtspositioneel, gezichtsverlies);
- Geestelijke gesteldheid van één of beide partijen;
- Basale verschillen in persoonlijkheid die blijven botsen en een oplossing in de weg staan;
- Cultuur op scholen: contract ontbinden is taboe, het moet altijd goed komen. Maar soms is ontbinding wel de beste oplossing voor beide partijen. Ook probeert men op scholen conflicten vaak zelf op te lossen. Maar soms loopt dat uit de hand, en mediation komt dan vaak te laat. Een ander cultuuraspect is dat conflicten op scho-

len vaak versluierd worden onder een ‘mantel’ van idealisme en welhaast familiale betrokkenheid; men geeft moeilijk kritiek op elkaars functioneren.

De mediators illustreren hun mening over succes- en faalfactoren met hun meest recente casussen. Wat belemmerend heeft gewerkt in een concreet geval was dat het betreffende conflict veel aandacht trok in de media. Daarin zijn zaken uit hun verband gerukt, waarop partijen elkaar verweten dat ze verkeerde dingen tegen journalisten hadden gezegd. Een andere mediator benoemt gevoelens van grote gekwetstheid bij een conflictpartij, waardoor het mediationproces langer duurder. Daarnaast worden door mediators nog de volgende voorbeelden genoemd: een conflictpartij die een slachtofferrol op zich had genomen en vanuit die rol het aanbod van de tegenpartij niet kon aannemen of een reorganisatie waardoor het lastig werd om een andere functie voor de medewerker te vinden.

Belangrijke succesfactoren volgens de verwijzers:

- Het bespreekbaar maken van het conflict en de bereidheid van de partijen om te werken aan een oplossing;
- De kwaliteit en professionaliteit van de mediator. De mediator moet sturing geven bij het zoeken naar een oplossing van het conflict maar tegelijkertijd neutraal en objectief blijven;
- Een mediator met kennis van de organisatie(cultuur).

Belangrijke faalfactoren volgens de verwijzers:

- Een conflictpartij die eigenlijk niet wil meewerken aan de oplossing en gedwongen is om mediation te accepteren;
- Conflictpartijen die niet over hun trots heen kunnen stappen;
- De grote tijdsinvestering die wordt gevraagd van de betrokken leidinggevende;
- Een mediator die de mediation niet goed begeleidt en vertrouwen van medewerkers schaadt;
- Er zijn weinig mediators in de noordelijke provincies, wat betekent dat men veel reistijd kwijt is aan mediation. Hierdoor is het lastiger om medewerkers in te laten stemmen met mediation. Om dit te ondervangen gaat men nu een regionale pool opzetten;
- Wanneer juridische aspecten meespelen.

Paneldiscussie

Uit de paneldiscussie blijkt dat een belangrijke succesfactor voor mediation is, dat het conflict daadwerkelijk een interpersoonlijk probleem is, in de zin dat er een beperkt aantal mensen bij betrokken is zonder dat er ‘fouten in het bredere systeem’ aanwezig zijn. Als het probleem echter breder is dan een conflict tussen twee personen (bijvoorbeeld slecht leiderschap, geen aanspreekcultuur of een onhandige organisatiestructuur), dan is de kans groot dat mediation het probleem niet structureel verhelpt. Idealiter maken mediators daarom een goede diagnose van het probleem en wie er allemaal bij betrokken zijn; mediators zijn voorts idealiter in staat om grotere eenheden (hele teams) te begeleiden en zelfs te interveniëren in het bredere systeem. Het is echter de vraag of mediators momenteel al voldoende over deze analytische en sociale vaardigheden beschikken. Want, aldus een van de panelleden, ‘iedereen kan mediator worden, zelfs al heb je geen kennis in huis van organisatie en management’. De rol van mediator verandert dan bovendien in die van adviseur en teamontwikkelaar.

Het is overigens belangrijk om al in de fase vóóordat een mediator wordt ingeschakeld een goede diagnose van het probleem te maken. In het geval van conflictgerelateerd verzuim is dat vaak de taak van de bedrijfsarts. Constateert die terecht dat er een arbeidsconflict speelt, dat bovendien vooral een interpersoonlijk probleem is in plaats van een organisatie- of individueel probleem? Vooral bij interpersoonlijke arbeidsconflicten past mediation, terwijl bij andere problemen andere instrumenten beter passen.

Een andere potentiële faalfactor is dat partijen soms met verkeerde verwachtingen een mediation aangaan. Soms verwacht een partij dat hij of zij in het mediationtraject gelijk zal krijgen en de mediation eigenlijk een soort therapie is voor de tegenpartij. In zo'n geval erkent de partij doel noch werkwijze van de mediation, namelijk om samen het conflict op te lossen. De partij ontkent zijn of haar eigen aandeel in het conflict. In die gevallen is het in eerste instantie al moeilijk om conflicten zelfstandig op te lossen, maar deze houding belemmert tevens succesvolle mediation. Het beroep op de mediator is dan extra zwaar, omdat deze zeer sociaal vaardig de betreffende persoon de juiste verwachtingen over doel en werkwijze van mediation moet bijbrengen.

Dat partijen soms verwachten dat een mediator voor hun karretje te spannen is, is in feite een concreet voorbeeld van een *verkeerde houding van conflictpartijen*, wat succesvolle mediation in de weg kan staan. Wat nodig is, is dat conflictpartijen de mediator en de rol die hij/zij speelt volledig accepteren: namelijk dat deze hen professioneel en onpartijdig zal helpen bij het onderling zoeken en vinden van een oplossing die beiden belangen dient. Bovendien moeten partijen open staan voor een oplossing, en dus ook positief staan tegenover verandering en verbetering. Wanneer één of beide zich vastpint (vastpinnen) op het eigen standpunt, dan heeft mediation weinig kans van slagen.

