

Wat kost een arbeidsconflict?

Martin Euwema
Jonne-mei Beetz
Simone Driessen
Roland Menke

Martin Euwema is Universitair hoofddocent Sociale en Organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. Jonne Mei Beetz is werkzaam als casemanager bij Hudson te Amsterdam. Simone Driessen is momenteel werkzaam als assistent buyer bij Wessanen Nederland en toekomstig student Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit. Beide zijn in juni 2006 afgestudeerd aan de master Organisatiepsychologie van de Universiteit Utrecht. Roland Menke is adviseur bij Result ADR, mediation en arbitrage.

Inleiding

Arbeidsconflicten brengen op allerlei manieren kosten met zich mee, zowel materiële als immateriële kosten voor de direct betrokkenen, de organisatie en voor de maatschappij. Bij de discussie over verschillende vormen van conflictregulering worden deze kosten veelal als argument aangevoerd, bijvoorbeeld om over te gaan tot ADR. Het is daarbij opvallend dat deze kosten weinig worden gespecificeerd en evenmin worden onderbouwd door empirisch onderzoek. Dit maakt de (soms dramatische) claims over de kosten van een conflict in organisaties weinig overtuigend en deze claims krijgen te vaak het karakter van een moreel in plaats van zakelijk argument. Nederlandse organisaties blijken weinig zicht te hebben op financiële risico's van conflicten (Caro, 2005), en evenmin van de tijd en kosten die gepaard gaan met de verschillende soorten van conflictoplossing (Schone-wille, 2005).

Uitgangspunt van dit artikel en het onderzoek dat hierin gepresenteerd wordt, is dat conflictmanagement in organisaties pas op de bestuursagenda komt, indien de kosten 'hard' gemaakt worden: meetbaar en zichtbaar. Door de financiële kosten en risico's in beeld te brengen, neemt de ervaren noodzaak tot conflictmanagement toe en financiële gegevens bieden ook een betere mogelijkheid tot sturen (vergelijk het belang van ken- en stuurgetallen voor een strategisch HRM-beleid). Conflictmanagement in organisaties vereist derhalve een betrouwbare methode om de financiële kosten in beeld te brengen.

Tot op heden is er voor zover bekend geen systematisch, empirisch onderzoek gedaan naar de financiële kosten van arbeidsconflict en is er geen gevalideerd instrument voor handen om de omvang ervan te berekenen. Om die reden is door ons de Conflict-KostenScan ontwikkeld die deze zogenaamde harde kosten in kaart kan brengen.

Kosten betreffen zowel individu, organisatie als samenleving. Voor het beleid van organisaties zijn de eigen kosten het meest van belang, daarom concentreren we ons hierop. Denk bij kosten voor de organisatie, naast de kosten van verzuim, verloop en verminderde productiviteit, bijvoorbeeld aan de tijd die besteed wordt door de afdeling Personeel & Organisatie (P&O), het management en de juridische afdeling in organisaties. Het doel van dit onderzoek beperkt zich tot het berekenen van de kosten die (grote) organisaties maken als gevolg van individuele, formele arbeidsconflicten. De kosten voor de maatschappij en de overheid worden binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Alvorens de onderzoeksresultaten van de ConflictKostenScan te bespreken, geven wij een overzicht van bestaande methoden en instrumenten om de kosten van interne arbeidsconflicten voor organisaties inzichtelijk te maken. Hierbij geven wij tevens aan welke kosten meewegen in de ConflictKostenScan.

Bestaande instrumenten

Er zijn enkele methoden ontwikkeld die trachten de kosten van arbeidsconflicten in kaart te brengen. De meest bekende is die van Daniel Dana (1999, 2001). Deze pionier op het gebied van conflictbemiddeling benoemt acht factoren die de totale kosten van interne arbeidsconflicten voor organisaties bepalen:

- verspilde tijd
- minder goede beslissingen
- verlies ervaren personeel
- herstructurering
- sabotage/diefstal/ schade
- verminderd plezier in het werk
- verloren arbeidstijd; medische kosten.

