

Casus Museum

Intake formulier voor de bemiddelaar

Datum:

Opdrachtgever:

Aanwezigen:

Opdracht-gesprek museum beeldende kunst

Aanwezig bij opdrachtgesprek: directeur Christophe en zakelijk directeur Eva.

Betreft: intakegesprek voor een mogelijke bemiddeling tussen de twee bibliotheek-medewerkers Greet en Caro.

Rol Christophe

Je werkt al zeven jaar als directeur van het museum.

Bij de start van het gesprek

- Je opent het gesprek door te zeggen dat je maar tien minuten tijd hebt en graag eerst jouw visie wilt geven.
- Na tien minuten vertrek je effectief, ook als de bemiddelaar aandringt om te blijven.

Jouw kijk op de bibliotheek

- Toen je zeven jaar geleden begon, zat de bibliotheek volgens jou in het slop.
- Er gebeurde weinig vernieuwends en de twee bibliothecarissen, Theo en Greet, hadden weinig tot geen ambitie.
- Je hebt daar korte metten mee gemaakt en Theo ontslagen.
- Greet, die zijn rechterhand was, was daar erg gefrustreerd over.

Greet

- Greet is gedetacheerd vanuit de Provincie en dus geen rechtstreekse medewerker van het museum, dat sinds 2005 een vzw is.
- Theo verdiende meer dan Greet.
- Na zijn ontslag vroeg Greet jou of zij zijn functie én loon kon overnemen.
- Daarvoor moest ze ontslag nemen bij de Provincie. Je hebt haar gezegd dat ze zelf goed moest uitzoeken welke gevolgen dat zou hebben, onder andere voor haar pensioenrechten.
- Bovendien zag je weinig redenen om Greet een hogere verloning te geven.
- Volgens jou heeft ze nooit de moeite genomen om dit verder uit te zoeken.

Je bent intussen sterk gedegouteerd door haar houding. In jouw ogen:

- ambieert ze niets;
- zit ze vooral haar tijd uit;
- is ze, als alleenstaande vrouw van 57 jaar, weinig gericht op verandering;
- is haar houding een schandvlek voor het museum én voor de bibliotheek, terwijl jij net via die bibliotheek de uitstraling van het museum wilt versterken.

In 2017 had Greet een arbeidsongeval op weg naar huis. Ze was lange tijd ziek en werkt sindsdien halftijds.

Caro

- Twee jaar geleden heb je Caro aangeworven als nieuwe bibliothecaris.
- Volgens jou heeft zij wél het talent en de daadkracht om de museumbibliotheek uit het slop te halen.
- Zij neemt de plaats én de wedde van Theo in.
- Nu hoor je dat Greet zich beklagt over de aanpak en houding van Caro.

Eva, de zakelijk directrice, heeft dit bij jou aangekaart en voorgesteld om een bemiddelaar in te schakelen.

Je bent bij het gesprek aanwezig, maar vindt eigenlijk dat je betere dingen te doen hebt.

Tijdens het gesprek

Wanneer je over Greet spreekt, neem je een duidelijke denigrerende en hautaine houding aan.

Opdracht-gesprek museum beeldende kunst

Aanwezig bij opdracht-gesprek: directeur Christophe en zakelijk directeur Eva.

Betreft: intakegesprek voor een mogelijke bemiddeling tussen de twee bibliotheek-medewerkers Greet en Caro.

Rol Eva

Je werkt al 15 jaar in het museum en bent een echt mensenmens. Menselijkheid in de organisatie vind je belangrijk.

- Sinds Christophe zeven jaar geleden directeur werd, heb je hard moeten knokken om die menselijkheid erin te houden.
- Vlak voor het bemiddelingsgesprek laat hij weten dat hij maar tien minuten kan blijven. Typisch voor hem, vind je: hij vindt dit soort zaken niet belangrijk.
- Toen hij begon, zat de bibliotheek in het slop. Er gebeurde weinig vernieuwends en de twee bibliothecarissen, Theo en Greet, hadden weinig ambitie.
- Christophe ontsloeg Theo. Greet, die zijn rechterhand was, was daar erg gefrustreerd over.
- Zelf vond je ook dat er nieuwe wind nodig was. Je weet dat Christophe een gerenommeerd man is in de kunstwereld, maar je ervaart zijn stijl als hard en koud.

