

NM 2016/1 ARBEID

Re-integratie. Verbetertraject. Herstel vertrouwen. Communicatie. Kernkwadrant.

Titel 10, Boek 7 BW

Partijen: Zakelijk dienstverlener (in de gesprekken vertegenwoordigd door Hoofd Administratie, hier te noemen "leidinggevende") en werknemer.

Essentie

Hoge werkdruk en onuitgesproken irritaties hebben een negatieve invloed gehad op de werkkrelatie tussen leidinggevende en werknemer. In de mediation hebben leidinggevende en werknemer zaken uitgesproken; zij hebben concrete werkafspraken voor de toekomst gemaakt. Door het maken van kernkwadranten hebben zij inzicht gekregen in hun onderlinge dynamiek en daarmee een handvat om het in de toekomst anders te doen.

INHOUD MEDIATION

Casus

Leidinggevende en werknemer op een financiële administratie hebben eerder een verbetertraject met elkaar positief afgerond. In een periode van hoge werkdruk ontstaat andermaal spanning tussen leidinggevende en werknemer, waarop werknemer zich ziek heeft gemeld. De deelnemers hebben een verschil van inzicht over het functioneren van werknemer. Leidinggevende wil opnieuw een verbetertraject starten en zoekt naar een manier om werknemer positief te kunnen aanspreken. Werknemer is bang dat een verbetertraject een opstap zal zijn naar ontslag.

Belangen

Voor beide deelnemers is van belang dat de werkverhouding tussen hen normaliseert en dat zij (een begin van) vertrouwen hebben in een voortzetting van de samenwerking:

- waarbij leidinggevende haar vertrouwen herwint in de competenties van werknemer;
- en werknemer haar leidinggevende kan vertrouwen in haar werkelijke goede bedoelingen;
- zodat leidinggevende werknemer kan aanspreken zonder dat daar de dreiging van ontslag van uitgaat;
- en werknemer de zaken met haar leidinggevende bespreekt en niet met haar collega's;
- en er een werkklimaat ontstaat dat voor beiden veilig is.

Resultaat

In het eerste gesprek spraken de deelnemers een aantal zaken uit het recente verleden met elkaar uit en werd afgesproken dat werknemer daags na het gesprek weer aan het werk zou

gaan. Leidinggevende heeft de zorg voor ontslag van werknemer weggenomen door aan haar haar positieve inbreng in het werk te bevestigen (haar vakkenis en jarenlange ervaring). Ook heeft ze aan aantal praktische voorbeelden gegeven over welke zaken zij verbeterd wil zien in het verbetertraject. Deze voorbeelden zijn herkenbaar voor werknemer en zij ervaaarde het als haalbaar om daaraan te werken. Leidinggevende heeft enkele malen bevestigd dat zij graag met werknemer verder wil.

In het tweede gesprek was de sfeer merkbaar opgeklaard: leidinggevende en werknemer waren beiden tevreden over de afgelopen werkweek. In het gesprek benoemden ze de "ingrediënten voor succes van de afgelopen week": "wat ging er goed en waarover ben je tevreden?" Ze bespraken hoe leidinggevende werknemer "veilig" kan aanspreken. Ze hebben samen twee kernkwadranten gemaakt. Dat gaf inzicht in de wederzijdse irritaties en gaf bovendien een handvat om die te voorkomen en/of te bespreken in de toekomst. Zoals vaak in conflicten is ook hier de valkuil van de ene deelnemer verbonden aan de allergie van de ander; en andersom.

	Kwaliteit leidinggevende: Doelgericht	Valkuil: Dominant
	Allergie: "Vloeibaarheid"; te aardig	Uitdaging: Aandacht voor de ander, voor de omgeving
Kwaliteit: werknemer Klantvriendelijk, zorgzaam	Valkuil "er in verdwijnen": geen focus	
Allergie: Afstandelijkheid	Uitdaging: Afbakening: focus op eigen taken	

Tussen de deelnemers zijn werkafspraken over communicatie en omgangsvormen gemaakt die niet schriftelijk zijn vastgelegd. Parallel aan de mediation is met betrokkenheid van een P&O-functionaris een verbeterplan opgesteld, welk plan buiten het bestek van de mediation viel. In de mediation zelf is hierover niets inhoudelijk aan de orde geweest; daarin heeft het thema "herstel werkkrelatie" centraal gestaan.

