

# De STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten, geactua- liseerd en uitgebreid

In april van dit jaar verscheen de zevende en grondig geactualiseerde versie van de *STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten*. Deze werkwijzer geldt sinds 2001 als een standaard leidraad bij arbeidsconflicten en is geschreven voor professionals en instanties die zijn betrokken bij conflicten op het werk: het UWV, verzekeraars, bedrijfsmaatschappelijk werkers, managers, advocaten, etc. Sanne Schreurs, arbeidsmediator, vertelt wat de wijzigingen zijn ten opzichte van de zesde versie. Zo gaat deze editie uitvoerig in op het voorkómen van arbeidsconflicten.

DOOR SANNE SCHREURS ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

In april 2022 verscheen de zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten. Deze werkwijzer is een product van de in 2001 opgerichte Stichting Expertisecentrum Participatie (STECR), destijds geïnitieerd door arboprofessionals. De werkwijzer is ontstaan vanuit de behoefte om met een multidisciplinaire benadering een goede werkwijze te vinden voor het beperken van verzuim in wat vroeger 'situatonele arbeidsongeschiktheid' van werkenden heette en kent zes voorgangers.

In de zevende versie is de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten grondig geactualiseerd. Nieuwe regelgeving, in het bijzonder de in 2019 geïntroduceerde Richtlijn conflicten in de werksituatie van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB), en voortschrijdend inzicht vormen daarvoor de achtergrond. In plaats van de ziekmelding staat het conflict centraal. Daarnaast besteedt de werkwijzer uitgebreid aandacht aan preventie en mediation.

Dit artikel geeft een overzicht van de inhoud, achtergrond en van de totstandkoming van de zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten. In de kaders zijn aan het woord Jeanette Hemke en Ido van der Waal, respectievelijk bedrijfsarts en arbeidsmediator. Zij waren als deskundigen betrokken bij het redige-

ren van de inhoud van de zevende versie. Van der Waal was ook betrokken bij alle eerdere versies van de werkwijzer.

## **STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten, versie 6**

De voorlaatste (zesde) versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten dateert van 15 oktober 2014 en deze beoogde met juridische scherpte en maximale duidelijkheid primair een handleiding te bieden voor de bedrijfsarts. Daarvoor werden drie situaties onderscheiden: a) de werknemer kan door ziekte niet werken en er is geen sprake van een arbeidsconflict; b) de werknemer kan door ziekte niet werken en er is sprake van een arbeidsconflict en c) de werknemer is niet ziek, maar er is sprake van een arbeidsconflict.

In variant a was de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten niet van toepassing en adviseerde de bedrijfsarts conform de Wet verbetering poortwachter.<sup>1</sup> Daaronder valt het duiden van medische beperkingen voor het verrichten van werkzaamheden en het vaststellen van een werkhypothese, die als uitgangspunt geldt voor het re-integratietraject.

In variant c paste de bedrijfsarts de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten toe. Hij kon een



**Sanne Schreurs**  
is redactielid van dit  
tijdschrift.



interventieperiode adviseren waarbinnen werkgever en werknemer een aanzet tot een oplossing van het arbeidsconflict moesten maken. De interventieperiode werd omschreven als een korte periode waarin de werknemer met behoud van loon wegblijft van werk, zonder dat dit als ziekte, vakantie of verlof werd aangemerkt. Voorwaarde voor het inlassen van deze periode was dat de bedrijfsarts eerst 'hoor en wederhoor' toepaste en commitment bij de werkgever verkreeg voor de interventieperiode. Als de werkgever niet instemde met een interventieperiode, schreef de werkwijzer voor dat de bedrijfsarts niets anders restte dan het geven van een advies, maar dan zonder interventieperiode, bijvoorbeeld om mediation toe te passen. De werkwijzer noemde nog andere interventies die de bedrijfsarts kon adviseren, zoals herstel- en psychosociale interventies met behulp van bedrijfsmaatschappelijke hulp of een bedrijfspsycholoog, interventies op loopbaanniveau (bijvoorbeeld een assessmentonderzoek), of organisatiekundige interventies (bijvoorbeeld taakstructurering, rolcommunicatie of advisering managementstijlen).

## De werkwijzer versie 6 zou niet voldoende ingaan op preventie of het beperken van gezondheidsschade, terwijl dat wel een kerntaak van de bedrijfsarts is

In situatie b adviseerde de bedrijfsarts volgens de Wet verbetering poortwachter én paste hij de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten toe.