Achtergrond Greet

- Greet is gedetacheerd vanuit de Provincie en dus geen rechtstreekse medewerker van het museum, dat sinds 2005 een vzw is.
- Theo verdiende tijdens zijn tewerkstelling meer dan Greet.
- Na zijn ontslag vroeg Greet of ze zijn functie én loon kon overnemen.
- Daarvoor zou ze ontslag moeten nemen bij de Provincie.
- Christophe zei haar dat ze zelf goed moest uitzoeken wat daarvan de gevolgen zouden zijn, onder andere voor haar pensioenrechten.

De situatie met Caro

- Sinds twee jaar werkt Caro in de bibliotheek, een ambitieuze vrouw van bijna veertig.
- Greet gaf bij haar leidinggevende aan dat ze niet met Caro kan samenwerken.
- Er waren enkele zware conflicten waarbij Caro verbaal fel uithaalde naar Greet.
- Bij twee conflicten waren Anne en Mieke getuige. Zij werken voor Beheer en Behoud en zitten naast de bibliotheek.
- De conflicten gingen onder meer over archiefdozen die te lang bleven staan en tijdschriften die verdwenen waren.

Je sprak beide vrouwen apart.

- Beiden klagen over de houding van de ander en over onduidelijkheden in de taakverdeling.
- Greet vertelt dat enkele vrijwilligers zijn afgehaakt sinds Caro er werkt. Volgens haar schrikken ook zij van Caro's commanderende stijl.
- Caro vertelt dat Greet haar isoleert en haar informatie onthoudt.
- Caro was erg aangedaan toen ze hoorde dat Greet haar een 'commandeur' vindt.

Je ziet het zelf niet zitten om beide vrouwen zomaar samen rond de tafel te zetten. Daarom heb je een bemiddelaar gecontacteerd.

Tijdens het gesprek

Wanneer Christophe het gesprek verlaat, zeg je tegen de bemiddelaar, nadat je je opnieuw aan zijn houding hebt gestoord:

"Eigenlijk is hij het probleem."

Daarmee bedoel je dat zijn houding de situatie volgens jou alleen maar ingewikkelder maakt. Als hij gevoeliger en meer mensgericht was geweest, was het misschien nooit zo ver gekomen.

Casus Museum

Rol Greet (58 jaar)

Je werkt al 20 jaar in de bibliotheek van het museum en bent gedetacheerd vanuit de provincie. De bibliotheek was jarenlang een rustige werkplek waar samenwerking, vertrouwen en respect centraal stonden. Toen Theo er nog werkte, was de taakverdeling vanzelfsprekend en pragmatisch. De vrijwilligers maakten echt deel uit van het team en de bibliotheek draaide op een menselijke manier.

De komst van de nieuwe directeur Christophe heeft veel veranderd. De sfeer werd kritischer en afstandelijker. Toen Theo werd ontslagen, voelde dat voor jou als een breukmoment. Sindsdien heb je het gevoel dat alles wat vroeger goed werkte, plots als achterhaald wordt gezien.

Twee jaar geleden werd Caro aangeworven om “een frisse wind door de bibliotheek te laten waaien”. Dat werd ook zo door de directeur aangekondigd. Voor jou voelde dat alsof jouw jarenlange inzet en kennis plots niet meer meetelden. Sindsdien botsen jullie voortdurend. Voor jou is de situatie duidelijk: Caro toont weinig respect voor de bestaande werking, luistert niet naar jouw ervaring en behandelt de vrijwilligers op een manier die jij ongepast vindt. Wanneer zij kritiek heeft, doet ze dat vaak in een harde toon of in aanwezigheid van anderen. Dat heeft jou gekwetst en boos gemaakt.

De relatie zit ondertussen in een open conflict. Wanneer jullie met elkaar spreken, gaat het snel richting verwijten en verdediging. Je voelt weinig vertrouwen meer. In jouw ogen probeert Caro vooral haar eigen visie door te drukken zonder rekening te houden met de geschiedenis van de bibliotheek.