Dana ontwikkelde deze vuistregels zodat organisaties zelf een globale schatting kunnen maken van de kosten van conflicten. Zijn vuistregels zijn gebruikt voor enkele checklists in Nederland (o.a. ACB mediation).

In deze checklists zien we dat zowel harde kosten (bijvoorbeeld medische kosten) als zachte kosten (minder goede beslissingen) worden genoemd. Dit maakt de bepaling van financiële kosten moeilijk. We onderscheiden daarom harde en zachte kosten en richten ons op de harde kosten.

Harde kosten

Onder harde kosten worden de werkelijk aantoonbare en berekenbare financiële kosten als gevolg van arbeidsconflict verstaan. Deze kosten zijn onder te verdelen in de kosten die het hanteren van het conflict met zich brengt en de kosten die het gevolg zijn van het conflict.

Kosten hantering van het conflict

- 1 **Tijd en kosten intern betrokkenen.** Dana (2001) stelt dat pogingen om een conflict op te lossen maar liefst 42% van de tijd van werknemers in beslag kan nemen. Dana maakt helaas niet duidelijk hoe hij aan dit percentage komt. Officieel vergaderen over het conflict kost tijd voor de conflicterende partijen maar ook voor interne derde partijen. Dit kan tijd kosten van de P&O-afdeling, de afdeling juridische zaken, een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, et cetera.
- 2 **Tijd en kosten extern betrokkenen.** Zodra externe derde partijen zoals advocaten, mediators, of organisatieadviseurs, betrokken worden bij het oplossen van een arbeidsconflict staan deze partijen in dienst van de organisatie. Deze externe derde partijen dienen betaald te worden voor de geleverde diensten.

Kosten als gevolg van het conflict

- 3 **Verzuimkosten.** Ziek worden is één van de mogelijke gevolgen van een arbeidsconflict. Als verzuim wordt veroorzaakt door een lopend arbeidsconflict en dus geen puur lichamelijke oorzaak heeft dan wordt het situationele arbeidsongeschiktheid genoemd (Nauta, Weel, Kelder & De Jong, 2001). Situationele arbeidsongeschiktheid is 'de ongeschiktheid voor het vervullen van de eigen functie, terwijl er geschiktheid bestaat voor het uitoefenen van eenzelfde functie bij een andere dan de eigen werkgever' (Verhulp & Zondag, 2003, p. 115). Daarnaast kan de organisatie er ook voor kiezen om de medewerker naar aanleiding van het conflict te detacheren naar een andere organisatie.
- 4 **Kosten tijdelijke vervanging medewerker bij verzuim.** Indien een medewerker ziek thuis blijft moet zijn of haar functie door een ander overgenomen worden. Een optie is om de functies van collega's zo te herstructureren dat de taken van de verzuimende medewerker overgenomen worden. Deze vorm van herstructureren valt echter onder de zachte kosten. Een andere mogelijkheid is om iemand aan te nemen die de volledige functie van de zieke medewerker overneemt. Deze tijdelijke medewerker moet hiervoor betaald worden. Naast de loonkosten van de vervangende medewerker kunnen ook de kosten gerekend worden die gemaakt worden om deze medewerker te vinden tot de tijdelijke vervangingskosten.

