

# CONFLICTHANTERING EN MEDIATION

## Casus 1

### MAATSCHAPPELIJK WERK EN DIENSTVERLENING

u i t g e v e r i j | C  
c o u t i n h o

bussum 2010

## DE SETTING: BEJAARDENTEHUIS MATHILDE

Het bejaardentehuis Mathilde is een particuliere instelling. Ouderen vanaf 65 jaar zijn welkom in de seniorenwoningen en ouderen vanaf 75 jaar kunnen in het verzorgingshuis terecht. In het bejaardentehuis worden dagelijks activiteiten georganiseerd zoals bingo, bridge, bloemschikken, schilderen, bespreking boeken, danslessen en nog veel meer.

## BEDRIJFSMAATSCHAPPELIJK WERKSTER GERDA BAKKER

Gerda werkt al vijftien jaar in het bejaardentehuis Mathilde. Zij regelt allerlei zaken voor de bejaarden, als het gaat om voorzieningen, contacten met het thuisfront van de bejaarde bewoners et cetera. Daarnaast behartigt zij ook de belangen voor de personeelsleden van Mathilde. Als er medewerkers door ziekte zijn geveld of als de werkdruk hun te veel wordt, is Gerda degene die hierover gesprekken voert met de betreffende medewerkers. Het is Gerda als geen ander duidelijk dat in de zorg steeds meer van de medewerkers gevraagd wordt en dat de mogelijkheden om uitgebreid tijd aan de bewoners te besteden steeds minder worden.

Yvonne Draveling komt op het spreekuur van Gerda en vertelt in tranen dat zij niet lekker in haar vel zit en dat haar leidinggevende Erik van der Velde haar heeft aangeraden contact op te nemen met Gerda. Al snel wordt duidelijk dat het vooral gaat om de samenwerking met Marieke.

Gerda kent zowel Yvonne als Marieke als betrokken en ervaren medewerkers. Zij heeft nooit eerder persoonlijke gesprekken met hen gevoerd en kent hen vooral uit de verhalen van het management.

Gerda stelt voor om enkele gesprekken te organiseren waarin Yvonne en Marieke hun samenwerkingsproblemen bespreken onder haar leiding. Yvonne gaat hiermee akkoord. Nadat Gerda dezelfde vraag aan Marieke heeft voorgelegd, stemt zij ook in.

## ALGEMENE INFORMATIE

Mevrouw Yvonne Draveling (41 jaar) werkt sinds acht jaar als teamleidster op de afdeling Chronische Zieken van het bejaardentehuis Mathilde. Sinds vier jaar werkt zij samen met mevrouw Marieke Versteegh (31 jaar). Yvonne is verantwoordelijk voor de linkervleugel Avond en Marieke voor de rechtervleugel Ochtend.

Marieke en Yvonne plannen samen de roosters van de diensten, bespreken knelpunten, hebben overleg met hun leidinggevende Erik van der Velde en vervangen elkaar bij afwezigheid. Sinds twee jaar loopt de samenwerking stroef. Beiden praten nauwelijks meer met elkaar, alleen het hoogstnodige wordt besproken.

Erik van der Velde is een leidinggevende die vooral bottom-up werkt. Hij gelooft niet in sturing van bovenaf en is van mening dat hij voorwaarden moet scheppen waarbinnen zijn medewerkers

goed kunnen functioneren. Yvonne en Marieke zijn beiden goede en gewaardeerde medewerkers. Heel verschillend – dat wel – maar ook aanvullend naar elkaar. De samenwerking is de eerste twee jaar erg goed gegaan, maar de laatste tijd verslechtert deze in ras tempo. De medewerkers van de afdeling chronisch zieken lijden onder de slechte verstandhouding van hun beider teamleiders. Erik wil dat Yvonne en Marieke hier iets aan doen. Hij had onlangs een afzonderlijk gesprek met Yvonne en Marieke over hun werkrelatie en heeft beiden aangeraden contact te zoeken met Gerda Bakker, de bedrijfsmaatschappelijk werkster.

## ROLOMSCHRIJVING YVONNE

Acht jaar geleden is Yvonne met veel plezier gestart in haar functie als teamleidster van de afdeling Avond en Ochtend van het bejaardentehuis Mathilde. Toen de werkzaamheden toenamen is vier jaar geleden een collega aangesteld: Marieke Versteegh. Yvonne was erg blij met de komst van Marieke. De eerste maanden heeft ze Marieke ingewerkt. Marieke was enthousiast. De samenwerking liep uitstekend. Marieke en Yvonne gingen in hun vrije tijd wel eens samen naar de film of uit eten. Yvonne vond het op een bepaald moment steeds lastiger om privé en zakelijk met elkaar te combineren, vooral ook omdat Marieke in de loop der tijd een andere werkstijl ontwikkelde waardoor er regelmatig conflicten tussen hen plaatsvonden. Marieke is slordig, komt altijd te laat, bereidt zich niet voor en laat niet weten wat er gebeurd is als Yvonne afwezig is geweest.