Er is bovendien veel onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Wie beslist eigenlijk over de visie van de bibliotheek? Wie stuurt de vrijwilligers aan? Wie bepaalt prioriteiten? Dat is nooit duidelijk afgesproken. In het verleden liep dat vanzelf, maar nu lijkt alles ter discussie te staan.

Ook de organisatiecontext speelt een rol. De artistiek directeur Christophe heeft een duidelijke visie op vernieuwing, terwijl de zakelijk directeur Eva meer aandacht heeft voor mensen en relaties. Zij zijn vandaag niet aanwezig, maar hun invloed voel je wel. Je hebt het gevoel dat Caro vooral de steun van Christophe heeft.

Daarnaast weet je dat anderen meeluisteren. De vrijwilligers staan eerder aan jouw kant en kijken bezorgd naar de veranderingen. Sommige collega's begrijpen jouw frustratie. Dat maakt dat je je gesterkt voelt, maar het maakt het conflict ook emotioneler.

In het gesprek ben je wantrouwig maar niet gesloten. Je kijkt eerst de kat uit de boom. Je wil zien of de bemiddelaar wel echt luistert. Je verdedigt jezelf wanneer je je aangevallen voelt en je reageert soms scherp wanneer Caro jouw inzet minimaliseert.

Wat je vooral wil laten voelen:

- dat jij jarenlang verantwoordelijkheid hebt gedragen
- dat respect voor ervaring belangrijk is
- dat verandering niet betekent dat alles van vroeger waardeloos was

Je zit nog sterk vast in jouw idee van de oplossing: Caro moet leren samenwerken en meer respect tonen voor de bestaande werking.

ROL Greet

Fase 1

Je werkt al **20 jaar in de bibliotheek**.

Voor jou was de bibliotheek altijd een **plaats van vertrouwen en samenwerking**.

Toen Theo ontslagen werd veranderde alles.

Toen Caro werd aangeworven werd ze door de directeur voorgesteld als iemand die **de bibliotheek uit het slop moest halen**.

Sindsdien voel jij je:

- niet meer gezien
- niet meer gewaardeerd
- aan de kant geschoven

Je ervaart dat Caro:

- jou **niet respecteert**
- jouw kennis **niet erkent**
- de vrijwilligers **slecht behandelt**

Je bent vooral kwaad over:

- haar manier van spreken
- het gebrek aan overleg
- het feit dat zij doet alsof alles vroeger slecht was

Jouw oplossing

Voor jou is het simpel:

Caro moet leren samenwerken

Ze moet respect tonen voor de bestaande werking

Greet: Fase 2

Onder jouw boosheid zitten andere zorgen:

Je bent bang dat:

- jouw ervaring **niet meer telt**
- jouw rol **verdwijnt**
- de vrijwilligers **weggaan**

Wat belangrijk is voor jou:

- respect
- erkenning
- stabiliteit
- een menselijke werkcultuur

Je voelt ook druk van jouw **achterban**:

- vrijwilligers vertrouwen jou
- collega's zien jou als het gezicht van de bibliotheek

Greet: Fase 3

Je staat open voor oplossingen als:

- jouw ervaring erkend wordt
- er duidelijke afspraken komen
- Caro stopt met publieke kritiek

Mogelijke pistes die voor jou bespreekbaar zijn:

- duidelijke taakverdeling
- afspraken rond vrijwilligers
- regelmatig overleg

Rol Caro (41 jaar)

Je werkt sinds twee jaar in de bibliotheek van het museum. Je werd destijds bewust aangeworven door de directeur omdat hij vond dat de bibliotheek meer ambitie en visie nodig had. Volgens hem bleef de bibliotheek te veel hangen in het verleden en werd het potentieel onvoldoende benut.

Die opdracht sprak je enorm aan. Je gelooft dat de bibliotheek een belangrijke rol kan spelen in het museum en dat ze zichtbaarder kan worden voor onderzoekers, bezoekers en tentoonstellingen. Je begon dus met veel enthousiasme.

Al snel merkte je echter dat de samenwerking met Greet moeilijk liep. Zij werkt hier al twintig jaar en lijkt sterk verbonden met hoe de bibliotheek vroeger functioneerde. In jouw ogen kijkt ze vooral achteruit in plaats van vooruit.