- 5 **Exitkosten.** Indien een medewerker de organisatie verlaat, brengt dit kosten voor de organisatie met zich mee. Juridisch gezien maakt het verschil of een arbeidsrelatie wordt opgezegd, dan wel een verzoek tot ontbinding wordt ingediend. In het eerste geval is de opzeggende partij in beginsel gebonden aan de toestemming van de instantie Centrale organisatie Werk en Inkomen (CWI), de opzeggingstermijnen, de ontslagverboden van het Burgerlijk Wetboek en andere voorschriften. Wordt de tweede weg gekozen, dan gelden deze barrières niet voor de werkgever (Bakels, 2003). Bij ontslag van een medewerker wordt vaak een compensatieregeling getroffen. Daarnaast biedt de organisatie in sommige gevallen een training of een coachingstraject aan om een poging te doen iemand (na ontslag) een betere kans te bieden op de arbeidsmarkt. Deze kosten worden ook onder deze post geschaard.
- 6 **Kosten permanente vervanging medewerker.** Indien een medewerker de organisatie verlaat zal zijn of haar functie door een nieuwe medewerker overgenomen moeten worden en dit brengt voor de organisatie kosten met zich mee. Volgens De Dreu (2005) kunnen zeker voor het midden en hogere kader de kosten die gepaard gaan met ongewenst verloop in organisaties makkelijk oplopen tot driemaal iemands jaarsalaris; voordat een vervanger is gevonden die net zo goed functioneert als diens voorganger is men drie jaarsalarissen verder. Het proces van werving tot functioneren van deze nieuwe medewerker bestaat uit diverse kostenposten:
 - **Vacature.** Het plaatsen van een vacature kan intern en extern. Indien de vacature extern bekend gemaakt wordt, bijvoorbeeld op internet, in een krant of in een tijdschrift, dan brengt dit plaatsingskosten met zich mee.
 - **Werving intern.** Werving van een nieuwe medewerker kan intern gebeuren. In dit geval bestaan de kosten uit de tijd die medewerkers besteden aan de werving. Deze tijd bestaat bijvoorbeeld uit het voeren van de selectiegesprekken.
 - **Werving extern.** Indien de werving van een nieuwe medewerker door een extern bureau gedaan wordt, dient dit bureau betaald te worden voor de geleverde diensten.
 - **Scholing/training/inwerken.** Een nieuwe medewerker zal niet meteen op hetzelfde niveau werken als de vertrokken medewerker. Hiervoor is een inwerkperiode en eventuele training nodig.

Zachte kosten

Naast de te berekenen harde kosten is er nog een aantal kostenposten waarvan de omvang niet goed te bepalen is. Van de acht factoren die Dana (1999) noemt, wordt er in dit onderzoek een aantal als

zachte kostenposten beschouwd, te weten het nemen van minder goede beslissingen, kosten van herstructurering, sabotage, diefstal en schade, verminderd plezier in het werk en verminderde productiviteit. *Besluitvorming.* Dana (1999) stelt dat beslissingen die onder conflictueuze omstandigheden genomen worden altijd slechter zijn dan weloverwogen besluiten die in goede samenwerking tot stand komen. Voor deze bewering is echter weinig empirisch bewijs. Het is verder moeilijk dit hard te meten.

Herstructurering. Bijvoorbeeld in de vorm van het overplaatsen van conflictpartijen om zo het conflict op te lossen. Volgens Dana (1999) zijn de nieuwe werkprocessen hoogst waarschijnlijk niet de meest efficiënte inzet van menselijk kapitaal en zorgt dit voor kosten. Ook dit is moeilijk meetbaar en berust eerder op aannames dan feitelijke gegevens.

Sabotage, diefstal en schade. Is soms zeer zichtbaar en speelt zich doorgaans in het verborgene af en is lastig betrouwbaar te meten. Het is binnen het kader van dit onderzoek niet aan te tonen of het als gevolg van een arbeidsconflict plaatsvindt. Om deze reden wordt deze kostenpost hier buiten beschouwing gelaten.

Verminderd plezier in het werk. Dana (1999) meent dat medewerkers door conflicten een verminderde motivatie om te werken ervaren. Inderdaad blijkt een duidelijk verband tussen conflict en werkplezier (De Dreu, 2005). Door deze lagere motivatie zou het kunnen dat de productiviteit van de medewerker afneemt, maar dit is lang niet altijd het geval.

