



Werkvormen binnen mediation, de meerwaarde

Twee collega's, Ellen en Karin, werken al acht jaar samen op de klantenservice van een groot bedrijf. In het begin ging dat goed, maar in de loop der tijd ontstonden er steeds meer spanningen en ergernissen. Ellen is een tijd ziek geweest en gaat re-integreren op haar eigen afdeling. De leidinggevende, tevens opdrachtgever, zegt mij veel waarde te hechten aan een 'duurzame oplossing'.

Beschrijving van een casus arbeids-mediation: Samenwerking.

Omdat een mediator vertrouwelijk werkt, zijn de namen gefingeerd en heb ik de inhoud van de casus aangepast.

Na overleg van hem met de betrokken collega's komt het verzoek om:

- de ergernissen en geschillen met elkaar uit te praten,
- ruim aandacht te schenken aan een stuk 'coachende' begeleiding over hoe ze samen het werk weer collegiaal kunnen oppakken.

Eerste gesprek

Ellen en Karin geven beiden als doel aan:

- dat ze een goede en prettige collegiale samenwerking willen voor de toekomst,
- dat er behoefte is om beter met elkaar te communiceren.

De pijnpunten

Voordat Ellen ziek werd, was er al maanden een heel gespannen sfeer. Opmerkingen naar elkaar toe komen over als verwijten. Ellen vindt Karin dominant: 'We zijn gelijkwaardig, maar het lijkt soms alsof jij mijn leidinggevende bent.'

Karin zou willen dat Ellen opener wordt. Dat er meer verbinding is met de collega's.

Ellen: 'Ik ben nu meer open, maar ik ben gesteld op privacy. Ik heb dat niet nodig. Men is tevreden over mijn werk.'

Karin: 'We zaten beiden niet goed in ons vel: lichamelijke problemen, veel werkdruk en onderlinge spanning.' Toen Ellen ziek werd, bleef in de beleving van Karin Ellen plotseling weg. Karin voelde zich in de steek gelaten. Dit gevoel zit diep. Ze moet ervan huilen. Ik vroeg: 'Had je Ellen nodig?' 'Ja', zei Karin. Dit had Ellen nooit gedacht. Ze ziet Karin vooral als stevig en te sterk voor haar.

Hierdoor ontstaat er zowaar wat teamgevoel. Ze hebben elkaar nodig.

Zo komt er een nieuw doel naar voren: samen sterk zijn als afdeling naar andere collega's. Ze willen meer saamhorigheidsgevoel. Ze geven aan dat ze elkaar nog niet voldoende vertrouwen.

Vertrouwen moet groeien, maar Karin heeft nodig dat Ellen zich dan meer open stelt.

En Ellen wil dat Karin niet zo makkelijk alles met iedereen deelt. Daarbij bestaat er duidelijk een behoefte om beter met elkaar te kunnen communiceren.

Praktische oefening

Omdat ik zelf goede ervaringen heb met de methode van 'Geweldloze Communicatie' (Rosenberg, 2007), heb ik een schema van deze methode meegenomen. Aan de hand van het daarin vermelde stappenplan (waarnemen, gevoel, behoefte, verzoek) oefenen we een aantal situaties van elkaar aanspreken op het werk. Ze zijn blij met dit hulpmiddel.

Vooral het uiten van je gevoel en aangeven van je behoefte is al een hele klus. En dan de kunst om dat ook nog van de ander te zien of te achterhalen. Het is soms hilarische communicatie waar ze om kunnen lachen; een ontspannen en verbindend bijeffect.

Huiswerk: thuis hiermee oefenen opdat we de volgende bijeenkomst hier verder op in kunnen gaan.

Tweede gesprek

Ellen werkt inmiddels weer halve dagen op de klantenservice. Ze blijken het samen op het werk al een stuk beter met elkaar te kunnen vinden. Het blootgeven van emoties en erkennen van moeilijke situaties in het vorige gesprek heeft het vertrouwen over en weer al wat verhoogd.

Kwaliteiten

Ik begin de bijeenkomst met een tafel vol kaartjes met daarop een omschrijving van een kwaliteit. Ik vraag of ieder vier kaartjes wil uitzoeken met daarop een waargenomen kwaliteit van de ander. Hierdoor ontstaat er een goede mindset. Karin en Ellen zijn zowel verwonderd als blij met de erkenning van de ander voor hun eigenschap: 'Goh dat je dat van mij zegt!'

Op de kaartjes voor Ellen staat: betrouwbaar, ordelijk, vriendelijk, voorzichtigheid.