Yvonne heeft haar zaken altijd goed georganiseerd. De administratie is voortdurend op orde. Belangrijke stukken, notulen en aantekeningen zijn terug te vinden in ordners. Yvonne maakt de agenda voor het dagelijkse overleg tussen hen beiden en het tweewekelijkse overleg met Erik. Ze komt nooit te laat. Bij afwezigheid van Marieke zorgt ze voor een schriftelijke overdracht met vermelding van de ontvangen telefoontjes, de problemen met de bewoners en verdere relevante zaken.

Marieke vindt de structuur die Yvonne nodig heeft bij het verrichten van haar werkzaamheden veel te strak. Bovendien heeft Marieke helemaal geen behoefte aan schriftelijke overdracht na afwezigheid en geen behoefte aan het dagelijks overleg en aan een tweewekelijks overleg met Erik. Yvonne heeft ongeveer twee jaar geleden tegen Marieke gezegd, dat zij geen privécontact meer wil, omdat ze het moeilijk vindt in haar vrije tijd aardig te doen, terwijl er conflicten op het werk zijn. Ook vindt Yvonne het niet prettig buiten werktijd over het werk te praten. Marieke begrijpt dat helemaal niet.

Op dit moment wordt alleen nog maar het hoognodige gezegd. De collega's vinden dit een vervelende situatie, nu ze met beide teamleiders te maken hebben.

## ROLOMSCHRIJVING MARIEKE

Vol enthousiasme is Marieke vier jaar geleden begonnen aan haar nieuwe baan als teamleidster bij de afdeling Ochtend van het bejaardentehuis Mathilde. Erg leuk vond ze haar nieuwe collega Yvonne en Marieke was blij dat het klikte. Yvonne werkte haar in. Marieke vond het wel lastig dat Yvonne zo precies is en zo gestructureerd, maar ze dacht dat dit in de loop van de tijd wel anders zou worden

als zij goed zou zijn ingewerkt. Marieke vond het ook heel bijzonder dat ze af en toe samen naar de film en uit eten gingen.

Ze heeft afgelopen periode gemerkt dat Yvonne steeds prikkelbaarder was als ze privé iets afgesproken hadden. Marieke schrok toen Yvonne aangaf dat zij geen contact meer wilde buiten werktijd. Ze begreep er niets van. Marieke vond het juist erg prettig om Yvonne een of twee keer per week privé te zien. Vooral als er op het werk conflicten waren geweest, maar ook daarnaast vindt Marieke het fijn om over het werk te praten met Yvonne. Ze vindt het leuk om de dag even door te nemen en over collega's te praten. De samenwerking is op dit moment minimaal. Marieke heeft helemaal geen zin om te overleggen en om schriftelijke overdrachten te schrijven bij afwezigheid van Yvonne. Als het belangrijk is, zal zij Yvonne heus wel inlichten. Maar om nu precies te vermelden wat er tijdens je vakantie of bij ziekte allemaal gebeurd is op het werk, gaat Marieke echt te ver. Marieke weet dat de collega's de gespannen situatie tussen Yvonne en haar vervelend vinden. Aan Marieke ligt het niet. Yvonne stelt in haar ogen veel te hoge eisen aan het werk. Bovendien is het Yvonne die geen contact met haar wil. Marieke wil met rust gelaten worden, wil niet over alles verantwoording afleggen en ze wil vooral niet gecontroleerd worden door Yvonne. Als het loopt op het werk dan loopt het.

Jammer dat Erik zich er nu mee bemoeit. Wel logisch, want Erik heeft er ook last van. Marieke loopt regelmatig bij Erik binnen, als ze weer problemen heeft met Yvonne. Erik is van mening dat zowel Yvonne als zichzelf in gesprek moeten gaan met Gerda Bakker, de bedrijfsmaatschappelijk werkster. Veel zin heeft ze niet, maar Erik heeft laten doorschemeren dat hij het echt nodig vindt. Ze wil Erik niet voor het hoofd stoten en heeft daarom gezegd dat ze bereid is het gesprek aan te gaan.

## VRAGEN EN OPDRACHTEN

- 1 Is dit een gesprek dat door de bedrijfsmaatschappelijk werkster gevoerd kan worden? Zo ja, waar zitten de knelpunten? Zo nee, welke vervolgstap zou je dan aan alle betrokkenen adviseren?
- 2 Stel dat jij de bedrijfsmaatschappelijk werkster bent die dit gesprek voert, waar zou je dit conflict op de escalatieladder van Glasl plaatsen?
- 3 Wat is je plan van aanpak? Welk onderwerp stel je als eerste aan de orde? Waarom?
- 4 Hoe denk je de onderlinge communicatie te bevorderen?
- 5 Waar denk je dat het partijen om gaat (wat zijn hun belangen) in hun conflict? Hoe denk je dat op tafel te krijgen?
- 6 Welke technieken en vaardigheden wil je daarnaast nog toepassen? Met welk doel?