Verminderde productiviteit. Ook over de effecten van arbeidsconflict op de productiviteit is weinig bekend. Ieder heeft daar anecdotische informatie over, wetenschappelijk onderzoek ontbreekt echter nagenoeg. Allerlei andere factoren bepalen mede de productiviteit.

Emotionele schade. De Dreu (2005) zegt hierover dat de psychische gevolgen voor de vertrekkende medewerker en diens directe familie en vrienden moeilijk in financiële termen te duiden zijn. Deze zullen dan ook niet worden meegenomen in dit onderzoek.

Niet in geld uit te drukken...

Zachte kosten zijn niet meetbaar maar vertalen zich soms toch in een bedrag: in één case verzoekt de eiseres de verweerder een plicht op te leggen tot het betalen van een schadevergoeding van € 0,01. Een symbolisch bedrag voor de niet in geld uit te drukken geleden emotionele schade.

Caro (2005) noemt twee andere financiële gevolgen van arbeidsconflict, namelijk de gederfde inkomsten voor de organisatie doordat een product pas later op de markt kan worden gebracht en de kosten van fouten die als gevolg van conflict gemaakt zijn, welke hersteld moeten worden.

Als laatste zachte kostenpost kan de door eventuele publiciteit omtrent het conflict geleden imagoschade genoemd worden. Wanneer in de publiciteit komt dat er veel arbeidsconflicten optreden bij een bepaalde organisatie kan dit schadelijk zijn voor de naam van de organisatie.

Tot slot wordt benadrukt dat deze laatstgenoemde zachte kostenposten eveneens niet worden opgenomen in de huidige studie.

Kortom, de meetbare kosten van arbeidsconflicten zijn slechts een beperkte indicatie van de werkelijke kosten.

Berekening kosten van conflicten

In ons project hebben we in de eerste plaats een ConflictKostenScan¹ opgesteld, waarin bovenstaande zes harde factoren zijn vertaald in een protocol om conflict dossiers te analyseren. Deze analyse is primair uitgevoerd op grond van geregistreerde gegevens, verslagen en documenten, waar nodig aangevuld met gesprekken met betrokken professionals in de deelnemende organisaties. Het onderzoek is beperkt tot individuele arbeidsconflicten, die ten tijde van het onderzoek waren afgerond en die zich in de periode 2002-2005 hadden afgespeeld binnen de organisaties. Het betrof geëscaleerde conflicten, waar formele derden (tenminste de afdeling P&O) bemoeienis mee hadden gehad en daarom een dossier van was gemaakt.

ConflictKostenScan (samenvatting)

- Type conflict;
- Doorlooptijd;
- Afloop (behoud, overplaatsing intern, vertrek);
- Kosten van Primaire partijen;
- Kosten interne derde partijen;
- Kosten externe derde partijen;
- Verzuimkosten;
- Vervangingskosten;
- Exitkosten.

Het onderzoek is uitgevoerd in 2006 in Nederland binnen een ministerie en een universiteit, waarbij van deze universiteit drie faculteiten zijn onderzocht. Na tekenen van geheimhoudingsverklaring in verband met de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) door twee onderzoekers hebben deze onafhankelijk van elkaar de dossiers op specifieke informatie doorgenomen. In totaal zijn zo 56 conflicten geanalyseerd. Bij de onderzochte conflicten is onderscheid gemaakt in vier uitingvormen van individuele conflicten binnen arbeidsorganisaties: (1) klachten door de werknemer, (2) conflict over samenwerking- en functioneren; (3) bezwaar- en beroep (veelal over arbeidsvoorwaarden); (4) disciplinaire maatregelen.

