

## **Snelle oplossing gevraagd in een complexe situatie**

*Door Marion Uitslag en Simone Kalff*

In het voorjaar werden wij benaderd door de algemeen directeur van een groot bejaardentehuis met de vraag of wij wilden 'mediaten' in een conflict. Het conflict werd ons als volgt gepresenteerd. Binnen het bejaardentehuis wordt gewerkt in teams. Tien teams worden aangestuurd door vier teamcoördinatoren, die elk verantwoordelijk zijn voor de aansturing van twee of drie teams. De teamcoördinatoren worden op hun beurt weer aangestuurd door een adjunct-directeur, die onder andere verantwoordelijk is voor de algemene personeelszorg. Twee van de vier teamcoördinatoren (Freek en Ria) hebben het vertrouwen opgezegd in de adjunct-directeur en tegelijkertijd hebben drie teams het vertrouwen opgezegd in hun teamcoördinator Ria.

De algemeen directeur vroeg ons de problemen te inventariseren en de management vergaderingen bij te wonen. De deelnemers aan de managementvergaderingen zijn de adjunct-directeur en de teamcoördinatoren. Daarnaast werden we gevraagd om de teamvergaderingen van de drie 'rebellende' teams bij te wonen. Dit alles met de bedoeling om de onderlinge communicatie te verbeteren en de relaties tussen de betrokkenen te herstellen. Er is een strak tijdsplan gekoppeld aan het hele traject, namelijk de acht weken die resteren tot aan een grote kwaliteitscontrole door de Inspectie voor de Volksgezondheid. Het is van het grootste belang dat dit succesvol verloopt.

### *Reflectie*

*Wij constateren dat de algemeen directeur de neiging heeft de regie te houden. We bespreken met elkaar dat dit gedurende het gehele traject een punt van aandacht zal zijn. We willen het traject met z'n tweeën begeleiden. Dit geeft ons de mogelijkheid om met elkaar te sparren, en elkaar te vervangen. Dit laatste kunnen we goed; we weten hoe de ander werkt en we hebben aan een half woord van de ander genoeg om weer op de hoogte te zijn. Ons voorstel is om met de hoofdpersonen (de adjunct-directeur en de teamleiders) aparte gesprekken te voeren zodat wij een beeld krijgen van de situatie en zij zich gehoord voelen. Deze gesprekken zijn vertrouwelijk en we zullen geen mededelingen hierover doen aan de algemeen directeur, tenzij de betrokkenen hierover anders denken.*

*Tegelijkertijd vragen we ons ook af of deze opdracht wel als een mediation is te classificeren en of een mediationovereenkomst passend is in dergelijke grote opdrachten. Het is 'gedoe' in onze ogen om een mediationovereenkomst met alle betrokkenen (ongeveer veertig personen) af te sluiten. Het is onduidelijk wie met wie aan de mediatie tafel zou moeten zitten omdat de conflicten zich tegelijkertijd afspelen op verschillende niveaus. Wel zijn de spelregels die bij mediation gelden voor de bemiddelaar, zoals verheldering van je rol, transparantie over de werkwijze en de neutraliteit heel goed toepasbaar. Ook zijn de mediationvaardigheden en - technieken in onze ogen zeer bruikbaar. We besluiten ons dan ook te profileren binnen deze organisatie als begeleiders of bemiddelaars in het conflict. Achteraf vinden we dit een verstandige beslissing. De start was hierdoor minder formeel. We weten dat alle betrokkenen dit als prettig hebben ervaren.*

De algemeen directeur gaat akkoord met onze voorstellen. Hij wil wel graag van het resultaat van de gesprekken op de hoogte worden gebracht. Wij spreken met hem af dat wij alleen met toestemming van de betrokkenen resultaten zullen bespreken. Als er zaken zijn die voor een ieder relevant zijn, dan zullen wij betrokkenen vragen om dit in het managementoverleg bespreekbaar te maken. De algemeen directeur wil met het oog op de naderende kwaliteitscontrole dat alle teamcoördinatoren het vertrouwen uitspreken in de adjunct-directeur.