De *timing* van mediation is voorts een belangrijke factor die succes of falen van mediation bepaalt. Sommige panelleden zijn van mening dat mediation in een vroeg stadium van een conflict ingezet moet worden; dan is de kans op een positief resultaat groot. In een langlopend geëscaleerd conflict is het veel moeilijker om samen met een mediator tot een oplossing te komen. Timing is echter een delicate factor. Want mediation kan soms ook te vroeg worden ingezet, aldus een van de panelleden. Pas als partijen het gevoel hebben er samen onderling niet uit te komen terwijl een oplossing geboden is, is mediation passend en de kans op succes groot.

Voorts noemen panelleden als succes- en faalfactoren op individueel niveau:

- De kwaliteit van de mediator;
- Een goed verlopende mediation die tot heldere onderlinge afspraken en tevredenheid van beide partijen leidt;
- De bereidheid van partijen om te zoeken naar een oplossing; die bereidheid is groter wanneer partijen meer baat hebben bij (belang hebben in) het vinden van een oplossing;
- Goed voorgelicht zijn, opdat conflicthebbers weten wat ze van mediation kunnen verwachten en of het in hun geval toepasbaar is;
- 'Verenigbaarheid van karakters', want onverenigbaarheid is erg moeilijk te mediëren.

4.8 Sectorverschillen in het mediation proces

In het mediationproces zijn weinig sectorverschillen zichtbaar. Slechts op twee aspecten is een verschil zichtbaar tussen de sectoren.

Het eerste verschil betreft de timing van mediation. In het PO vinden de meeste conflictpartijen dat het mediationtraject op tijd is gestart, terwijl in het VO en WO de meeste conflictpartijen vinden dat mediation te laat is gestart.

Het tweede verschil betreft de genoemde factoren die het succes van mediation in de weg stonden. In het PO en VO noemt men vaker de volgende faalfactor:

- Oud zeer dat een goede oplossing in de weg staat;
- Deskundigheid en onpartijdigheid van de mediator;
- Karakter van de conflictpartij;
- Verkeerde verwachtingen conflictpartij;
- Onwil van conflictpartijen om tot een oplossing te komen.

Conflictpartijen in het WO noemen vaker dan in andere sectoren dat medewerkers geen vertrouwen hebben in het vinden van een oplossing. En tenslotte zijn er volgens de conflictpartijen in de BVE nauwelijks faalfactoren.

5 Effecten van mediation

5.1 Uitkomsten van mediation

Uit de dossiers van het NICOA en VSNU blijkt dat in 32 van de 49 mediations volledige overeenstemming is bereikt. In drie gevallen kwam men tot gedeeltelijke overeenstemming en in negen gevallen is geen overeenstemming bereikt. In vier gevallen werd ‘overige’ overeenstemming bereikt (zie Tabel 5.1). Men zegt in die gevallen bijvoorbeeld dat er een ‘herenakkoord’, is gesloten of dat een oplossing is gevonden in het scheiden der partijen. Tevens was in één geval weliswaar sprake van overeenstemming, maar zijn bepaalde doelen van de mediation maar ten dele bereikt.

Tabel 5.1 Aantallen keren dat er volledige, gedeeltelijke, geen of andere overeenstemming is bereikt (dossieronderzoek)

	PO/VO	BVE	WO	Totaal
Volledige overeenstemming	18 (13)	5 (5)	9 (4) ¹	32 (22)
Gedeeltelijke overeenstemming	1 (0)	1 (1)	1 (1)	3 (2)
Geen overeenstemming	5 (0)	1 (0)	3 (0)	9
Anders, namelijk	3 (0)		1(0)	4
Onbekend			1 (?)	1
Totaal	27	7	15	49

Noot. tussen haken staat het aantal keer dat tevens een formele vaststellingsovereenkomst is afgesloten

¹ Bij 4 cases is een vaststellingsovereenkomst afgesloten, bij 4 andere was dit onbekend, bij 1 mediation is geen overeenkomst gesloten.

Bij 24 van de 35 mediations waarbij gedeeltelijke of volledige overeenstemming is bereikt (69%), is het mediationtraject afgesloten met een vaststellingsovereenkomst. Voor de overige veertien mediations geldt dat er van vier niet bekend is of deze zijn afgesloten met een vaststellingsovereenkomst, en van tien mediations dat ze *niet* met een formele vaststellingsovereenkomst zijn afgerond.

Men geeft uiteenlopende redenen waarom men geen formele vaststellingsovereenkomst heeft gesloten:

- Niet bereiken van overeenstemming;
- Een vaststellingsovereenkomst vindt men te formeel, gezien de aard van de bereikte oplossing;
- Geen behoefte aan een overeenkomst vanwege beëindiging van het dienstverband van één van de partijen.