¹ Op verzoek te verkrijgen bij de onderzoekers

De kwaliteit van de dossiers verschilt sterk. Hoewel beide organisaties zich voorstaan op vooraanstaand conflictmanagement en hier ook uitgebreide protocollen voor hebben, blijkt de dossiervorming beperkt. Het ministerie organiseert dit centraal en is – mede daardoor – toegankelijker dan de universiteit, waar verschillende faculteiten zeer verschillend de conflicten archiveren. Om tot vergelijkbare gegevens te komen was daarom vaak aanvullend onderzoek nodig en werden verschillende bronnen geraadpleegd binnen de organisatie.

Kosten van arbeidsconflicten

Van alle 56 cases in de dossieranalyse zijn de totale kosten uitgerekend. Het gemiddelde hiervan was € 27.094. De spreiding van deze gemiddelde kosten was groot. We zien dit geïllustreerd in het laagste totaalbedrag namelijk € 123,84 en het hoogste totaalbedrag : € 231.230,69.

Tabel 1 Aandeel per kostenpost van de totale kosten van alle arbeidsconflicten (N=56)

	Percentage van totaalkosten	Gemiddelde €
Kosten primaire conflictpartijen	1,05	317
Kosten interne derden	1,79	579
Kosten externe derden	2,27	1.809
Verzuimkosten	34,58	30.861
Vervangingskosten	3,96	4.290
Exitkosten	56,35	38.621
Totaalkosten	100,00	27.094

Tabel 1 maakt duidelijk dat de exitkosten veruit de grootste kostenpost vormen binnen de totale kosten van arbeidsconflicten. De tweede grote kostenpost wordt gevormd door de verzuimkosten. De aandelen van kosten van betrokkenen en de vervangingskosten vallen hierbij in het niet.

Tabel 2 Gemiddelde kosten van arbeidsconflicten in euro's uitgesplitst naar classificatie

	Aantal	kosten €	doorlooptijd (maanden)
Bezwaar/beroep	14	22.367	23
Conflict	26	41.006	25
Klacht	9	6.215	14
Disciplinaire Maatregel	7	11.698	8
Totaal	56	27.094	20

De vier verschillende typen conflicten die zijn onderzocht, maken zichtbaar dat ook hierbij grote verschillen zijn in financiële kosten. De kosten gemoeid met conflicten in de samenwerking zijn duidelijk het hoogste. Ook de doorlooptijd is hier het langste.

Klachten en disciplinaire zaken zijn relatief snel opgelost en ook de kosten zijn hiervan minder hoog.

De gemiddelde doorlooptijd van alle conflicten was iets meer dan 20 maanden met een

standaardafwijking van bijna 19 maanden (zie tabel 2). De duur van de onderzochte arbeidsconflicten loopt sterk uiteen. Het kortste conflict in de dossieranalyse duurde 2 maanden en het langste 76 maanden. Hierbij dient opgemerkt dat dit de formele duur van het conflict is. Doorgaans is hier al een hele geschiedenis aan vooraf gegaan.

In Tabel 3 is weergegeven welke afloop de verschillende typen conflicten kenden.

Tabel 3 Frequenties afloop uitgesplitst naar soort conflict

	Behoud	Over- plaatsing	Vertrek	Totaal
Bezwaar/beroep	6	0	8	14
Conflict	8	2	16	26
Klacht	3	2	4	9
Disciplinaire maatregel	3	3	1	7
Totaal	20	7	29	56

In geval van een bezwaar/beroep vertrok 57% van de medewerkers, de overige 43% bleef in functie. In geval van een conflict verliet 62% van de medewerkers de organisatie. Opvallend is dat bij een disciplinaire maatregel slechts 14% de organisatie verliet, 43% werd behouden en 43% werd overgeplaatst. Vertrek van een medewerker werd grotendeels veroorzaakt door een conflict (55%).

Kosten en afloop van het conflict

De doorlooptijd van een conflict waarbij een medewerker uiteindelijk vertrekt is aanzienlijk langer dan wanneer de medewerker behouden blijft of overgeplaatst wordt binnen de organisatie (zie tabel 4). Ook zien we dat de kosten bij vertrek van een medewerker aanzienlijk hoger uitvallen.