Op de kaartjes voor Karin: voortvarendheid, humor, gevoeligheid (mensen goed aanvoelen), vrolijkheid.

Hierna leg ik uit hoe het model van de 'Kernkwadranten' (Ofman, 1996) werkt. We nemen de uitgekozen vier kwaliteiten als uitgangspunt. Samen leggen ze de puzzel van de kwaliteit, de valkuil, de uitdaging en de allergie.

Ik stel vragen als; herken je jezelf hierin, waar loop je tegen aan, hoe kan je nog beter gebruik maken van elkaars kracht, wat heb je nodig van de ander, wat verwacht je van de ander?

Aanleiding

Regelmatig bemiddel ik als mediator in arbeidsconflicten. Mediation wordt doorgaans ingezet om geschillen en spanningen op te lossen. Bij arbeidsmediation gaat het vaak over samenwerkingsproblemen. Het doel is dan dat de collega's weer duurzaam met elkaar verder kunnen. Het is belangrijk dat wordt gewerkt aan inzicht in eigen en andermans gedrag, aan begrip en erkenning voor elkaar, aan betere communicatie en dat er samen afspraken worden gemaakt voor de toekomst.

Behalve mediator, ben ik ook coach. De stap is daarom klein voor mij om gebruik te maken van coachende werkvormen. Ik heb de ervaring dat dit bijdraagt aan het anders benaderen van het 'probleem' en het zorgt voor verdieping en empowerment. Hier beschrijf ik een casus, waarin ik laat zien, hoe ik werkvormen gebruik in de mediation.

Ze begrijpen dat ze soms in elkaars allergie zitten; Karin te voortvarend, drammerig en Ellen te voorzichtig, passief overkomend.

Er worden uitdagingen geformuleerd als: open zijn en afstemmen. Karin zegt na afloop: 'Ik moet leren dat anderen anders zijn dan ikzelf ben. Ik weet soms niet hoe ik het goed kan doen. Te veel mijn best doen wordt niet altijd in dank afgenomen.'

Deze oefening is een mooie opstap om weer terug te komen op de 'Geweldloze Communicatie'.

Met behulp van voorbeeldlijsten hebben Ellen en Karin hun gevoelens en behoeftes opgeschreven, zoals:

Gevoelens: spanning, onzeker, alleen, bitter, droevig, irritatie, kwetsbaar, boos, rusteloos.

Behoeftes: ontspannen voelen, geen irritatie, saamhorigheid, gezelligheid, rust, energiek voelen. Vervolgens gebruiken we deze begrippen om nog eens te oefenen met deze methode.

Derde gesprek

Karin en Ellen geven aan dat de oefening 'Kernkwadranten' uit het tweede gesprek heeft geholpen om elkaar beter te begrijpen. Het gaat goed samen. Karin zegt dat het in het verleden vaker goed ging en dat ze bang is dat het weer minder kan worden. Ze wil daarom graag regelmatig gesprekje met elkaar. Deze bijeenkomst zal worden gebruikt om de samenwerking in de toekomst vorm te geven.

Samenwerking

Op een groot flipovervel heb ik een aantal categorieën over samenwerking geschreven.

Opdracht: eerst individueel over de vraag nadenken en de antwoorden op gele post-its schrijven. Daarna de post-its op het flipovervel bij elkaar brengen en bespreken. Hierdoor ontstaat informatie over hoe ze samen verder willen.

Een beknopte samenvatting

Gemeenschappelijk doel: Betere samenwerking.

Wat verstaan jullie onder samenwerking?

Saamhorigheid, begrip voor elkaar, goed luisteren ook naar achterliggende behoeftes, verantwoordelijkheid verdelen.

Waarom willen jullie samenwerken?

Goede sfeer, met plezier naar het werk gaan, samen aan iets werken want dan stimuleer je elkaar, samen als klantenservice zorgen voor betere uitstraling en resultaten.

Wat is nodig voor prettig samenwerken?

Jezelf goed voelen (deze basis in de gaten houden en daaraan zo nodig werken), open communicatie met begrip voor de ander, ander in z'n waarde laten (ik ben OK, jij bent OK), op elkaar inspelen.

Samen een team!

Samen eenheid uitstralen en sterk naar buiten (op andere collega's) overkomen, je neemt samen initiatieven die je in je eentje niet gauw neemt, niet teveel omzien naar wat niet goed ging maar kijken naar hoe je het samen in de toekomst wilt, ook met de andere collega's van de klantenservice een team willen zijn.