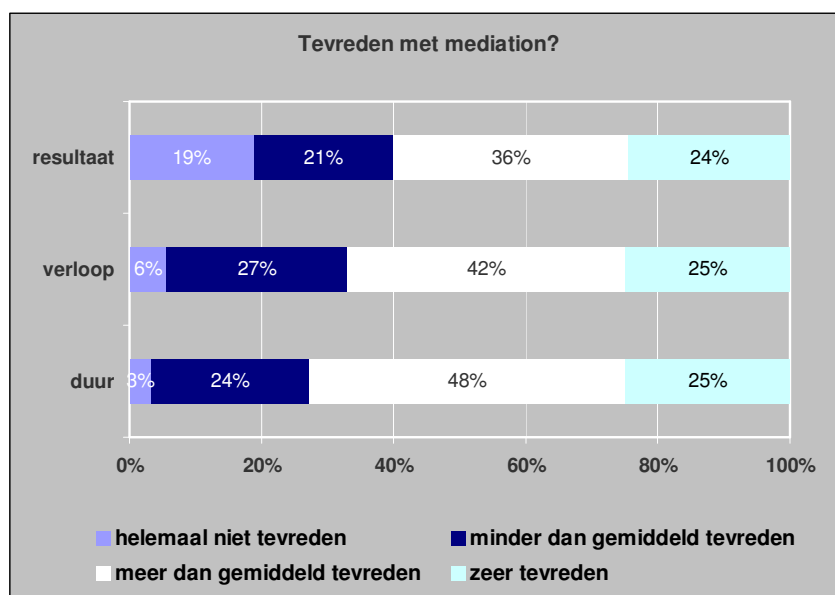
In bovenstaande gevallen is soms volstaan met een eindverslag, een gezamenlijke mondelinge terugkoppeling aan directie of enkele afspraken die zijn opgenomen in een korte samenvatting van de mediation.

Conflictpartijen

Figuur 5.1 toont hoe tevreden de conflictpartijen zijn met mediation, zoals geëvalueerd met formulieren direct na afloop van de mediation. Ongeveer driekwart van de conflictpartijen is tevreden over de duur van het mediationtraject. Tweederde is tevreden over het verloop van de mediation. Over het resultaat van de mediation is men relatief het minst tevreden: 40% van de conflictpartijen is ontevreden.

In de interviews vertelden conflictpartijen wat de mediation uiteindelijk had opgeleverd, zoals: 'de verantwoordelijkheden zijn nu helder geregeld'; 'de samenwerking en communicatie is verbeterd'; 'de situatie is weer werkbaar'; 'werkhervatting en daarvoor afgenomen verzuim'. Twintig geïnterviewde conflictpartijen vinden dat de belangen van beide partijen uiteindelijk in even sterke mate gediend waren met de mediation, één vindt dat de eigen belangen beter zijn gediend dan die van de ander, en zes vinden dat juist andermans belangen beter gediend zijn. Drie kunnen geen antwoord geven aangezien het mediationstraject voortijdig is afgebroken.

Gemiddeld geven de geïnterviewde conflictpartijen een 6,6 als rapportcijfer dat hun tevredenheid met de mediation uitdrukt. Die toegekende rapportcijfers variëren van 2 tot 9, waarbij twee partijen bovendien onderscheid maken tussen vorm van de mediation (krijgt een 8) en resultaat (een 5).



Noot. n=90 (resultaat); n=88 (duur, verloop)

Figuur 5.1 Tevredenheid van conflictpartijen met mediaton

Het merendeel van de conflictpartijen in de dossiers (61 van de 86) zegt dat de mediation voldeed aan de verwachtingen. In achttien gevallen pakte de mediation minder goed uit dan verwacht. Men vond de mediation bijvoorbeeld te weinig doelgericht, of de mediator te weinig daadkrachtig. Soms werkte de 'openheid van zaken' averechts. Tenslotte hadden zeven personen voorafgaand aan de mediation geen concrete verwachtingen over mediation, onder meer door een gebrekkige informatievoorziening.

Van de 36 personen die niet tevreden waren met de uiteindelijke resultaten hebben zes personen (verdeeld over 5 mediations) spijt van de mediation. In totaal denken slechts drie personen dat zonder mediation een beter resultaat bereikt had kunnen worden.

Ongeveer 65% (54 van de 83 personen) van de conflictpartijen geeft aan bij toekomstige conflicten opnieuw voor mediation te zullen kiezen. Negentien procent zou vanwege hun negatieve ervaringen niet meer voor mediation kiezen.

De meeste conflictpartijen (83%, n=81) zouden mediation aan anderen aanraden in geval van een conflict. Enkele kanttekeningen hierbij, die in de interviews gemaakt werden: 'kijk goed uit met welke mediator je in zee gaat', 'begin op tijd en alleen als beide partijen het willen, want dwang werkt niet', en: 'wel het laatste waar je naar grijpt, eerst zelf proberen op te lossen'.

Van de dertig geïnterviewde conflictpartijen zijn veertien van mening dat het conflict dankzij de mediation minder lang heeft geduurd, terwijl acht vinden dat het even lang zou hebben geduurd zonder mediation en zes aangeven dat het conflict langer heeft geduurd door mediation. Die langere duur komt volgens twee partijen doordat men, als er geen mediation was geweest, eerder afscheid van elkaar zou hebben genomen of een geschikter instrument zou hebben gekozen. Ruim de helft van de conflictpartijen vindt dat de mediation succes heeft gehad, in de zin dat het tot een duurzame oplossing van het conflict heeft geleid. Twee conflictpartijen vinden dat je op langere termijn pas echt iets kunt zeggen over het succes van de mediation.

Relatief veel geïnterviewde conflictpartijen (15 van de 30) zeggen dat de mediation weinig tot geen gevolgen heeft gehad voor hun functioneren. Drie partijen zeggen nog steeds met bijzonder verlot te zijn (wachtend op een geschikte 'plek') of in de ziekte-wet te zitten. Eén partij meldt ernstige negatieve gevolgen: 'Ik functioneer nog wel, maar heb geen contact meer met collega's. Ik moet nog vele jaren, maar twijfel of dat gaat lukken. Ik vertrouw niemand meer.' De andere partijen melden positieve gevolgen, zoals 'ik heb mijn werk weer hervat', 'ik heb geleerd om conflicten aan te pakken', 'ik doe het werk weer met plezier en minder spanning' en 'ik heb mijn eigen professionaliteit op het gebied van communicatie vergroot'. In tabel 5.2 staat een overzicht van de antwoorden op vragen naar gevolgen van mediation voor werkmotivatie, werktevredenheid, kwaliteit van het werk, en de werksfeer in de directe werkomgeving; het betreft percepties van geïnterviewde conflictpartijen.