Tabel 4 Gemiddelde doorlooptijd in maanden uitgesplitst naar aflooptmogelijkheid

	Aantal	doorlooptijd (maanden)	kosten €
Behoud werknemer	20	13	4.920
Overplaatsing werknemer	7	13	9.441
Vertrek werknemer	29	27	46.648
Totaal	56	20	27.094

Kosten en baten van mediation

Mediation pretendeert een goedkope manier van conflictoplossing te zijn. Om deze reden is gekeken naar de gemiddelde totaalkosten van de cases waar mediation gebruikt is. Dit was in 8 cases het geval. De gemiddelde kosten van een case waar mediation is toegepast en de gemiddelde kosten van een case waar dat niet het geval was staan in tabel 5.

Tabel 5 Gemiddelde kosten van arbeidsconflict in euro's mediation/geen mediation gebruikt

	N	kosten €
Mediationcases	8	3.137
Alle cases excl. Mediationcases	48	31.087
Totaal	56	27.094

In alle 8 mediation cases ging het om een conflict, meestal een verstoorde arbeidsrelatie. Mediation is erop gericht de relatie tussen de conflictpartijen te herstellen en daarom kunnen we verwachten dat in de meeste gevallen de medewerker behouden blijft. Dit blijkt inderdaad het geval: in 75% van de mediationcases bleef de medewerker op de werkplek en in 25% verliet de medewerker de organisatie. Bij geen van de mediation cases was sprake van overplaatsing.

Verschil binnen en tussen organisaties

In tabel 6 is uitgezet hoeveel cases er per faculteit en per organisatie geanalyseerd zijn en wat de gemiddelde kosten zijn.

Tabel 6 Gemiddelde totale kosten van arbeidsconflicten in euro's per organisatie (voor de U opgesplitst naar faculteit)

	Aantal	kosten €	behoud	over- plaatsing	vertrek
Faculteit 1	7	23.946	3	1	3
Faculteit 2	9	30.139	0	1	8
Faculteit 3	7	104.673	0	0	7
Universiteit	23	50.937	3	2	18
Ministerie	33	10.476	17	5	11
Totaal	56	27.094	20	7	29

We zien in tabel 6 dat de kosten binnen de universiteit gemiddeld € 50.937 bedragen en binnen het ministerie € 10.476. Ook zien we grote verschillen tussen de faculteiten onderling.

Bij verdere analyse zien we dat de grootste verschillen verklaard worden door een groot verschil in de verzuimkosten. Deze zijn bij de universiteit beduidend hoger (gemiddeld € 51.083 in de cases waar van verzuim sprake is) dan bij het ministerie (€ 12.887 voor de verzuimcases). In meer dan de helft van de verzuimgevallen verliet de medewerker uiteindelijk de organisatie. Arbeidsuitval sluit dus zeker niet uit dat de arbeidsrelatie alsnog beëindigd wordt (Hubert & Veerman, 2002). Deze relatie is van belang, mede gezien de hoge kosten die zowel verzuim als exit met zich brengen.

Wanneer we ons beperken tot de conflicten (samenwerkingsproblemen) zien we eveneens grote verschillen tussen de universiteit en het ministerie. Bij de universiteit zijn de kosten van deze problematiek gemiddeld € 71.672 terwijl bij het ministerie de kosten slechts € 4.688 bedragen. De doorlooptijd van

deze conflicten is bij de universiteit 28 maanden, terwijl bij het ministerie deze 15 maanden bedraagt.

De kosten van exit zijn bij de universiteit en het ministerie vrijwel gelijk (ruim € 35.000). De totale gemiddelde kosten bij de universiteit komen veel hoger uit, omdat hier relatief in veel meer conflicten een exit regeling is getroffen. Bij het ministerie vertrekt 33%, terwijl dit bij de universiteit bijna 80% is. Ook zijn er beduidende verschillen tussen de faculteiten in aanpak, doorlooptijd en kosten.

