

Samenvatting STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten

Dit is een samenvatting van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten van april 2022. In de vorige versie stond de ziekmelding in combinatie met een arbeidsconflict centraal. De werkwijzer ging vooral in op het maken van een scherp onderscheid tussen enerzijds de medische beoordeling van arbeidsongeschiktheid door ziekte en anderzijds het re-integratie- en werkhervattingsadvies waarbij het arbeidsconflict werd aangepakt. In deze nieuwe versie is de doelgroep verruimd en wordt ook aandacht besteed aan preventie: Hoe voorkom je arbeidsconflicten? En als ze toch voor komen, hoe houd je ze beheersbaar om een ziekmelding te voorkomen? En, wanneer schakel je een arbeidsmediator in?

Voor de casemanager is echter vooral de combinatie arbeidsconflict en ziekmelding van belang. In deze samenvatting besteden we daarom vooral aandacht aan dit deel. De complete Werkwijzer is te bestellen via www.stecr.nl.

Wat is een arbeidsconflict en hoe ontstaat het?

De STECR-definitie luidt:

“Twee individuen, één individu en een groep of twee groepen, binnen de grenzen van een arbeidsorganisatie, hebben een arbeidsconflict als ten minste één van de partijen vindt dat de andere partij haar dwarsboomt of ergert. Dit kan betrekking hebben op arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden of arbeidsvoorwaarden.”

Conflicten zijn vaak asymmetrisch. Dat wil zeggen dat een van beide partijen zich ergert, terwijl de ander zich daarvan niet bewust is of het probleem niet onderkent.

In de literatuurstudie van de NVAB is gekeken naar factoren die het risico op conflicten kunnen verhogen.

Als persoonlijke risicofactoren worden benoemd:

- een mismatch van persoonlijkheid en werk(omgeving)
- de communicatiestijl van betrokkenen
- de conflicthanteringsstijl
- onprofessioneel gedrag of
- een angstige of vermijdende hechtingsstijl,

Een *lager* risico wordt gezien bij:

- een effectieve conflictmanagementstijl
- meer opleiding
- werktevredenheid en
- een hogere leeftijd.

Er zijn ook verschillende taak- en organisatiefactoren gevonden die een hoger risico vormen voor het ontstaan van arbeidsconflicten. Het gaat daarbij om:

- arbeidsinhoud: onduidelijkheid in rol/taakverantwoordelijkheid, communicatie, verschil in visie/opleiding/ervaring, complex werk;
- arbeidsomstandigheden: verstoorde werk- en privebalans onvoldoende middelen (tijd, personeel, geld), een groter team of hoge werkdruk;
- arbeidsvoorwaarden: wisselende diensten, onvoldoende carrière mogelijkheden, baanonzekerheid, een hoger inkomen en een leidinggevende functie;
- arbeidsverhoudingen: botsing van belangen, generatieverschillen, slechte afdelingsmoraal, culturele verschillen.

Als conflict bevorderende factoren in de fysieke omgeving worden benoemd:

- ondraaglijke temperaturen
- slechte luchtkwaliteit
- hoog lawaai/geluidsniveau
- flex- en combikantoren (met werken en vergaderen in één ruimte).

Een *lager* risico is gevonden bij grote kantoortuinen ten opzichte van een eigen kamer.

Conflicten kunnen escaleren als het aantal voorvallen in een conflict toeneemt, het belang van de kwestie groter wordt of als het aantal partijen dat betrokken is bij het conflict groeit (bijvoorbeeld door een ziekmelding). Een arbeidsconflict moet gezien worden als een proces dat zich ontrolt en waarin emoties een grote rol spelen. Het kan escaleren als het niet lukt om de oorspronkelijke kwestie helder over het voetlicht te krijgen of als de kwestie zelfs wordt ontkend. Negatieve emoties of boosheid over de acties van de andere partij krijgen dan de overhand.

Protocol voor arbeidsconflicten

Een arbeidsconflict brengt in veel gevallen spanning en emoties met zich mee. Maar, dat is nog geen reden voor een ziekmelding, aangezien dergelijke spanningsklachten niet hoeven te betekenen dat iemand zijn werk niet meer kan doen.