## Oproep NVAB editie 6 niet te gebruiken

Na publicatie van de zesde versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten riep de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) haar leden (bedrijfsartsen) op de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten niet (langer) te gebruiken. De zesde versie zou volgens de NVAB té juridisch van aard zijn. Door de ziekmelding als uitgangspunt te nemen, zou de werkwijzer niet voldoende ingaan op preventie of het beperken van gezondheidsschade, terwijl dat wel een kerntaak van de bedrijfsarts is. Verder bestond bezwaar tegen het vooraf door de bedrijfsarts vragen aan de werkgever in te stemmen met een interventieperiode. Dit zou niet passen bij de onafhankelijke positie van de bedrijfsarts en niet relevant moeten zijn voor diens advies.<sup>2</sup> Tot slot zou de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten *practice based* zijn, terwijl de NVAB als wetenschappelijke beroepsvereniging een *evidence based* aanpak beoogt.<sup>3</sup> De NVAB en STECR zijn vervolgens in gesprek met elkaar gegaan. Op 19 november 2015 brachten ze een gezamenlijke verklaring uit.<sup>4</sup> Daarin heeft de NVAB het negatieve advies ingetrokken met een toelichting dat de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten de bedrijfsarts niet belemmert in het uitvoeren van zijn kerntaak van het beschermen, bewaken en bevorderen van de gezondheid van werkenden.

## Eigen richtlijn NVAB

Ondertussen zette de NVAB zich wel aan het formuleren van een eigen richtlijn voor arbeidsconflicten.<sup>5</sup> Het idee daarbij was aanbevelingen te formuleren die beter aansluiten bij de bredere rol van de bedrijfsarts dan uitsluitend na een ziekmelding. Dat resulteerde in de richtlijn Conflicten in de werksituatie van 1 juli 2019.<sup>6</sup> Het doel van de NVAB-richtlijn is het ondersteunen van bedrijfsartsen bij het voorkomen van

conflicten in de werksituatie, en als sprake is van een conflict, het komen tot een constructieve oplossing. De NVAB-richtlijn formuleert vijf vragen die de basis vormen voor toepassing van de richtlijn: 1) wat zijn de diagnostische criteria voor een conflict in de werksituatie en wat zijn de diagnostische criteria voor overspanning of burn-out bij een conflict op grond waarvan de betrokkene arbeidsongeschikt kan worden geacht (conflict- en medische diagnostiek), 2) welke factoren voorspellen het beloop van een conflict in de werksituatie, 3) wat is de effectiviteit en kosteneffectiviteit van interventies bij een conflict in de werksituatie, 4) welke factoren voorspellen het ontstaan van een conflict in de werksituatie, en 5) wat is de effectiviteit en kosteneffectiviteit van preventieve interventies om conflicten in de werksituatie te voorkomen.

Deze vragen zijn in de richtlijn uitgewerkt, waarbij de volgende onderverdeling is gehanteerd: 1) een werkende bij wie waarschijnlijk sprake is van een conflict in de werksituatie, zonder ziekmelding, 2) een werkende die zich heeft ziek gemeld terwijl waarschijnlijk sprake is van een conflict in de werksituatie, en 3) preventie van conflicten in de werksituatie.

## Wrijving geeft glans, maar schuren geeft krassen

De NVAB-richtlijn vraagt het nodige van de bedrijfsarts in het kader van de conflictdiagnostiek. De bedrijfsarts moet een inventarisatie maken van de conflictkenmerken, de fase waarin het conflict zich bevindt en voorspellers van de afloop. Hierbij noemt de richtlijn het principe van *stepped care*: er wordt gestart met de eenvoudigste interventie die past bij de aardoening of de klachten. Wanneer verharding van de standpunten is opgetreden of het conflict ernstig is geëscaleerd, kan de bedrijfsarts mediation adviseren. De bedrijfsarts mag dat advies geven op basis van zijn onpartijdige en objectieve rol. Dat geldt ook voor het advies een interventieperiode toe te passen. De NVAB-richtlijn benadrukt dat het advies voor vrijstelling van werk valt onder de gebruikelijke arbeidsgeneeskundige zorg en wordt gegeven door de bedrijfsarts. Er is dus geen instemming van de werkgever voor vereist. De NVAB-richtlijn onderstreept het belang dat beide partijen instemmen met mediation en de keuze van de mediator.<sup>7</sup>

De NVAB-richtlijn besteedt tot slot nog een apart hoofdstuk aan de conflictbekwaamheid van organisaties. De bedrijfsarts kan door middel van meldingen van werknemers, de risico-inventarisatie & -evaluatie en onderzoeken signaleren dat een bedrijf een risico op escalerende conflicten loopt.<sup>8</sup> Als blijkt dat er veel conflicten voorkomen in de werksituatie, of er een hoog risico bestaat op conflicten in de werksituatie, adviseert de bedrijfsarts om binnen de organisatie trainingen conflictmanagement te volgen.

### STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten versie 7

De zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten heeft zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de NVAB-richtlijn. De werkwijzer handhaaft de opzet die de zesde versie bood voor het proces na een ziekmelding door de werknemer. Het

### Verhouding richtlijn Conflicten in de werksituatie en STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten

Op grond van het Professioneel Statuut van de bedrijfsarts is de bedrijfsarts werkzaam volgens de richtlijnen en standaarden zoals ze door de beroepsgroep algemeen zijn aangenomen. De NVAB-richtlijn wordt gezien als een deel van de 'professionele standaard' voor bedrijfsartsen. De NVAB-richtlijn is geautoriseerd door de NVAB, waarmee deze voor de bedrijfsarts bindende status heeft.<sup>9</sup> De STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten heeft niet de status van door de NVAB geautoriseerde richtlijn, maar benadrukt wel algemeen aangenomen te zijn als best practice door UWV en in (tucht)rechtpraak. De NVAB-richtlijn is primair gericht tot bedrijfsartsen, maar vermeldt zelf dat de aanbevelingen ook van belang kunnen zijn voor andere adviseurs op het gebied van arbeid en gezondheid zoals arbeids- en organisatiedeskundigen, arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen, voor het management van organisaties waar mogelijk sprake is van risicofactoren voor het ontwikkelen van conflicten, en voor werkenden zelf. De STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten legde tot en met de zesde versie ook het accent op de rol van de bedrijfsarts, maar noemde ook andere professionals zoals casemanagers, huisartsen, psychologen, mediators en advocaten, die baat zouden kunnen hebben bij de door de werkwijzer geboden structuur. In de zevende versie staat het conflict centraal en is de doelgroep daarmee nog breder, namelijk het werkveld in brede zin.

blijft mogelijk een interventieperiode te adviseren als de bedrijfsarts oordeelt dat geen sprake is van medische beperkingen. Benadrukt wordt dat commitment van de werkgever daarvoor van belang is en bij voorkeur al is vastgelegd in een arbeidsconflictenprotocol of een overeenkomst tussen de werkgever, bedrijfsarts of arbodienst. Maar ook als de werkgever niet openstaat voor een interventieperiode, blijft het de eigen verantwoordelijkheid van de bedrijfsarts, die onafhankelijk is, toch daartoe te adviseren. Daarmee wijkt de zevende versie af van de zesde versie, die de bedrijfsarts in dat geval geen ruimte bood de interventieperiode toch te adviseren. Daarnaast gaat de zevende versie uitvoerig in op het voorkomen van arbeidsconflicten. De werkwijzer legt het accent op het voorkomen van arbeidsconflicten op organisatieniveau, maar gaat ook in op het beheersbaar houden van een arbeidsconflict in de fase waarin nog geen ziekmelding heeft plaatsgevonden. Daarvoor hanteert de werkwijzer het adagium 'wrijving geeft glans, maar schuren geeft krassen': meningsverschillen en conflicten zijn niet per se negatief, maar als ze niet worden uitgesproken en escaleren naar een ernstig conflict, leidt dat tot ziekte, verzuim of onnodig vertrek uit een organisatie. Het structureel organiseren van tegenspraak of het hebben van een stevig verschil van mening levert, mits goed doorgesproken en uitgepraat, meestal mooie resultaten op, aldus de werkwijzer.

Deze zevende versie bespreekt ook het ontstaan van arbeidsconflicten en de asymmetrie ervan: één partij ergert zich of wordt gehinderd, de ander niet. Het nieuwe werken en

## Ido van der Waal, arbeidsmediator

'Je zou willen dat deze zevende versie een boekwerk is dat álle werkenden lezen. We hebben heel bewust gezorgd dat er meerdere bedrijfsartsen zijn betrokken bij de totstandkoming van deze zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten. Om ook in juist die beroepsgroep goed draagvlak te krijgen. Verder is meer input verwerkt van degenen die de conflicten uiteindelijk tegenkomen en er iets mee moeten. De insteek is dus niet alleen: wat en langs welke lijnen adviseert de bedrijfsarts? Maar ook: wat kan een organisatie zelf al allemaal doen om conflicten te voorkomen en, als ze er zijn, daar zo goed mogelijk mee om te gaan? Mooi aan deze werkwijzer – en daar heb ik mij zelf sterk voor gemaakt – is dat het conflict niet wordt neergezet als iets dat er niet mag zijn. Conflicten zijn van alle tijden en kunnen constructieve resultaten hebben, mits ze niet escaleren en goed worden opgepakt. Vandaar het adagium: 'Wrijving geeft glans, schuren geeft krassen'. Speerpunt van deze werkwijzer is verder: de bedrijfsarts hoeft geen hoor en wederhoor toe te passen voorafgaand aan het adviseren van een interventieperiode. Moet hij of zij dat wel, dan wordt de bedrijfsarts ten onrechte naar de inhoud getrokken en in de positie geplaatst een oordeel te geven. Een arts doet er goed aan ervoor te zorgen dat er commitment is voor een interventieperiode, maar dat is wezenlijk anders dan pas kunnen adviseren na hoor en wederhoor.'