Wanneer je nieuwe ideeën aanbrengt, lijkt ze die eerder te wantrouwen dan te verkennen. Je hebt het gevoel dat ze jou niet echt wil laten slagen in jouw opdracht.

De situatie is ondertussen geëscaleerd tot een open conflict. Gesprekken lopen vaak uit op discussies. Wanneer jij kritiek geeft op bepaalde werkmethodes, reageert Greet defensief. Wanneer zij kritiek geeft op jouw stijl, voel jij je aangevallen.

Je merkt dat je daardoor soms korter en directer reageert dan je eigenlijk zou willen. Jij bent iemand die graag vooruitgaat en problemen benoemt, maar in deze situatie wordt dat snel als agressief of onvriendelijk ervaren.

Een bijkomende moeilijkheid is dat de rollen nooit duidelijk zijn vastgelegd. Jij hebt de opdracht gekregen om vernieuwing te brengen, maar het is niet duidelijk wat dat concreet betekent voor de taakverdeling met Greet. Wie neemt beslissingen? Wie stuurt de vrijwilligers aan? Wie bepaalt prioriteiten?

Daardoor voelt het soms alsof jullie allebei hetzelfde terrein proberen te verdedigen.

Ook de organisatiecontext speelt mee. Je weet dat de directeur Christophe verandering verwacht en dat hij jou heeft aangeworven om dingen in beweging te brengen. Tegelijk merk je dat de zakelijk directeur Eva meer oog heeft voor de spanningen in het team. Hun verschillende stijlen maken de situatie soms nog verwarrender.

Bovendien voel je dat er een achterban meeluistert. Sommige vrijwilligers lijken eerder aan de kant van Greet te staan. Dat maakt dat jij soms het gevoel hebt dat je voortdurend moet bewijzen dat je competent bent.

In het gesprek kom je gedreven maar ook gefrustreerd binnen. Je wil duidelijk maken dat verandering nodig is en dat jij probeert jouw opdracht ernstig te nemen. Wanneer Greet jou verwijt dat je respectloos bent, verdedig je jezelf en leg je uit waarom je bepaalde dingen hebt gezegd.

Wat je vooral wil laten voelen:

- dat je gemotiveerd bent om de bibliotheek vooruit te helpen
- dat je het gevoel hebt dat je tegengewerkt wordt
- dat je graag professioneel wil samenwerken maar daar ruimte voor nodig hebt

Je zit nog sterk vast in jouw idee van de oplossing: de bibliotheek moet moderniseren en Greet moet bereid zijn om mee te bewegen.

Caro: Fase 1

Je werd **geheadhunt** om de bibliotheek te vernieuwen.

Volgens de directeur:

- mist de bibliotheek visie
- worden kansen gemist
- is er weinig ambitie

Je wil de bibliotheek:

- professioneler maken
- zichtbaarder maken
- beter verbinden met tentoonstellingen

Maar je voelt dat **Greet jou tegenwerkt**.

Volgens jou:

- wil ze niet veranderen
- klaagt ze voortdurend over het verleden
- blokkeert ze vernieuwing

Je stoort je aan:

- lange koffiepauzes
- inefficiënte werkmethodes
- gebrek aan initiatief

Jouw oplossing

Voor jou is het duidelijk:

De bibliotheek moet moderniseren

Greet moet daarin meegaan

Caro: Fase 2

Onder jouw frustratie zitten ook andere behoeften.

Wat belangrijk is voor jou:

- erkenning voor jouw opdracht
- ruimte om te vernieuwen
- professionele samenwerking

Je voelt druk van:

- de directeur die verandering verwacht
- jouw reputatie als professional

Je bent ook bang dat:

- de bibliotheek blijft stilstaan
- jij verantwoordelijk wordt gehouden voor het falen

Caro: Fase 3

Voor jou zijn oplossingen mogelijk als:

- Greet bereid is om vooruit te kijken
- er duidelijke rollen komen
- de visie op de bibliotheek besproken wordt

Mogelijke pistes:

- duidelijke taakverdeling
- gezamenlijke visie
- afspraken rond vrijwilligers