Afspraken voor samenwerken (organisatorisch)

Wens: tegelijk samen een dienst draaien voor betere afstemming en communicatie, pauzebeleid in teamoverleg bespreken, regelmatig teamoverleg (met z'n tweeën en met grotere groep).

Hoe zorgen jullie voor nakomen van afspraken?

Open communiceren en elkaar aanspreken indien nodig. Om een goede relatie te behouden in het begin iedere week even met elkaar praten op met name relationeel gebied (hoe gaat het, zit je iets dwars, wat wil je etc.). Daarna eventueel afbouwen naar minder vaak.

Ter afronding van deze opdracht stellen we een afsprakenlijst op. We spreken af, dat deze afspraken niet vallen onder de vertrouwelijkheid van de mediation. Dit overzicht kan als ondersteuning en herinnering erbij gepakt worden bij het wekelijks overleg of in overleg met de leidinggevende.

Na twee maanden is er weer een bijeenkomst (nazorg) om te kijken hoe het gaat.

Lees verder op de volgende pagina.

Nazorggesprek

Het gaat goed. Ellen en Karin voelen elkaar beter aan. Ook in het contact met de andere collega's hebben ze meer zelfvertrouwen om een ander aan te spreken.

Wat is anders na drie gevoerde gesprekken?

Karen zegt: 'Elkaar accepteren. We zijn anders. Elkaars eigenschappen, talenten en behoeftes blijven zien. Er is meer teamgevoel. Oefening kernkwadranten heeft geholpen. Ik vind dat Ellen meer open is, we praten gemakkelijker.'

Ellen zegt: 'Ik ben meer open en ontspannen. Communicatie blijft lastig, maar ik kan makkelijker het gesprek aan gaan. Ik heb wel nodig regelmatig ruimte voor mijzelf in te lassen. Als het niet goed gaat ligt dat niet altijd aan mij of aan Karin. Soms gaat het vanuit de organisatie niet goed. Het is dan aan de leidinggevende om er iets aan te doen, niet aan mij of Karin. Ik kan het makkelijker loslaten. Dit geeft een gelijkwaardiger gevoel.'

Beiden vinden het belangrijk om regelmatig overleg te hebben: met z'n tweeën, met de leidinggevende en met de andere collega's. Ellen zegt vooral veel te hebben gehad aan de coachende oefeningen. Ellen en Karin zeggen beiden dat ze er sterker door geworden zijn, elkaar beter begrijpen, dat ze beter met elkaar kunnen communiceren en dat ze elkaar als collega hebben teruggevonden. Ze concluderen dat ze goede aanvullende eigenschappen hebben voor elkaar en de wens wordt uitgesproken om samen meer een team te zijn.

Er is geen behoefte meer aan een volgend gesprek.

Bronvermelding

Daniel D. Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, Utrecht: Servire Uitgevers bv 1996
Marshall B. Rosenberg, *Geweldloze Communicatie*, Rotterdam: Lemniscaat bv 2007

Nabeschuiving

Ik realiseer me dat niet alle arbeidsmediations er zich voor lenen om op deze manier te werken en dat dat ook niet altijd nodig is. Bij deze mediation was het doel bij aanvang helder; 'duurzame samenwerking'.

Hoe maakten de gebruikte werkvormen het verschil?

In plaats van af te spreken 'we willen beter communiceren' is dit ook geoefend.

Bij mediation zoek je naar gevoelens, behoeftes, belangen en wensen. Omdat 'Geweldloze Communicatie' uit gaat van dezelfde begrippen was dit een goede methode om de gevonden begrippen te oefenen in concrete communicatie.

- *De Kernkwadranten van Ofman helpen bij bewustwording en inzicht van eigen en andermans gedrag. Dit stimuleert om verantwoordelijkheid te nemen voor je eigen aandeel in de relaties met anderen. Ook deze resultaten konden worden gebruikt voor het oefenen van effectievere interacties.*
- *Er is samen nagedacht en besproken over hoe ze als team verder willen. De oefening over samenwerking met de post-its gaf hun gelegenheid te ervaren hoe het is samen een thema voor de toekomst vorm te geven.*

Dat er meerdere bijeenkomsten zijn geweest had een gunstig bijeffect. Er is veel aandacht besteed aan elkaar begrijpen en vertrouwen. De mediationtafel was tevens een veilige plek om weer aan elkaar te wennen, elkaar beter te leren kennen en met elkaar te communiceren. Er ontstond saamhorigheidsgevoel om een sterke afdeling te zijn naar de rest van de organisatie. Zo kunnen werkvormen bijdragen aan ervaren, oefenen en verbeteren.

Charine Resink,
coach en mediator (MfN) in arbeidszaken