Opmerkingen mediator

In de gesprekken werd snel duidelijk hoe de deelnemers samen verwickeld waren in een negatieve circulaire interactie: hoe taakgerichter de leidinggevende, des te onveilig was het voor de medewerker en trok zij zich terug, waarmee

de leidinggevende nog meer de noodzaak voelde om taakgericht op te treden. Et cetera. Door het concept van de kernkwadrant te introduceren en deze met de deelnemers in te vullen hebben zij inzicht gekregen in hun eigen gedrag en in dat van de ander; het kernkwadrant was een hulpmiddel om valkuil en irritaties in het gedrag van de ander expliciet te benoemen, met aandacht voor de positieve kant (de kernkwaliteit). Bijzonder in deze zaak was dat werknemster in eerste instantie aangestuurd had op ontbinding: de spanning op het werk was voor haar te hoog opgelopen. De mediation vond plaats op initiatief van de juridisch adviseur van werknemster. De leidinggevende was aanvankelijk sceptisch over de mediation en haar eerste vraag aan werknemster was: "wat maakt dat je toch wil blijven?" De uitwisseling hierover heeft de weg vrij gemaakt voor een hernieuwde samenwerking.

PROCES MEDIATION

Verwijzing door rechter

Verwijzer is Manager Personeelszaken, werkzaam bij de zakelijk dienstverlener.

Co-mediation

Nee, er heeft geen co-mediation plaatsgevonden.

Achtergrond mediator

Mediator met ruime ervaring in arbeids- en samenwerkingsconflicten.

Partijbegeleiders en andere betrokkenen

Werknemster heeft na advies van haar juridisch adviseur ingestemd om deel te nemen aan mediation.

Intake/plenaire/caucus

Met beide deelnemers heeft een (korte) telefonische intake plaatsgevonden door een andere mediator. In de intake is gesproken over het doel van de mediation en de voorwaarden voor een eerste gesprek (wie aan tafel, locatie, zijn er partijbegeleiders of andere betrokkenen?).

Verslaglegging

De mediator heeft geen verslagen van de gesprekken gemaakt.

Duur

Er hebben twee mediation gesprekken van twee uur plaatsgevonden. Na twee maanden volgde een evaluatiegesprek van een uur.

Guusje van de Ven, Amsterdam

NM 2016/2 ARBEID

Samenwerking. Verzuim. Verschil in karakters. Dreiging met maatregelen.

Titel 10, Boek 7 BW

Partijen: Medewerksters griffie examencommissie onderwijsinstelling.

Essentie

Bij terugkeer na tweeënhalve maand ziekteverzuim wordt Werknemer geconfronteerd met de aanstelling van Collega. Partijen worden geacht als gelijkwaardige collega's samen te gaan werken. Werknemer voelt zich gepasseerd. Ze was graag betrokken geweest bij de aanstelling van Collega. Hierdoor en omdat beiden heel verschillende persoonlijkheden zijn, verloopt de samenwerking tussen beiden bijzonder moeizaam. Een traject coaching/teambuilding heeft geen resultaat. Mediation wordt ingezet als een laatste kans voor partijen om de samenwerkingsproblemen op te lossen. De directie dreigt met maatregelen wanneer de onderlinge problemen niet worden opgelost.

INHOUD MEDIATION

Casus

Werknemer werkt ruim zes jaar naar tevredenheid als griffiemedewerkster. Het werk voor de examencommissie heeft ze al die jaren alleen en met veel plezier gedaan. Maar de oplopende werkdruk heeft geleid tot spanningsklachten en ziekteverzuim. Tijdens haar ziekte wordt Collega aangesteld om haar te ontlasten. Werknemer is hier niet in betrokken en voelt zich overvallen. Onderlinge verschillen tussen partijen maken het niet gemakkelijk voor partijen om samen te werken. Collega is enthousiast over haar nieuwe functie en pakt het werk voortvarend op. Ze treedt graag en gemakkelijk naar buiten. Werknemer houdt van haar werk en is een harde werker. Ze vindt het moeilijk voor zichzelf op te komen en blijft liever op de achtergrond. Als de directie voorstelt dat Collega hoofd van de griffie zal worden, voelt Werknemer zich serieus bedreigd in haar positie. Na een wisseling in de directie wordt dit voorstel ingetrokken en krijgen partijen expliciet opdracht als gelijkwaardige collega's te gaan samenwerken. Maar de onderlinge spanningen blijven en oplopende irritaties maken het er niet beter op. Werknemer werkt bijvoorbeeld graag in stilte. Collega vertelt graag over waar ze mee bezig is en wat ze gaat doen. Werknemer kan zich hierdoor niet goed concentreren en spaart haar irritaties vaak op tot de spanning zo hoog oploopt dat ze ontploft. Collega is erg verbaal. Ze verwacht dat ook van anderen; als je ergens mee zit dan maak je dat bespreekbaar. Ze heeft het gevoel dat ze bij Werknemer op haar woorden moet letten en