STECR raadt een (arbeids)conflictenprotocol aan als onderdeel van preventie. In zo'n protocol kan aandacht besteed worden aan onderwerpen als: wat doe je/waar kun je terecht als je een conflict met iemand ervaart; wat kan je doen als je er samen niet uitkomt; waar kan je dit veilig melden of wie kan je om hulp vragen; wat is mediation en wanneer kan dat helpen; wat is de rol van de bedrijfsarts etc.

Na het signaleren van een conflict ligt het voor de hand dat partijen in gesprek gaan, eventueel met behulp van een derde zoals HR. Een arbeidsconflictenprotocol kan ook duidelijkheid en structuur bieden als een conflict toch escaleert.

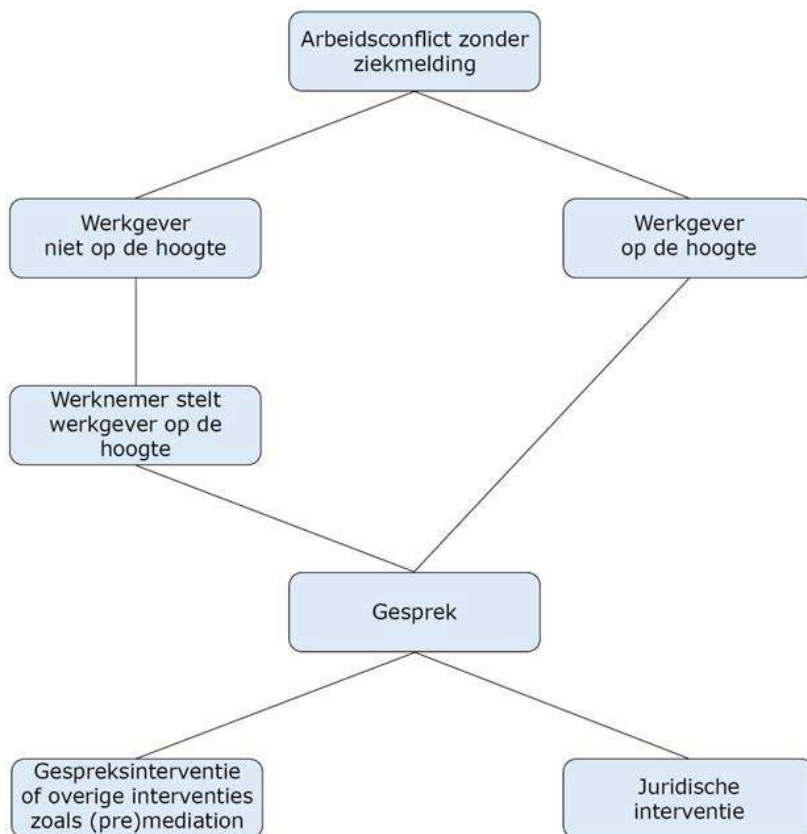
Het kan zijn dat een werknemer zich niet in staat voelt aan een gesprek deel te nemen en zich ziekmeldt. Er zal dan binnen een paar dagen na de ziekmelding een gesprek met de bedrijfsarts (moeten) plaatsvinden. Langer dan een week uitstel leidt bijna altijd tot een beoordeling 'arbeidsongeschikt om medische redenen'.

In een arbeidsconflictenprotocol kunnen ook interventies worden opgenomen voor de situatie dat emoties zo hoog oplopen dat een werknemer even afstand wil nemen tot het werk. Zo zijn er arbeidsconflictenprotocollen waarin vermeld staat dat een werknemer maximaal 1 keer in 2 jaar een beroep kan doen op een 'arbeidsconflictenverlof'. De werknemer kan dan aanspraak maken op dit (betaalde) verlof zonder dat een ziekmelding plaatsvindt. De werknemer krijgt een aantal dagen (vaak maximaal 3) de tijd om even afstand te nemen van het conflict. Wel met de verplichting direct een afspraak te maken met een (vertrouwens)persoon binnen de organisatie met wie het conflict en een eventuele oplossing dient te worden besproken.