nieuwe digitale communicatievormen worden benadrukt als (nieuwe) bronnen van conflict doordat er bij gebruik van deze middelen minder verbondenheid en meer afstand is en dit de kans op escalatie vergroot. Verder sluit de werkwijzer aan bij hetgeen de NVAB-richtlijn noemt over factoren die conflicten en het beloop kunnen beïnvloeden: persoonlijke factoren, stijl van leidinggeven, taak- en organisatiefactoren en de fysieke omgeving. In aanvulling geeft de werkwijzer inzicht in de wijze waarop (ongeschreven) regels in een organisatiecultuur van invloed kunnen zijn op het voorkomen, ontstaan en afronden van conflicten. De werkwijzer doet als handreiking de *capability*-benadering.<sup>10</sup> Volgens die benadering moeten mensen kunnen zijn wie ze willen zijn en dingen kunnen doen die waarde toevoegen voor henzelf en hun omgeving. Als kernwaarden noemt de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten: kennis en vaardigheden gebruiken en/of ontwikkelen, betrokken zijn bij belangrijke beslissingen, betekenisvolle werkcontacten hebben of opbouwen met anderen, eigen doelen stellen, goed inkomen en een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols.

## Je zou willen dat deze zevende versie een boekwerk is dat álle werkenden lezen

Tot slot, naast veel meer, introduceert deze zevende versie 'het goede gesprek' dat als groundbeginsel in iedere organisatie

zou moeten worden ingebed. Het gesprek waarin ruimte en respect is voor alle gesprekspartners, waarbij eerst contact wordt gemaakt, dan de aanpak wordt besproken en pas daarna de inhoud op tafel komt. Mocht dat gesprek (naar verwachting) niet slagen, dan zal een gespreksleider met een specifieke deskundigheid kunnen worden ingeschakeld, zoals een mediator. Die stap, de inzet van een derde, is geen teken van falen, aldus de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten.

## Mediation heeft binnen de zevende versie een eigen hoofdstuk gekregen

### Mediation

Mediation heeft binnen de zevende versie een eigen hoofdstuk gekregen. Het proces van mediation wordt uitgelegd langs de bekende kernelementen: vertrouwelijkheid, partijautonomie, vrijwilligheid. Belangrijker voor de praktijk is dat deze zevende versie mediation duidelijk positioneert: het is 'een' middel om te komen tot een oplossing van een conflict en niet pas toepasbaar afhankelijk van de mate van escalatie en/of als 'laatste kans interventie'. Het nut van de inzet van mediation moet worden bepaald op basis van de elementen

## Jeanette Hemke, bedrijfsarts

'Organisatiecultuur, ongeschreven regels, het speelt allemaal een rol onder de huid van een conflict. De zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten heeft onder meer tot doel om het werkveld – en niet alleen bedrijfsartsen – handreikingen te doen hoe zij daarmee om kunnen gaan. We hebben daarbij veel meer dan voorheen de nadruk gelegd op preventie en samenwerking tussen de verschillende partijen die direct of indirect betrokken zijn bij een conflict; daaronder ook begrepen de behandelende en curatieve sector. Als de werknemer de werkwijzer openslaat, al dan niet na een ziekmelding, is er waarschijnlijk al sprake van een conflict. De werkwijzer versterkt de werkende dan in wat hij of zij kan doen. Maar deze werkwijzer biedt ook handreikingen aan een organisatie om naar de oorzaak van conflicten te kijken. Voordeel van de werkwijzer ten opzichte van de NVAB-richtlijn is de veel bredere opzet én het praktische karakter. Ook hebben we bewust het arbeidsconflictenprotocol genoemd; laat werkgevers zo'n protocol in hun organisatie verankeren en beschrijven wat de stappen zijn als een conflict zich voordoet in de werksfeer. Daarmee willen we bereiken dat er geen irritaties ontstaan in de advisering van de bedrijfsarts als deze bijvoorbeeld zou komen tot het advies voor een interventieperiode. Dat mag de bedrijfsarts op basis van zijn of haar taak sowieso adviseren, maar als de werkgever het ook nog eens heeft ingebed in een protocol, voorkomt dat discussie. Tot slot hebben we aan kruisbestuiving kunnen doen. Het principe van het 'goede gesprek' is al uitgebreid beschreven in de STECR Werkwijzer inzetbaarheid en gezondheidbevorderende leefstijl; we hebben de beginselen daarvan nu ook in de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten laten terugkomen.'