Tabel 5.2 Gevolgen van mediation voor aspecten van het eigen functioneren van conflictpartijen (interviewonderzoek)

Aspect van het eigen functioneren	Geen Gevolgen	Verbeterd	Verslechterd
Werkmotivatie	22	5	3
Werktevredenheid	20	8	2
Kwaliteit van mijn werk	24	6	-
Werksfeer in directe werkomgeving	13	14	3

We vroegen of conflictpartijen in de loop van het mediationtraject anders met conflicten omgaan; is hun conflicthanteringsstijl veranderd? Achttien van de dertig conflictpartijen⁵ geven aan dat dit het geval is, en illustreren dat op positieve wijze:

- 'Ik probeer nu duidelijker te communiceren, wat ik voel, wat ik bedoel, hoe iets op mij overkomt';
- 'Ik weet nu hoe een conflict en een conflictproces in elkaar zitten. Mensen hebben emoties, die moeten ze eerst ontladen voordat je kunt gaan oplossen. Ik merk dat dat helpt';

⁵ Deze vraag werd ook gesteld in de evaluatieformulieren van het NICOA en VSNU. Daar gaf iets meer dan de helft (55%, n=80) aan dat mediation ervoor gezorgd heeft dat men in de toekomst anders met conflicten omgaat. De overige personen vinden de impact van mediation op hun wijze van conflicthantering gering.

- 'Ik denk nu meer na over de oorzaken van een conflict. Meer dan eerst verplaats ik me in wat het conflict voor de andere partij betekent';
- 'Ik zeg vaker nee en leg uit waarom ik nee zeg. Ik ga conflicten niet meer uit de weg';
- 'Ik heb geleerd van de mediator. Ik let nu meer op non-verbaal gedrag, de houding die ikzelf en mijn gesprekspartner innemen, gebruik gesprekstechnieken en bereid me goed voor'.

Eén conflictpartij laat zich negatief uit over hoe hij, vanwege de mediation, nu met conflicten omgaat:

- 'Ik ben harder geworden, ook naar collega's. Mijn familie zegt dat ik veranderd ben'.

Negen van de dertig conflictpartijen geven aan dat ze tijdens het mediationtraject meer dan voorheen zijn gaan 'probleem-oplossen', dat is een stijl van conflicthantering waarin partijen actief, open en eerlijk onderliggende belangen verkennen en zoeken naar een 'win-win-oplossing'. De overige geïnterviewden zien geen verandering.

Mediators

Volgens de mediators is de uitkomst van mediation meestal dat partijen onderling afspraken maken waardoor ze beter kunnen samenwerken. Die afspraken legt men dan vast in een vaststellingsovereenkomst. Een enkele keer mondt mediation uit in een ontbinding van een arbeidscontract. Hun meest recente casussen noemen vijf van de zes mediators een succes, in de zin dat het heeft geleid tot een duurzame oplossing van het conflict die de belangen van beide partijen in even sterke mate diende.

De mediators constateren dat conflictpartijen dankzij mediation het betreffende conflict beter hanteren. Vijf van de zes mediators geven aan dat partijen in hun meest recente casus meer zijn gaan 'probleem-oplossen'. Vóór mediation is het betreffende conflict vaak geëscaleerd en wordt er 'met modder gegooid'. Tijdens en na mediation leert men op een ander niveau communiceren, en dat past men dan ook vaak toe op andere conflicten. Managers wenden de mediation vaak aan om van de mediator 'coachend managementgedrag' te leren, opdat ze in de toekomst beter met conflicten kunnen omgaan.

Verwijzers

Alle zeven verwijzers hadden vooraf positieve verwachtingen over wat mediation zou kunnen betekenen voor de medewerkers en de instelling. Bij vijf van hen zijn die positieve verwachtingen ook uitgekomen. De tevredenheid van de verwijzers met mediation blijkt uit het rapportcijfer dat zij mediation geven: gemiddeld een acht. Bij één verwijzer was het resultaat nog positiever dan ze had verwacht; twee conflicten leken muurvast te zitten, maar zijn toch opgelost. Bij de andere verwijzer zijn de ervaringen wisselend. Eén mediation was succesvol, maar de andere mediation pakte minder goed uit, wat te maken had met de houding van de conflictpartijen.

Verwijzers noemen verder de volgende positieve uitkomsten:

- 'Het valt mee dat de mediation zo snel verloopt';
- 'De mediator is heel zorgvuldig en geeft het aan als een geval minder geschikt is voor mediation.'

Een minder positief geluid van een verwijzer is:

- 'Mediation wordt vaak positief voorgespiegeld. Maar het komt niet altijd tot een oplossing.'

Projectleiders

Alle vier de projectleiders hebben over het algemeen het idee dat mediation succes heeft, in die zin dat het leidt tot een duurzame oplossing van het conflict. De meeste mediationtrajecten zijn met een positief resultaat afgesloten. In een enkel geval is het resultaat ontslag, maar als alle partijen daar vrede mee hebben is ook dat een positief resultaat.