Wij zeggen toe dat we deze vraag meenemen.

### **Gebrek aan communicatie**

Binnen een dag hebben we afspraken met de adjunct-directeur en alle teamcoördinatoren. Wat ons in deze gesprekken ter ore komt, is het volgende:

- Alle teamcoördinatoren spreken over slechte communicatie van de zijde van de algemeen directeur en de adjunct-directeur. Zij hebben het gevoel dat zij niet betrokken worden bij de besluitvorming. Beslissingen worden meegedeeld. De adjunct-directeur is in de ogen van de teamcoördinatoren ongeschikt voor zijn functie (“hij luistert niet en hij neemt geen besluiten”) en dat is de reden waarom Ria en Freek een motie van wantrouwen hebben uitgesproken over zijn functioneren.
- De algemeen directeur en de adjunct-directeur zijn erg tevreden over elkaars functioneren. Zij zijn echter zeer ontevreden over het functioneren van de teamcoördinatoren; de teamcoördinatoren communiceren niet met hen en laten allerlei zaken liggen. De adjunct-directeur heeft slecht geslapen van de motie van wantrouwen en ziet deze motie als een voorbeeld van slechte communicatie. Het is volgens de adjunct-directeur niet voor niets dat de teams van Ria bij hem hun beklag doen over haar. Ria is immers autoritair, communiceert niet, staat niet achter het team en heeft geen daadkracht. Bij de adjunct-directeur vinden de teamleden wel een luisterend oor.

Als wij vervolgens in de drie rebellerende teams komen, vernemen wij dat Ria als een incapabele teamleider wordt neergezet, die niet communiceert, via decreten ‘regeert’ en geen oog en oor heelt voor haar teamleden.

### *Reflectie*

*Het valt ons op dat er op alle niveaus (het topmanagement, de teamcoördinatie en de teams) vergelijkbare processen spelen als het gaat om het gebrek aan communicatie, het opleggen van beslissingen en het bestempelen van elkaar als incapabel. Er leven veel vooroordelen en een ieder verzamelt een eigen achterban die negatieve impulsen versterkt. Wij willen dit op alle niveaus aan de orde stellen.*

De adjunct-directeur en de teamcoördinatoren zien het belang van de kwaliteitscontrole die aanstaande is en zeker tot die tijd wil men zich inzetten en elkaar het voordeel van de twijfel geven. In de eerstkomende managementvergadering stellen wij vervolgens de communicatie, de directieve stijl van leidinggeven en het negatieve beeld van ‘de ander’ aan

de orde. We benoemen wat we hebben gehoord - zonder namen te noemen - en vragen of er iets opvalt. De aanwezigen zien dat over en weer precies dezelfde verwijten leven als het gaat om de beslis cultuur en het patroon van niet met, maar over elkaar communiceren. Er worden afspraken gemaakt en de belangrijkste besluiten zijn:

- elkaar aanspreken wanneer iets dwarszit;
- te nemen beslissingen met elkaar bespreken;
- afspraken maken wie wanneer de beslissing neemt.

Daarnaast worden wij gevraagd om hen erop te wijzen als ze vervallen in het oude patroon. Dit laatste doen we ook. Een van de teamcoördinatoren mailt ons tussentijds dat de adjunct-directeur erg boos was over de afwezigheid van twee andere teamcoördinatoren tijdens een afdelingsbijeenkomst. De adjunct-directeur heeft dat niet aan de orde gesteld tijdens een managementvergadering en de betreffende teamcoördinator besluit zijn mail met de mededeling dat hij wil dat wij hiervan op de hoogte zijn. Wij mailen hem met de vraag wat maakt dat hij deze informatie met ons uitwisselt in plaats van dat hij zijn adjunct-directeur vraagt waarom deze heeft nagelaten de teamcoördinatoren aan te spreken. Wij vermelden erbij dat we dit een voorbeeld vinden van indirecte en ineffectieve communicatie.