die inherent zijn aan het middel zelf en de afweging of die goed aansluiten bij het (soort) conflict. Zijn de vertrouwelijkheid, partijautonomie en vrijwilligheid dienend aan een oplossing, of vergt het conflict bijvoorbeeld juist een principiële beslissing van een derde of partijdige begeleiding? Juist het (erg) laat inzetten van mediation beperkt de slagingskans, aldus de werkwijzer. In dat kader presenteert de werkwijzer mediation als een tweedelijnsvoorziening. Niet om de zwaarte ervan te benadrukken, maar omdat de eerste stap in beginsel een poging zou moeten zijn om er samen uit te komen, eventueel met de functionarissen van binnen de organisatie (HR, bedrijfsmaatschappelijk werk). Ten aanzien van de vrijwilligheid benadrukt de zevende versie nog dat een mediationadvies van bijvoorbeeld een bedrijfsarts een advies is waarvan kan worden afgeweken. Het gaat er in het arbeidsrecht om dat partijen hun verantwoordelijkheid nemen om een oplossing te zoeken en dat zij zich realiseren dat het niet opvolgen van een advies, zonder een adequaat alternatief te noemen, negatieve consequenties kan hebben (zoals, neem ik aan, loonmaatregelen en in het uiterste geval de conclusie dat de arbeidsrelatie onherstelbaar verstoord is en moet eindigen).

## De werkwijzer geeft mediation de plek die het verdient: als een interventie die in iedere fase van een conflict meerwaarde kan hebben.

Al met al lijkt deze zevende versie van de STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten voor de praktijk belangrijke meerwaarde te hebben, ook ten opzichte van de NVAB-richtlijn. Waar het lot

van de werkwijzer na introductie van de NVAB-richtlijn nog ongewis leek, heeft die zijn bestaansrecht met deze zevende versie bevestigd. De werkwijzer heeft oog en biedt aanvullende handreikingen voor de praktijk. Bovendien kan de werkwijzer een groter bereik krijgen doordat het conflict en de omgang daarmee centraal stelt. Tot slot geeft het mediation de plek die het verdient: als een interventie die in iedere fase van een conflict meerwaarde kan hebben. ■

### NOTEN

1. De Wet verbetering poortwachter beoogt langdurig ziekteverzuim te beperken. De wet verlangt dat de werkgever en werknemer zich samen, met een arbodienst of gecertificeerde bedrijfsarts, inspannen om de betreffende zieke werknemer zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. Uit de wet vloeien verplichtingen voor zowel de werkgever als de werknemer.
2. Ernst Jurgens & Rocco Kloots, 'De STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten vanuit NVAB-perspectief, Een toelichting met handreiking voor de praktijk', *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde* 2016/1, p. 41.
3. Nieuwsbericht 'Standpunt NVAB-Bestuur over STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten', [nvab-online.nl](http://nvab-online.nl), 10 maart 2015.
4. Nieuwsbericht 'Gezamenlijke verklaring NVAB en STECR', [nvab-online.nl](http://nvab-online.nl), 19 november 2015.
5. Henneke Brink, 'Ziekmakende arbeidsconflicten en het handboek van de heelmeeester', *Tijdschrift Conflicthantering* 2019/6.
6. Te vinden op [nvab-online.nl](http://nvab-online.nl) > Kennis en richtlijnen > NVAB-richtlijnen > Psyche en gedrag > Conflicten in de werksituatie.
7. Achtergronddocument Richtlijn conflicten in de werksituatie, paragraaf 2.3, p. 29. Te vinden op [nvab-online.nl](http://nvab-online.nl).
8. Op grond van de Arbeidsomstandighedenwet is iedere werkgever verplicht een risico-inventarisatie & -evaluatie op te stellen.
9. Richtlijnen voor Richtlijnen, Regieraad Kwaliteit van Zorg, maart 2012, hoofdstuk 3. Zie ook *ArbeidsRecht* 2015/35.
10. Ontwikkeld door econoom en Nobelprijswinnaar Amartya Sen.