Paneldiscussie

Aan de panelleden lieten we vier concrete conflictcasussen lezen die zich afspelen in vier onderwijssectoren (PO, VO, BVE, WO; zie Tabel 2.4, hoofdstuk 2, voor de inhoud van de casussen). Vrijwel iedereen vindt de casussen levensecht, en rond de helft heeft een dergelijke casus ook daadwerkelijk in de eigen werkomgeving meegemaakt. Aan de panelleden vroegen we om in te schatten of het specifieke conflict in elke casus de komende tijd zou worden opgelost en of de focuspersoon met plezier zijn/haar werk zou doen. Dit vroegen we zowel voor het geval dat er *geen* mediator zou worden ingeschakeld, als voor het geval dat dit *wel* zo zou zijn. Tabel 5.4 laat zien dat de panelleden er weinig vertrouwen in hebben dat de conflicten zonder mediation goed zullen worden opgelost: 0-11% van de panelleden verwacht een oplossing in de casussen in PO, VO en WO, hoewel 63% verwacht dat het conflict in de BVE-casus ook zonder mediation wordt opgelost. Daarentegen verwacht bijna iedereen (89-100%) dat met mediation de conflicten zullen worden opgelost. Een van de panelleden verwoordt het zo: 'Een afwijzing bij een interne sollicitatieprocedure (zoals in de VO-conflictcasus, red.) levert onvrede op. In een mediation was er naar alle waarschijnlijkheid meer begrip gekomen voor elkaars situatie'.

Ook verwacht men dat het werkplezier van de focuspersoon gebaat zal zijn bij mediation (zie Tabel 5.4): 78-100% van de panelleden verwacht bij de diverse casussen dat de focuspersoon na mediation weer met plezier zijn/haar werk zal doen, tegenover 11-50% van de panelleden in het geval mediation uitblijft. Al met al blijkt dat de panelleden gemiddeld genomen verwachten dat mediation de uitkomsten van een conflict positief beïnvloedt: meer kans op een oplossing in overeenstemming met de diverse belangen, meer kans dat focuspersonen in een conflict weer met plezier naar hun werk gaan.

Tabel 5.3: Verwachtingen van experts over de uitkomsten van conflictcases, apart voor de gevallen waarin er geen respectievelijk wel een mediator ingeschakeld zou worden (paneldiscussie)

	PO-casus		VO-casus		BVE-casus		WO-casus	
	Mediation		Mediation		Mediation		Mediation	
	Geen	Wel	Geen	Wel	Geen	Wel	Geen	Wel
Conflict opgelost	0%	89%	0%	100%	63%	100%	11%	89%
% ja/misschien	0/9	8/9	0/8	8/8	5/8	8/8	1/9	8/9
Werkplezier	11%	100%	50%	100%	50%	88%	44%	78%
% ja/misschien	1/9	9/9	4/8	8/8	4/8	7/8	4/9	7/9

Noot. Toelichting op de inhoud van de cellen: 8/9 betekent dat 8 van de 9 mensen het betreffende antwoord gaven, oftewel 89%.

5.2 Mediation en uitval

Conflictpartijen

Zoals hierboven al beschreven was bij precies de helft van de mediations sprake van verzuim bij tenminste één van de conflictpartijen. In de evaluatieformulieren die door de VSNU zijn verstuurd naar de conflictpartijen binnen het WO, is de vraag gesteld of mediation in hun geval heeft bijgedragen aan het verminderen of voorkomen van (dreigend) ziekteverzuim. Deze vraag is slechts door vijftien conflictpartijen beantwoord⁶. Bij vijf van hen bleek geen sprake van verzuim. Van de overige tien personen geeft de helft (vijf personen, verdeeld over 3 mediations) aan dat de mediation inderdaad heeft geholpen bij het verminderen van verzuim⁷. De overige vijf personen (eveneens verdeeld over 3 mediations) geven aan dat mediation niet van invloed is geweest op het verzuim.

Zeven van de geïnterviewde conflictpartijen hebben mediation gehad gedurende hun ziekteperiode. Twee van deze zeven geven aan dat mediation invloed had op hun verzuim; zij zijn korter gaan verzuimen. Een andere conflictpartij gaf aan dat toen hij weer wilde beginnen met werken na een verzuimperiode, de tegenpartij dit niet accepteerde en hem met bijzonder verlof stuurde tot na de mediation.

Volgens twee conflictpartijen bestond er, toen het conflict op zijn ergst was, een reële kans dat zij langere tijd (enkele maanden) zouden uitvallen. Zeven conflictpartijen geven aan dat die uitval feitelijk al aan de orde was. De overige 21 geven aan dat er nooit een reële kans op uitval heeft bestaan.

Aan de conflictpartijen hebben we het volgende 'scenario' voorgelegd: Stel, er was geen mediation geweest en het conflict was geëscaleerd. We vroegen hoe waarschijnlijk dat scenario was geweest en welke gevolgen het zou hebben gehad voor hun ziekteverzuim. Dit scenario vinden 22 van de dertig conflictpartijen (zeer) waarschijnlijk, terwijl zes het (zeer) onwaarschijnlijk achten. Acht van de tien partijen die verzuimden vanwege het conflict geven aan dat ze in dit scenario langer ziek zouden zijn geweest, één geeft aan dan even lang ziek te zijn geweest. Enkele partijen die langer zouden verzuimen lichten dit als volgt toe: 'Ik zou langer ziek thuis zijn geweest dan nu als ik nog langer had moeten samenwerken met deze collega.' En: 'Ik zou langer ziek zijn geweest. We waren dan ófwel bij de kantonrechter beland ófwel ik had een einde aan m'n leven gemaakt; zo voelde het althans.' Van de twintig partijen die niet hebben verzuimd vanwege het conflict geeft ruim de helft aan dat ze, als dit scenario waar was geweest, zich niet ziek zouden hebben gemeld. Twee partijen geven geeft aan dat ze zich in dit scenario wel of misschien wel ziek hadden gemeld.