Samengevat is het verschil in kosten tussen universiteit en ministerie aan vier oorzaken toe te schrijven: (1) bij het ministerie zijn ook klachten en disciplinaire maatregelen meegenomen (hiervan was geen sprake binnen de faculteiten in deze periode), waarvan de kosten lager zijn; (2) de doorlooptijd is veel langer en de verzuimkosten veel hoger bij de universiteit; (3) bij de universiteit wordt vaker een kostbare exitregeling getroffen; (4) ministerie maakt meer gebruik van mediation.

Conclusies

1 Eerder interveniëren in conflicten loont

Arbeidsconflicten duren veelal onnodig lang. Bovendien is duidelijk dat de kosten van arbeidsconflict stijgen naarmate het conflict langer duurt. Om deze redenen is het van belang om een conflict vroegtijdig aan te pakken en dan ook vooral snel en actief aan oplossing werken. Dit heeft tenminste drie implicaties.

- Het is van belang om een arbeidsconflict tijdig te signaleren en het ook te benoemen. Betrokkenen zijn vaak huiverig voor het woord 'conflict', maar zodra uitgesproken is dat er sprake is van een conflict kan er actief gezocht worden naar een oplossing.
- De werkgever neemt de verantwoordelijkheid voor het managen van conflicten, o.a. door het stimuleren van medewerkers zelf om conflicten te melden bij derden; het opstellen van protocollen voor conflictantering en -registratie; het aanstellen van een conflictcoördinator en casemanagement; zorgdragen voor de nodige juridische kennis en ondersteuning voor P&O. Tijdens dit onderzoek is gebleken dat bij P&O soms weinig juridische kennis is en dat hulp op dit gebied bovendien niet altijd toegankelijk is.
- De werkgever draagt zorg voor het (sneller) nemen van beslissingen en voorkomt kostbare tussenstappen, zoals functioneel ongeschikt verklaren, waarop de medewerker ziek wordt en alsnog tot exit wordt overgegaan.

2 Zorg voor conflictdossiers

De registratie van arbeidsconflicten laat te wensen over. Wil een organisatie beleid voeren op conflict-

management, dan is de beschikking over adequate gegevens noodzakelijk. Die ontbreken veelal. Een mogelijke werkwijze in grote organisaties is het aanstellen van een conflictcoördinator die de verantwoordelijkheid draagt voor het beleid, registratie en management van de conflicten.

Als er geregistreerd wordt, is het aan te bevelen om een conflict dossier op te stellen, apart van het personeelsdossier. Dit draagt bij aan een helder en compleet overzicht van het conflict. Dit dossier kan op twee momenten in het conflictproces worden opgesteld, afhankelijk van de inhoud. Het kan zijn dat een leidinggevende dit opstelt als hij/zij een (mogelijke) conflictsituatie waarneemt. De andere optie is dat het dossier wordt opgesteld op het moment dat de eerste melding van het conflict gemaakt wordt bij een interne derde partij. De interne derde die het conflict gaat begeleiden wordt dan verantwoordelijk voor het dossier in de functie van casemanager. De casemanager blijft tot en met de afwikkeling van het conflict contactpersoon voor alle betrokkenen, ook derden, en draagt zorg voor een vlotte procesgang.

3 Houd exit- en verzuimkosten in de gaten

De twee grootste posten binnen de financiële kosten van arbeidsconflict zijn in dit onderzoek de exitkosten (56%) en de verzuimkosten (35%); samen verantwoordelijk voor 91% van de conflictkosten. Door een conflict vroegtijdig te signaleren en het direct aan te pakken, verzuim en exit te voorkomen, kan dus het overgrote deel van de kosten voorkomen worden.