Het opnemen van arbeidsconflictenverlof is dus niet vrijblijvend maar zorgt ervoor dat een proces in gang wordt gezet dat gericht is op het bespreekbaar maken van het conflict en het oplossen ervan. Het zorgt er bovendien voor dat (onterechte) ziekmeldingen voorkomen worden. In het protocol kan de werknemer ook gewezen worden op de mogelijkheid van een gesprek met de bedrijfsarts in het kader van een zogenoemd open spreekuur.

Arbeidsconflicten zonder ziekmelding

Het beste is uiteraard een (dreigend) arbeidsconflict op te lossen, voordat er een ziekmelding komt. Om escalatie van het conflict te voorkomen kan het soms wenselijk zijn een interventieperiode in te stellen, waarin de werknemer niet werkt of niet op zijn werkplek werkt.



Vaak kan een bemiddelende of gespreksbegeleidende interventie helpen om het arbeidsconflict op te lossen. De oorzaak/oorzaken van het probleem worden in kaart gebracht en vervolgens wordt samen een oplossing gezocht. Het doel is dat de werknemer daarna weer aan het werk gaat in zijn eigen werk of andere passende arbeid. Soms zal echter de conclusie zijn dat het niet mogelijk is samen het conflict op te lossen en dat terugkeer naar het eigen werk of bij de werkgever niet mogelijk is.

Interventieperiode

Soms is duidelijk dat doorwerken niet mogelijk is gedurende de tijd dat er aan een oplossing voor het conflict wordt gewerkt. Bijvoorbeeld als er heftige emoties spelen of er duidelijk merkbare spanningen zijn. Dan kan het wenselijk zijn een interventieperiode in te lassen. Partijen krijgen zo de ruimte voor bezinning en worden gestimuleerd actief aan oplossingen te werken.

Een interventieperiode kan op verschillende manieren worden ingevuld:

- De werknemer gaat tijdelijk op een andere afdeling of in een ander filiaal werken.

- Is dat geen optie dan kan de werknemer één, maximaal twee weken worden 'vrijgesteld van arbeid', onder voorwaarde dat gesprekken worden opgestart om het conflict op te lossen.

Het is van belang afspraken te maken over de tijd dat de werknemer afwezig mag zijn. Daar zijn geen wettelijke regels voor. Ook een bedrijfsarts kan een interventieperiode adviseren als hij constateert dat er geen sprake is van arbeidsongeschiktheid.

Interventies

Ruwweg vallen interventies bij arbeidsconflicten zonder ziekmelding onder te verdelen in:

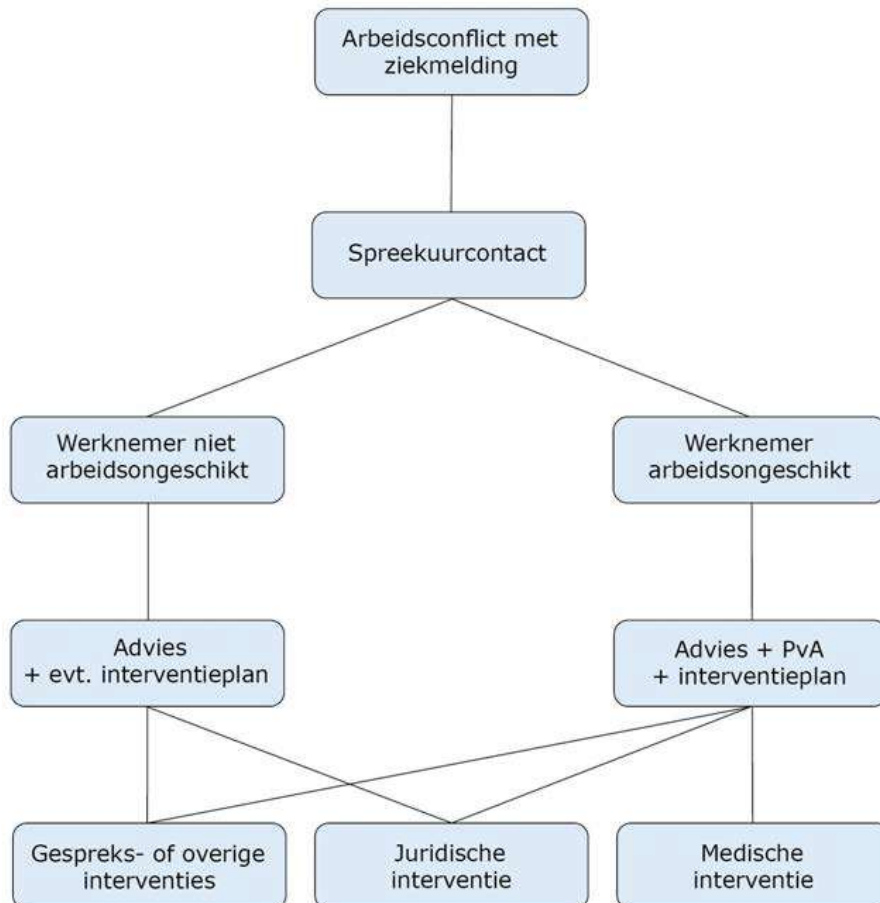
- interventies specifiek gericht op oplossing van het conflict en
- juridische interventies (het domein van juristen).