Vijf van de dertig geïnterviewde conflictpartijen waren ten tijde van het conflict van plan de organisatie te verlaten. Mediation heeft de vertrekplannen beïnvloed, in de zin dat drie conflictpartijen minder dan voorheen van plan zijn om te vertrekken en twee juist meer dan voorheen. Eén partij die aangeeft minder dan voorheen te willen vertrekken zegt: 'Mijn vertrek was eigenlijk vooral een dreiging richting management.'

⁶ De betreffende vraag is later toegevoegd aan het evaluatieformulier (2^e versie) en derhalve niet door iedereen ingevuld.

⁷ Uit tabel 4.4 valt af te leiden dat er van voorkomen van verzuim geen sprake was bij de betreffende mediations, het gaat dus puur om verzuimreductie.

Als ze niet zouden meehelpen aan het oplossen van het conflict, namelijk door mediation goed te keuren, dan zou ik opstappen of me ziek melden, zo dreigde ik destijds.’

Paneldiscussie

In de paneldiscussie kregen panelleden vier casussen te lezen over concrete conflicten in de vier onderwijssectoren (zie Tabel 2.4 in hoofdstuk 2 voor de inhoud van de casussen). We vroegen hen daarna zowel schriftelijk als mondeling of ze konden inschatten of, en zo ja hoelang en hoe vaak de ‘focuspersoon’ in de conflictcasus ziek zou zijn in het komende jaar. Dit vroegen we zowel voor het geval dat er *geen* mediator zou worden ingeschakeld, als voor het geval dat dit *wel* zo zou zijn.

Vrijwel alle panelleden gaven aan dat het heel moeilijk (en daarmee onbetrouwbaar) is om het verzuim van de focuspersonen in de beschreven conflicten in te schatten. Daarvoor is meer kennis en inzicht van een concrete casus nodig. En zelfs dan, bij een levensechte casus, is moeilijk in te schatten of de focuspersoon wel of niet zal uitvallen, laat staan wat de invloed van mediation daarop zal zijn.

Uit tabel 5.5 blijkt dat de panelleden sterk verschillende voorspellingen doen voor het geval er in de beschreven casussen *geen* versus *wel* een mediator wordt ingeschakeld. Zo blijkt dat 75-100% verwacht dat de focuspersoon zich het komende jaar ziek zal melden als bij het betreffende conflict geen mediator wordt ingeschakeld. Daarentegen verwacht 56-75% een ziekmelding als er wel een mediator wordt ingeschakeld. Alleen in de BVE-casus verwacht men geen verschil in ziekmelding als er geen of wel mediation wordt ingeschakeld.

Tabel 5.4: Verwachtingen over ziekmelding vanwege conflict, apart voor de gevallen waarin er geen respectievelijk wel een mediator ingeschakeld zou worden (paneldiscussie)

	PO-casus		VO-casus		BE-casus		WO-casus	
	Mediation		Mediation		Mediation		Mediation	
	Geen	Wel	Geen	Wel	Geen	Wel	Geen	Wel
Ziekmelding	100%	67%	88%	75%	75%	75%	89%	56%
% ja/misschien	9/9	6/9	7/8	6/8	6/8	6/8	8/9	5/9

Noot. Toelichting op de inhoud van de cellen: 8/9 betekent dat 8 van de 9 mensen het betreffende antwoord gaven, oftewel 89%.

We vroegen de panelleden ook om te schatten hoe lang en hoe vaak de focuspersonen in de vier casussen het komende jaar ziek zouden zijn. Deze vraag bleek zo moeilijk (= onbetrouwbaar) te beantwoorden, dat alleen in de eerste casus (uit het PO) voldoende panelleden haar schriftelijk beantwoordden. Men verwacht dat de focuspersoon in de PO-casus *zonder* mediation gemiddeld ruim 22 weken ziek zal zijn (aldus 7 panelleden die de vraag beantwoordden), en *met* mediation gemiddeld een kleine 3 weken (aldus 5 panelleden).

Een reden voor de verschillen die panelleden verwachten wanneer er geen versus wel een mediator wordt ingeschakeld, zou wel eens kunnen zijn dat mediation in elk geval inhoudt dat er ‘iets gebeurt’, los van de vraag of het de meest geschikte interventie is. Want als er bij (ernstige) problemen niets gebeurt, dan is het vrijwel zeker dat mensen gaan uitvallen, aldus de panelleden.

5.3 Kosten en baten van mediation

Om het rendement van mediation te kunnen bepalen moet rekening gehouden worden met vele, materiële en immateriële, kosten en baten. Conflicten zelf, nog los van de vraag of mediation ingeschakeld wordt, brengen veel kosten met zich mee (Dana, 1999, 2001; Van de Velde et al. (2005). Van de Velde et al. berekenden dat wanneer twee medewerkers met jaarsalarissen van € 30.000 een half jaar een conflict hebben, de kosten gemakkelijk oplopen tot ruim € 85.000 vanwege verspilde werktijd, opgenomen baal- en verzuimdagen, vervangingskosten, materiaalschade, verminderde productiviteit door minder werkplezier, herstructurering van werkprocessen, foute beslissingen, etc. Om het rendement van mediation te kunnen bepalen moet daarom minimaal rekening gehouden worden met de volgende kosten en baten van mediation:

Kosten mediation:

- Herhaalde voorlichting via diverse kanalen;
- Training en periodieke bijscholing van verwijzers;
- Tijd die verwijzers besteden aan verwijzing;
- Tijd die conflictpartijen en andere betrokkenen (directie, personeelsconsulent, arbodienst) besteden aan besluitvorming rondom mediation;
- Tijd die conflictpartijen aan de mediation zelf besteden;
- Bij falende mediation (kans van 40%) blijft conflict onopgelost, met kans op negatieve gevolgen (verzuim, WAO, slechte werksfeer, lage werkmotivatie etc.);
- Kosten van ontslag en vervanging (indien van toepassing).