### **Overvallen**

Op de dag na het managementteamoverleg worden wij gebeld door het hoofd van de afdeling personeelszaken (hoofd HRM). De algemeen directeur heeft hem gevraagd deel te nemen aan de bemiddeling, aan te sluiten bij de managementvergaderingen en de rechtstreekse lijn te vormen tussen ons en de algemeen directeur.

### *Reflectie*

*Wij voelen ons door deze laatste actie overvallen. Wij zijn verrast en verbaasd: het hoofd HRM wil exact weten wat er gezegd is door de verschillende leden van het managementteam. We begrijpen niet dat de algemeen directeur ons niet heeft gebeld voor overleg. Opnieuw wordt duidelijk dat de algemeen directeur de regie wil houden. Met de systeemtheorie in gedachten proberen we te analyseren wat de bedoelingen en de effecten zijn van deze interventie door de algemeen directeur. Wil hij zichzelf buiten schot plaatsen? Worden wij op een zijspoor gerangeerd? In welke positie belandt het hoofd HRM? Is het invoegen van een nieuwe persoon in een lastige situatie een strategie die vaker gebruikt wordt in deze organisatie? We maken gebruik van de theorie over triades<sup>1</sup> en komen tot de conclusie dat nu de algemeen directeur een 'tussenpersoon' installeert, indirecte communicatie en misverstanden op de loer liggen. Hierdoor zou ook de communicatie tussen hem en ons verstoord kunnen raken en als dat gebeurt, vinden er tussen hem en ons dezelfde processen plaats als elders in de organisatie. Dit lijkt ons niet wenselijk. Het is aan ons hier niet in mee te gaan. Wat te doen? We besluiten met spoed een*

---

<sup>1</sup> Zie ook het artikel van Marga Schreuder in *Tijdschrift Conflicthantering*, 2007, nr. 5 en het boek van Joep Choy, *De vraag op het antwoord: systemische interventies voor conflicten in organisaties*, Santpoort Zuid: NISTO 2005.

*vergadering te beleggen met de algemeen directeur, de adjunct-directeur, alle teamcoördinatoren en het hoofd HRM met als doel transparant te zijn over wat er gebeurt en te vragen naar de redenen waarom dit besluit op deze wijze is genomen. Onze belangrijkste gedachte is dat we hierin voorbeeldgedrag laten zien.*

Op de ingelaste bijeenkomst bespreken we allereerst ons gevoel van overvallen zijn. We spreken uit dat we niet begrijpen waarom het besluit om het hoofd HRM erbij te betrekken niet met ons besproken is. We leggen ook de link met de algemene cultuur van non-communicatie, top-down-beslissingen, etc. Deze boodschap wordt door iedereen goed opgepakt, in het bijzonder door de algemeen directeur. Hij ziet dat hij onderdeel uitmaakt van het conflict en dat zijn gedrag tot instandhouding van het conflict leidt. Hij belooft transparanter te zijn en ons in ieder geval voortaan vooraf te informeren. Ook het managementteam biedt hij zijn excuses aan.

De teamcoördinatoren geven hun bezorgdheid aan over de deelname van het hoofd HRM aan de managementvergaderingen. Hun zorg is dat hetgeen gezegd wordt tegen hen gebruikt kan worden en in hun personeelsdossier belandt. Wij vragen ons hardop af of het positieve effect van deelname van het hoofd HRM aan de vergaderingen opweegt tegen deze zorg. Hieraan wordt weinig aandacht besteed en het hoofd HRM gaat toch actief deelnemen aan het ingezette traject. Wij vertellen ter vergadering dat we graag een apart gesprek willen voeren met het hoofd HRM om zijn rol duidelijk te krijgen en te bespreken hoe zoveel mogelijk zorg weggenomen kan worden bij de teamcoördinatoren.