De voornaamste vormen van niet-juridische interventies zijn:

- individu-gerichte interventies: psychosociale interventies met behulp van bedrijfsmaatschappelijke hulp, (bedrijfs)psycholoog of coach, gericht op het herstel van de balans en het probleemoplossend vermogen;
- bemiddelende interventies door bedrijfsmaatschappelijke hulp of mediator of (bedrijfs)psycholoog of coach;
- loopbaaninterventies, bijvoorbeeld door heroriëntering op mogelijkheden van de werknemer door beroepskeuze, psychologisch of assessmentonderzoek;
- organisatiekundige interventies, bijvoorbeeld taakstructurering, rolcommunicatie, advisering managementstijlen.

Arbeidsconflicten met ziekmelding

Een arbeidsconflict met ziekmelding loopt schematisch als volgt:



Stap 1, Werknemer verschijnt op spreekuur bedrijfsarts

Wanneer de werknemer zich op het spreekuur van de bedrijfsarts meldt, is het primair de taak van de bedrijfsarts om de werkgever te adviseren over de vraag of de werknemer arbeidsongeschikt is. Er zijn twee mogelijkheden: ja of nee. Omdat deze vraag eerst moet worden beantwoord, gaat hij vooraf aan de vraag of mogelijk (ook) sprake is van een arbeidsconflict. Het wil niet zeggen dat het gesprek dan ook in deze volgorde moet plaatsvinden.

Stap 2. Beoordeling of de werknemer arbeidsongeschikt is

De bedrijfsarts beoordeelt of er sprake is van ziekte waardoor de werknemer de bedongen arbeid niet kan verrichten. De beoordeling leidt tot een van de volgende resultaten:

- de werknemer is arbeidsongeschikt
- de werknemer is niet arbeidsongeschikt.

Stap 3. Is er sprake van een arbeidsconflict?

Drie varianten zijn mogelijk:

- *Variant a*

De werknemer is arbeidsongeschikt en er is geen sprake van een arbeidsconflict: de bedrijfsarts adviseert conform de WVP en neemt specifieke omstandigheden en/of beperkingen mee in zijn advies voor re-integratie en/of werkhervatting. De werkwijzer is niet van toepassing.

- *Variant b*

De werknemer is arbeidsongeschikt en er is sprake van een arbeidsconflict: voorkomen moet worden dat de re-integratie geblokkeerd wordt door de werknemer die stelt dat hij pas kan re-integreren als het conflict is opgelost en dat hetzelfde geldt zolang hij niet hersteld is.

- *Variant c*

De werknemer is niet arbeidsongeschikt, maar er is sprake van een arbeidsconflict: de bedrijfsarts past de werkwijzer toe en adviseert – bij voorkeur na overleg met de werkgever - eventueel over te gaan tot een interventieperiode waarbinnen werknemer niet aan het conflict wordt blootgesteld en/of bemiddeling.

Het kan niet zo zijn dat de bedrijfsarts adviseert dat werkhervatting pas aan de orde is als het conflict is opgelost. In veel gevallen kan de werknemer ondanks het conflict wel werken. De bedrijfsarts kan alleen een oplossingsrichting adviseren.