Baten mediation (indien de mediation slaag; kans van 60%)

- Reductie van verzuimkosten;
- Reductie van tijd die conflictpartijen en andere betrokkenen ‘verspillen’ aan conflict;
- Preventie van verzuim- en WAO-kosten;
- Verbeterde werksfeer en onderlinge samenwerking;
- Verbeterde werkmotivatie en –tevredenheid;
- Verbeterde kwaliteit van het werk (arbeidsproductiviteit);
- Goed gekwalificeerd personeel blijft behouden (of van minder goed gekwalificeerd personeel is afscheid genomen);
- Verbeterde conflicthanteringsvaardigheden ;
- Preventie van escalerende conflicten in de toekomst;
- Verbeterde besluitvorming;
- Geen ontslag- en vervangingskosten (als mediation ontslag heeft voorkomen).

Deze opsomming van materiële en immateriële kosten en baten toont aan dat een puur financiële kosten-batenanalyse complex is. Want de diverse parameters voor kosten en baten zijn zeer moeilijk te schatten en sterk afhankelijk van de aard en escalatiegraad van het conflict. Niet alleen vertelden de experts ons dit tijdens de paneldiscussie, maar het blijkt ook uit onze eigen interview- en dossier-onderzoeken, die subjectieve gegevens opleveren waarvan het de vraag is of ze in hernieuwd onderzoek gerepliceerd zouden worden.

Op basis van de financiële parameters die wél goed te schatten zijn berekenden we de kosten en baten van de feitelijke mediations die in het IMO-project hebben plaatsgevonden. Tabel 5.5 toont een berekening die uiteindelijk ertoe leidt dat mediation tijdens IMO in financieel opzicht negatieve verzuimbaten had ter waarde van € 47.100. Hieronder beschrijven we de tabel om dit bedrag te beargumenteren..

Er zijn in totaal 49 mediations afgerond, waarbij er bij de helft sprake was van verzuim. De conflicten waarbij mediation is ingeschakeld duurden gemiddeld 13,5 maanden, dat is 58 weken. Een mediation kost circa € 1.500 (ruime schatting).

Van het aantal mediations bij conflicten-met-verzuim kunnen we op basis van de gegevens uit IMO schatten dat de helft daarvan tot een verzuimreductie leidde, en een kwart tot verzuimverlenging. Voorts nemen we aan dat de verzuimreductie c.q. – verlenging zo’n 10% bedraagt van de totale conflictduur. Verder berekenden we dat de directe kosten van 1 week verzuim circa € 550 zijn (zie tabel 5.6 voor een onderbouwing). Aan de hand van deze gegevens berekenden we dat de 12 mediations waarbij verzuim werd gereduceerd € 39.600 besparing van verzuimkosten opleverde, terwijl de 6 mediations waarbij verzuim werd verlengd € 19.800 kostten. De totale *negatieve* baten van mediation bij conflicten-met-verzuim waren derhalve € 16.950.

Een vergelijkbare som maakten we bij de mediations bij conflicten-zonder-verzuim. Omdat slechts 7% van de conflictpartijen aangeeft dat zij wellicht ziek zouden zijn geworden zonder mediation (= 2 gevallen), en aangenomen dat daarmee 6 weken verzuim is voorkomen, levert mediation in deze gevallen slechts € 6.600 besparing van verzuimkosten op. In totaal levert mediation in deze gevallen negatieve baten op van € 30.150. *Totaal* zijn de *negatieve* baten van mediation in het IMO te schatten op € 47.100. Dit komt erop neer dat op elke mediation gemiddeld een kleine € 1.000 wordt toegelegd, wanneer strict verzuimkosten worden beschouwd. Als echter in deze groep van 49 mediations slechts één a tweemaal dankzij mediation is voorkomen dat een medewerker in de WAO komt, dan zijn de baten alweer positief. In de interviews gaf één conflictpartij daadwerkelijk aan dat dankzij mediation voorkomen was dat hij in de WAO belandde⁸.

⁸ Overigens is het in de huidige wet- en regelgeving welhaast onmogelijk om vanwege een conflict de WAO in te stromen; als echter het ‘WAO-kanaal’ is afgesloten, dan zal uitval door arbeidsconflict naar alle waarschijnlijkheid langs andere kanalen van de sociale zekerheid lopen, bijv. instroom in de WW.

Tabel 5.5 Kosten en baten van de mediations in het IMO-project

	Euro		Euro
Kosten 1 mediation	1500		
Aantal mediations	49		
Duur conflict voorafgaand aan mediation in weken	58		
Aantal conflicten waarbij partij verzuimde	24,5	Aantal mediations dat verzuim reduceerde	12
		Aantal mediations dat verzuim verlengde	6
		10% verzuimreductie/verlenging in weken	6
		Directe kosten 1 week verzuim	550
		Baten mediations die verzuim reduceerden	39600
		Baten mediatons die verzuim verlengden	-19800
		Baten mediations die verzuim niet beïnvloedden	0
		Kosten 24,5 mediations	36750
		Totale baten bij mediation als er al verzuim is	-16950
Aantal conflicten zonder verzuim	24,5	Aantal mediations dat verzuim voorkwam	2
		10% verzuimreductie in weken	6
		Directe kosten 1 week verzuim	550
		Baten mediations die verzuim voorkwamen	6600
		Baten mediations die verzuim niet beïnvloeden	0
		Kosten mediations	36750
		Totale baten bij mediation als er geen verzuim is	-30150
Totale baten bij alle mediations			-47100