4 Gebruik mediation indien mogelijk

De resultaten van dit onderzoek bieden een duidelijke aanwijzing dat mediation een kortere doorlooptijd van conflicten tot gevolg heeft en tot meer tot behoud van de medewerker leidt, en daarmee tot lagere conflictkosten. De kosten van zowel interne als externe mediation zijn binnen het totaal bijna marginaal te noemen. Het verdient daarom aanbeveling hier in vroeg stadium gebruik van te maken.

5 Conflictmanagement als organisatieontwikkeling

Zelfs binnen twee Nederlandse gebureaucratiseerde organisaties zijn grote verschillen te vinden wat betreft conflictkosten, conflicthantering en conflictregistratie. Kosten zijn blijkaar te beïnvloeden door bedrijfsvoering en management. Van belang is daarom dat conflictmanagementsystemen (verder) ontwikkeld worden. HRM is een gebied dat de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doormaakt. Voor conflictmanagement staat deze ontwikkeling voor de deur. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar conflictmanagement als systeem. Dit onderzoek levert daar een bijdrage aan door duidelijk te maken dat de kwaliteit van het conflictmanagementsysteem van invloed is op de kosten van arbeidsconflicten.

De ConflictKostenScan kan verankerd worden in de organisatie door deze als uitgangspunt te nemen bij het opstellen van een conflictprotocol. De scan verzorgt dan niet uitsluitend inzicht in de financiële kosten van arbeidsconflicten, maar faciliteert de analyse van het interne conflictmanagementsystemen en het gebruik hiervan. Veelal werkt een vergelijking van de financiële resultaten als een goede prikkel voor reflectie en vernieuwing. Dit vraagt bij uitstek intern interdisciplinair overleg, tussen de lijnorganisatie, HRM, en de medische en juridische professionals. Er lijkt wat conflictmanagement betreft nog heel wat winst te boeken.

Geraadpleegde literatuur

- Bakels, H.L., Asscher-Vonk, I.P., & Fase, W.J.P.M. (2003). *Schets van het Nederlands Arbeidsrecht* (17e druk). Deventer: Kluwer.
- Breninkmeijer, A.F.M. (2003). *Arbeidsconflicten bij de overheid. Effectieve conflictoplossing bij individuele arbeidsconflicten*. Den Haag: Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel.
- Caro, C.R. (2005). *Mediation: een risicobeheerinstrument voor het tijdig en effectief oplossen van conflicten binnen organisaties*. Thesis in het kader van de opleiding Master Advanced Mediation Practices.
- Constantino, C.A. & Merchant, C.S. (1996). *Designing Conflict Management Systems. A Guide to Creating Productive and healthy Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dana, D. (1999). *Het managen van conflicten*. Groningen: Gopher Publishers.
- Dana, D. (2001). *Conflictoplossing*. Schoonhoven: Academic Service.
- Dreu, C.K.W. de (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Dreu, C.K.W. de & Dierendonck, D. van (2001). *Arbeidsconflicten en psychisch welbevinden. In Ziek van conflict*. Uitgave NSvP.
- Giebels, E. & Euwema, M.C. (2006). *Conflictmanagement: Analyse, diagnostiek en interventie*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Hubert, A.B. & Veerman, T.J. (2002). *Arbeidsconflicten en arbeidsuitval. Een inventarisatie van de huidige kennis in literatuur en databestanden*. Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nauta, A., Weel, A.N.H., Kelder, K.M.L., & Jong, R. de (2001). Dilemma voor de bedrijfsarts.
- *Arbeidsconflicten: wel of niet 'medisch'? Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 9(2), 39- 43.
- Schonewille, M.A. (2005). Winst maken bij het oplossen van geschillen. *Verenigingsmanagement*, 5(1), 48-51.
- Verhulp, E. & Zondag, W.A. (2003). *Disfunctioneren en wangedrag van werknemers*. Deventer: Kluwer.