Adviseren bij arbeidsconflicten

De bedrijfsarts moet ook advies geven in de vorm van een re-integratieadvies en/of werkhervattingsadvies en/of interventieplan. Het doel is de werknemer in staat te stellen zijn bedongen arbeid of andere passende arbeid uit te voeren. Dat kan op zichzelf al een oorzaak zijn voor extra spanning/irritatie bij werknemer of werkgever.

In de praktijk komt het voor dat een bedrijfsarts adviseert dat de werknemer pas weer aan het werk kan als het conflict is opgelost. Volgens de STECR-kenniskring mag van een werknemer die niet arbeidsongeschikt is, worden verwacht dat hij werkt. Tenzij er dan mogelijk medische klachten ontstaan of er heftige emoties spelen. In dat geval kan de bedrijfsarts een interventieperiode adviseren. De voorwaarde is dat aan het begin van de interventieperiode meteen een afspraak wordt ingepland met degene binnen de organisatie met wie het conflict en een eventuele oplossing dient te worden besproken.

Soms adviseert een bedrijfsarts dat de werknemer voorlopig niet in staat is tot een gesprek. Daar moet de bedrijfsarts terughoudend in zijn. Dit kan alleen in het uitzonderlijke geval dat daar medische redenen voor zijn. Anders zou er sprake kunnen zijn van een re-integratie belemmerend advies.

Interventieperiode

Het is van belang dat vooraf commitment van de werkgever wordt verkregen voor het inlassen van een interventieperiode. Sowieso is het in principe ongewenst om een advies te geven over het arbeidsconflict zonder dat beide partijen op de hoogte zijn dat er een conflict speelt en hun visie hebben kunnen geven.

In de praktijk is het echter niet altijd makkelijk eerst contact te hebben de werkgever om hem te informeren dat sprake is van een arbeidsconflict. De bedrijfsarts zal daarom voordat hij een

interventie-advies geeft zich eerst afvragen of de werkgever naast het schriftelijke advies ook nog op een andere manier moet worden geïnformeerd.

Het is daarom belangrijk afspraken over het omgaan met arbeidsconflicten in het algemeen en een interventieperiode in het bijzonder vooraf goed vast te leggen, bijvoorbeeld in een arbeidsconflictenprotocol.

Hoe dan ook is het van belang dat de bedrijfsarts zorgvuldig communiceert en ervoor zorgt dat zowel de werkgever als de werknemer zich serieus genomen weten. Het behoort niet tot de taak van de bedrijfsarts partijen te adviseren uit elkaar te gaan door middel van een beëindigingsovereenkomst of de werknemer te adviseren ontslag te nemen.

Wanneer er sprake is van arbeidsongeschiktheid en het conflict wordt vastgesteld tijdens een re-integratietraject, dan wordt het advies over het oplossen van het conflict en de randvoorwaarden voor de re-integratie vastgelegd in de Probleemanalyse, Bijstellingen en terugkoppelingen.

Duur van de interventieperiode

De geadviseerde duur van de interventieperiode hangt samen met de looptijd en intensiteit van het conflict en is altijd zo kort mogelijk: maximaal één week, in uitzonderlijke situaties maximaal twee weken.

Tijdens de interventieperiode wordt in ieder geval een afspraak ingepland met degene binnen de organisatie met wie het conflict en een eventuele oplossing dient te worden besproken. Het advies van een interventieperiode met uitleg over en eventueel de definitie van arbeidsconflicten wordt vastgelegd in een schriftelijke terugkoppeling aan werkgever en werknemer.

Gespreksinterventies

Hoe langer een conflict duurt, hoe moeilijker het is om een conflict op te lossen. Soms is een bemiddelende of gespreksbegeleidende interventie nodig om het arbeidsconflict op te lossen.

Het advies van de bedrijfsarts kan bijvoorbeeld bestaan uit een gesprek tussen de werknemer en degene met wie hij een conflict heeft. Eventueel kan daar een derde bij aanwezig zijn, bijvoorbeeld iemand van HR, de bedrijfsmaatschappelijk werker, ombudsman of de vertrouwenspersoon. Of, als dat alles geen oplossing (meer) biedt, een mediator.