### *Reflectie*

*De rol van het hoofd HRM houdt ons erg bezig. "Is dit het moment om te stoppen met de bemiddeling?", gaat door ons hoofd. We willen doorgaan, omdat:*

- *er verbeteringen in de communicatie en in de onderliggende samenwerking van de managementteamleden en de directeur zichtbaar zijn. Alen doet steeds meer wat men zegt en de sfeer onderling is duidelijk verbeterd.*
- *het hoofd HRM integer lijkt.*
- *we een klus die we zijn begonnen graag afmaken... niets menselijks is ook ons vreemd.*

### **Afronding traject**

Acht weken na de start van dit traject vindt de kwaliteitscontrole plaats en dit verloopt goed. Onze taak is volbracht. De algemeen directeur is tevreden over het door ons uitgevoerde traject. De sfeer en onderlinge communicatie zijn verbeterd. Vanaf de start hebben er zeven individuele gesprekken plaatsgevonden met alle betrokkenen (de algemeen directeur, de adjunct-directeur, de vier teamcoördinatoren en het hoofd HRM), wij zijn acht keer aanwezig geweest bij de teamvergadering (van twee uren) van het management, we hebben twee keer een vergadering met alle leidinggevenden en managers bijeen geroepen, we zijn vier keer in de teamvergadering van het team van Ria geweest. Er is geen behoefte aan een vaststellingsovereenkomst of een afsprakenlijst omdat het in het gehele traject vooral ging om voor zichzelf sprekende communicatievaardigheden: spreek elkaar aan, luister, praat met elkaar en niet over elkaar, wees transparant, etc. Onze vraag

of vanzelfsprekendheden wel altijd vanzelfsprekend zijn, wordt van tafel geveegd met de mededeling dat men heeft geleerd in de tussentijd. Wij denken zelf dat er nog een slag gemaakt moet worden in een 'echte' mediation tussen de adjunct-directeur en de teamcoördinatoren. De motie van wantrouwen staat volledig herstel van de relaties nog in de weg. De adjunct-directeur vindt dit niet nodig. Hij is al blij dat een en ander beter gaat en over een jaar is hij toch met pensioen.

### *Reflectie*

*Ondanks het feit dat de algemeen directeur tevreden is, zijn wij matig tevreden. We vragen ons af of we de regie niet strakker hadden moeten houden. We hebben het gevoel dat de algemeen directeur behoorlijk sturend naar ons is geweest. Dit hadden we toch uitgebreider aan de orde moeten stellen. De vraag is of we een zo strakke tijdslijm, zoals gekoppeld aan dit traject, hadden moeten accepteren. Ook zijn we ontevreden over de deelname van het hoofd HRM, aan dit traject, al was diens rol inhoudelijk positief. We denken achteraf dat dit het moment was geweest om de opdracht terug te geven en daarmee duidelijk te maken dat wij degenen zijn die de verantwoordelijkheid voor het proces dragen. Door dit na te laten, hebben we de algemeen directeur teveel invloed op het procesniveau gegeven. Wat is er nog meer te verbeteren? We zijn ervan overtuigd dat na dit eerste traject afzonderlijke mediationgesprekken met de adjunctdirecteur en de verschillende teamcoördinatoren tot een verdere verbetering van de samenwerking hadden kunnen leiden. Dat geldt ook voor mediationgesprekken tussen de algemeen directeur, de adjunct-directeur en de teamcoördinatoren. Helemaal ontevreden zijn we overigens ook niet. De algemeen directeur, de adjunct-directeur en de teamcoördinatoren hebben de gesprekken met ons en onze aanpak gewaardeerd. De werksfeer is verbeterd en de kwaliteitscontrole is goed verlopen. Voor Ria had dit traject een bijzondere ontknoping. Zij heeft voor een nieuwe werkring gekozen en werkt nu in een ander bejaardentehuis.*

Bron: Tijdschrift Conflicthantering, nr.1 2008, 1-3