Een eenvoudig rekensommetje leert dat mediation zich gemakkelijk terugverdient wanneer mediation het ziekteverzuim van een medewerker met drie weken of meer terugdringt. We maakten dit rekensommetje voor de BVE (zie Tabel 5.6). Volgens de gegevens verstrekt door het Arboservicepunt blijkt dat een fte gemiddeld € 37.000 per jaar kost, en dat BVE-medewerkers gemiddeld 0,77 fte werken. Daaruit valt af te leiden dat het gemiddeld € 550 kost om iemand een week te vervangen. Overigens zijn dit slechts de directe verzuimkosten; vaak komen er extra verzuimkosten bij, zoals stijgende premies die scholen aan het Vervangingsfonds moeten afdragen bij stijgend verzuim. Wanneer echter uitsluitend de directe verzuimkosten afgezet worden tegen de ruim geschatte kosten van een mediator betekent dit dat een mediator zich terugverdient zodra de mediation het ziekteverzuim van een medewerker met 3 weken terugdringt. Tabel 5.5. laat echter ook zien dat in de enkele gevallen waarin mediation het verzuim verlengt, de baten negatief oplopen tot € -2600 bij twee weken verzuimverlenging.

Tabel 5.6 Kosten en baten van mediation in de BVE

	Posten	Euro
Kosten	15 uur mediator (excl BTW)	1500
	Directe verzuimkosten*	550
Baten	2 wk verzuimverlenging	-2600
	1 wk verzuimverlenging	-2050
	0 wk verzuimreductie	-1500
	1 wk verzuimreductie	-950
	2 wk verzuimreductie	-400
	3 wk verzuimreductie	150
	4 wk verzuimreductie	700

*1 fte/week X deeltijdfactor = 37000 : 52 X 0,77 = 550 (naar boven afgerond)

Al met al concluderen we (voorzichtig, vanwege de ontoereikende parameters) dat mediation als instrument voor direct merkbare verzuimpreventie en -reductie beperkt rendeert. Ten eerste leidt mediation in een beperkt aantal gevallen tot verzuimreductie of verzuimpreventie. Ten tweede is er een geringe kans (ca. 40%) dat mediation niet tot een positief resultaat leidt, zodat de baten zeker niet tegen de kosten opwegen.

Daarentegen veronderstellen we dat mediation als instrument voor verhoogde arbeidsproductiviteit, verhoogd werkplezier en verbeterde samenwerking wel degelijk rendeert. Want er is een kans van 60% dat mediation een einde maakt aan (vaak langslappende) conflicten, wat niet alleen ervoor zorgt dat partijen zelf hun tijd weer aan het eigenlijke werk kunnen besteden; het straalt ook uit naar hun directe werkomgeving, waar de sfeer en werkmotivatie verbeteren, en waar mensen van het mediation-voorbeeld leren om conflicten al in een vroeg stadium bespreekbaar te maken en op te lossen. Daarover wijst eerder onderzoek van ons (Nauta & Van Sloten, 2004) uit dat probleemoplossend gedrag in een vroeg stadium van onvrede en 'onbalans' langdurig verzuim kan voorkomen. En als mediation desondanks faalt, dan is duidelijk geworden dat een andere wijze van conflictbeslechting onontkoombaar is geworden (bijv. de juridisch weg of overplaatsing naar een andere onderwijsinstelling), met als uiteindelijk resultaat dat partijen met een schone lei (elders) verder kunnen..

5.4 Sectorverschillen in effecten van mediation

Er zijn een aantal sectorverschillen zichtbaar in de effecten van mediation. Conflictpartijen in het PO en de BVE zijn het meest tevreden met mediation. Zij geven een ruime voldoende. In de BVE zijn alle conflictpartijen van mening dat mediation succes heeft gehad, in die zin dat het heeft geleid tot een duurzame oplossing van het conflict, waarmee de belangen van beide partijen zijn gediend. Ook het merendeel van de PO-conflictpartijen deelt deze mening. Beide sectoren zijn van mening dat het conflict minder lang heeft geduurd vanwege de mediation.

Daarentegen zijn de conflictpartijen in het VO en WO minder tevreden. Conflictpartijen in het VO geven mediation een krappe voldoende, die in het WO geven vaak een onvoldoende. In het VO en WO is het merendeel van de geïnterviewde conflictpartijen van mening dat mediation geen succes heeft gehad. Conflictpartijen van beide sectoren zijn tevens van mening dat de duur van het conflict door de mediation niet is verkort.

6 Literatuur

De Dreu, C.K.W., van Dierendonck, D., De Best-Waldhober, M. (2003). Conflict at Work and Individual Wellbeing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, C. L. Cooper(Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology 2nd ed.* (pp 495-516). New York: Wiley.

Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. [Conflictmanagement: Diagnose en behandeling van conflicten in organisaties]. Bern: Haupt.

Hubert, A.J., & Veerman, T.J. (2002). *Arbeidsconflicten en arbeidsuitval. Een inventarisatie van de huidige kennis in literatuur en databestanden*. Den Haag: SZW.

Nauta, A., De Vries, S., Bosch, K., & Van Schie, J. (2001). Gezonde conflicten op het werk. Een theoretisch model. *Gedrag en Organisatie*, 14, 331-345.

Nauta, A., & Van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkomen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.

Van de Vliert, E. (1998). Conflict and conflict management. In P. J. D. Drenth & H. Thierry (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology (2nd ed.)*, Vol. 3: *Personnel psychology*. (pp. 351-376). Hove, UK: Psychology Press.

IMO-project (2002). *Project Introductie van mediation in de onderwijssector*. Niet-gepubliceerd projectvoorstel.

www.stecr.nl