Bemiddeling door iemand van HR of een bedrijfsmaatschappelijk werker wordt doorgaans als minder emotioneel belastend ervaren, is meerpartijdig en laagdrempeliger dan mediation. Het is daarom een goed alternatief voor mediation als een win-win situatie nog haalbaar is en partijen nog niet in de strijdfase zitten.

Arbeidsmediation kan zinvol zijn in bijvoorbeeld de volgende situaties:

- een conflict speelt al enige tijd en pogingen om het zelf onderling op te lossen zijn mislukt;
- het lukt partijen niet om er met hulp van (1e lijns)derden zelf uit te komen;
- er zijn derden, bijvoorbeeld collega's of juristen, bij het conflict betrokken;
- het conflict is geëscaleerd of escalatie dreigt;
- door het conflict zal de duur van de arbeidsongeschiktheid toenemen;
- het conflict is ontstaan door pesten of naar aanleiding van (seksuele) intimidatie;
- partijen willen spreken over een beëindiging van de arbeidsovereenkomst;
- er is nog geen of geëscaleerd 'conflict' maar een ongewenste arbeidssituatie (zie hieronder bij pre-mediation of preventief in zetten van mediation).

Overige interventies

Een interventie kan door verschillende disciplines worden ingezet. Dit hoeft niet een bedrijfsarts te zijn, maar vaak is deze wel degene met het eerste professionele contact in geval van een arbeidsconflict. Belangrijk is dat een interventie moet passen bij de actuele problematiek en bij het streven naar eigen verantwoordelijkheid en zelfwerkzaamheid van de partijen.

Typen additionele interventies

Ruwweg vallen interventies bij arbeidsconflicten onder te verdelen in:

- medische interventies (het domein van de curatieve sector),
- juridische interventies (het domein van juristen) en
- interventies specifiek gericht op oplossing van het conflict.

De voornaamste vormen van de niet-medische en niet-juridische interventies zijn:

- individu-gerichte interventies, psychosociale interventies met behulp van bedrijfsmaatschappelijke hulp of (bedrijfs)psycholoog of coach, gericht op het herstel van de balans en het probleemoplossend vermogen;
- bemiddelende interventies door bedrijfsmaatschappelijke hulp of mediator of (bedrijfs)psycholoog;
- loopbaaninterventies, bijvoorbeeld door heroriëntering op mogelijkheden van de werknemer door beroepskeuze, psychologisch of assessmentonderzoek;
- organisatiekundige interventies, bijvoorbeeld taakstructurering, rolcommunicatie, advisering managementstijlen.

Actoren bij arbeidsconflicten

Rol werkgever/leidinggevende

- is verantwoordelijk bij inzetbaarheid en verzuim, dus ook bij een arbeidsconflict met verzuim. De werkgever blijft eindverantwoordelijk voor de arbeidsverzuimaanpak en heeft een gelijke verantwoordelijkheid als de werknemer bij het oplossen van het arbeidsconflict. Hierbij heeft de werkgever in geval van arbeidsongeschiktheid de wettelijke verplichting voor het bieden van (ander)passend werk e.d.;
- kan zich bij de aanpak laten ondersteunen/begeleiden door een interne/externe deskundige partij: casemanager, verzuimbegeleider, bedrijfsmaatschappelijk werker of een arbodienst. In dit laatste geval wordt niet alleen de bedrijfsarts bedoeld maar kan gedacht worden aan een bedrijfsmaatschappelijk werker of een arbeids- en organisatieadviseur;
- dient een preventiemedewerker te benoemen.

Rol werknemer

- verricht de bedongen arbeid en is actief bij het bevorderen van de eigen inzetbaarheid;
- werkt mee aan het oplossen van een eventueel arbeidsconflict waarbij hij een gelijke verantwoordelijkheid heeft als de werkgever;
- is medeverantwoordelijk voor de eigen werkhervatting binnen de verzuimaanpak;
- heeft een aantal wettelijke verplichtingen, zoals aanvaarden van passend werk.

Rol bedrijfsarts (zonder ziekmelding)

- ondersteunt de werkgever bij het opstellen van beleid ter preventie van conflicten;
- voert op verzoek van de werknemer een arbeidsomstandighedensprekkuur uit;
- beoordeelt of sprake is van een conflictsituatie conform de definitie van de STECR werkwijzer;
- beoordeelt het type conflict en de fase waarin het conflict zich bevindt conform de NVAB richtlijn 'Conflicten in de werksituatie';
- beoordeelt de conflictmanagementstijl, zo mogelijk van beide partijen, conform de NVAB richtlijn 'Conflicten in de werksituatie';
- beoordeelt de draagkracht en het oplossend vermogen van de werknemer;
- beoordeelt of een interventieperiode moet worden geadviseerd als geen sprake is van arbeidsongeschiktheid;
- adviseert zo nodig aan de werknemer hoe de draagkracht kan worden versterkt en het oplossend vermogen kan worden vergroot;
- verwijst daarvoor zo nodig ter ondersteuning naar de andere genoemde actoren en/of de huisarts;
- overlegt zo nodig, mits er toestemming is van de werknemer, met de werkgever;
- adviseert zo mogelijk, mits er toestemming is van de werknemer, de werkgever over mogelijke oplossingsrichtingen;
- beoordeelt of sprake is van een beroepsziekte;

- adviseert verder in het kader van en conform deze werkwijzer arbeidsconflicten.

Rol bedrijfsarts (na ziekmelding)

Na een ziekmelding heeft de bedrijfsarts een rol vergelijkbaar met hierboven beschreven. Waar hierboven gesproken wordt over noodzakelijke toestemming van de werknemer, is dat na een ziekmelding niet meer nodig.

Daarnaast:

- geeft hij een oordeel over de vraag of sprake is van arbeidsongeschiktheid wegens ziekte of gebrek in relatie tot de bedongen arbeid;
- beoordeelt hij de mogelijkheden van aangepast of passend werk;
- beoordeelt hij de draagkracht en het oplossend vermogen van de werknemer en in het bijzonder of werknemer in staat is om het gesprek over het arbeidsconflict te voeren.

De bedrijfsarts kan onderdelen van zijn taken uitbesteden aan de professional onder taakdelegatie conform de richtlijn taakdelegatie. In dat geval is de rol van de professional onder taakdelegatie:

- inventariserend, hij verzamelt gegevens, maar interpreteert zelfstandig geen medische informatie;
- verwijzend voor de arbeidsongeschiktheidsvraag of interventies naar de bedrijfsarts (kan als daar afspraken over gemaakt zijn na overleg met de bedrijfsarts over interventies adviseren).

Rol huisarts

- begeleidt de werknemer bij medische en psychische klachten en vervult ook een preventieve taak (suikerziekte, hart en vaatziekten, astma, copd);
- onderzoekt zo nodig bij de anamnese of de klachten een relatie hebben met werkproblematiek;
- informeert met toestemming van de werknemer de bedrijfsarts gevraagd en ongevraagd over de medische klachten in relatie tot het werk;
- adviseert werknemer in gesprek te gaan met de werkgever of bedrijfsarts als sprake is van een (dreigend) arbeidsconflict;
- is terughoudend in uitspraken in de richting van de werknemer over diens eventuele arbeidsongeschiktheid.

Rol HR-/P&O-adviseur

- adviseert de werkgever en de werknemer op het gebied van arbeidsrechtelijke en -voorwaardelijke aspecten binnen de arbeidsrelatie en op het gebied van inzetbaarheid, arbeidsverzuim en arbeidsomstandigheden;
- adviseert de werkgever in het kader van arbeidsconflicten bij de toepassing van deze werkwijzer;
- kan optreden als casemanager (zie hieronder);

- begeleidt de werknemer en de werkgever in ontslagzaken en mogelijk naar een uitkeringssituatie;
- ondersteunt de werknemer eventueel bij het aanvragen van uitkeringen bij het UWV;
- signaleert risico's en adviseert werkgever, in de rol van preventiemedewerker, over het voorkómen van arbeidsconflicten.

Rol casemanager

- adviseert de werkgever en de werknemer bij een arbeidsconflict over het toepassen van deze werkwijzer;
- begeleidt verzuimgevallen; volgt en begeleidt individuele gevallen en rapporteert hierover;
- bewaakt als adviseur de naleving van de regelgeving en voorschriften met betrekking tot verzuim en eventueel een arbeidsconflict;
- zet werkherlevingstrajecten in gang, coördineert het terugkeerproces, maakt rapportages en koppelt de acties naar de werkgever terug;
- communiceert met de werkgever, de werknemer, ingezette providers en eventueel UWV, verzekeraar/volmacht binnen de kaders van de AVG;
- initieert en regisseert de begeleiding naar werk binnen en buiten de eigen onderneming (indien noodzakelijk);
- adviseert de werkgever, de werknemer en overige betrokkenen over arbeidsverzuim en werkherleving.

Rol bedrijfsmaatschappelijk werker

- richt zich op psychosociale problematiek die het dagelijkse functioneren van de werknemer beïnvloedt;
- bemiddelt eventueel bij een conflict wanneer er voldoende draagvlak is bij beide partijen. Deze interventie is niet meer mogelijk wanneer de werknemer en/of de werkgever zich juridisch laten bijstaan;
- ondersteunt de werkgever/organisatie vanuit een adviserende en signalerende rol omtrent belastende werkomstandigheden en organisatiecultuur die tot een conflict kunnen leiden;
- kan in het kader van preventie worden ingezet voor het geven van voorlichting over conflicthantering en het voeren van een goed gesprek etc.

Rol arbeidsmediator

- treedt op als een neutrale bemiddelaar voor alle betrokken partijen;
- draagt er zorg voor dat partijen deugdelijk geïnformeerd worden over de bij het conflict relevante regelgeving;
- creëert een veilige omgeving voor betrokken partijen;
- herstelt en bestendigt een constructieve communicatie tussen partijen;
- faciliteert c.q. begeleidt op een neutrale wijze oplossingsgerichte, vertrouwelijke bemiddelingsgesprekken;

- bewaakt de voortgang van een oplossingsgericht proces;
- begeleidt de bemiddelingsgesprekken naar een door beide partijen geaccepteerd resultaat;
- legt bij een geslaagde bemiddeling afspraken vast in een overeenkomst die bij overeenstemming wordt ondertekend door betrokken partijen en waaraan betrokken partijen zijn te houden;
- Bij een niet geslaagde bemiddeling wordt altijd middels een neutraal beëindigingsbericht van de arbeidsmediator de mediation afgesloten.

Rol advocaat (als probleemoplosser)

- ondersteunt werkgever en/of werknemer bij het oplossen van het conflict;
- draagt er zorg voor dat partijen deugdelijk geïnformeerd worden over de bij het conflict relevante regelgeving;
- draagt voorstellen aan ter bespreking en oplossing door een onafhankelijke derde in de organisatie, bijvoorbeeld:
 - een HR-medewerker, OR-lid, bedrijfsmaatschappelijk werker of arbeidsdeskundige;
 - een geïnstitutionaliseerde derde in de organisatie, bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon of ombudsman;
 - een geïnstitutionaliseerde interne klachtenfunctionaris, of
 - een externe, professioneel getrainde conflictbemiddelaar, bijvoorbeeld een mediator of arbeids- en organisatiepsycholoog.

Rol arbeidsdeskundige

- heeft een rol bij het adviseren over duurzame inzetbaarheid. Werknemer en werkgever kunnen over duurzame inzetbaarheid een verschillende visie hebben, de belangen zijn veelal anders en dit kan tot ongewenste arbeidsverhoudingen leiden. De inzet van een arbeidsdeskundige kan een preventieve werking hebben ter voorkoming van verzuim en/of conflicten;
- adviseert over re-integratie in passend werk tijdens arbeidsongeschiktheid, schept helderheid over de mogelijkheden ten aanzien van werkherhvatting in passend werk en de rechten en plichten in het kader van arbeidsongeschiktheidswetgeving (de Wet Verbetering Poortwachter, WIA, IVA, UWV-richtlijnen). Maakt daarbij alle knelpunten die er zijn bespreekbaar.

Rol (interne of externe) vertrouwenspersoon

- hoort het verhaal van de melder aan;
- ondersteunt de melder bij het zoeken naar oplossingen;
- ondersteunt de melder bij het indienen van een officiële klacht;
- betracht geheimhouding;
- zijn rol is nadrukkelijk niet het zelf optreden als gespreksleider.