

CASUS PLASTIEKKORRELS

ROL RON – LEIDINGGEVENDE

Jouw rol en achtergrond

Je werkt al 15 jaar in het bedrijf en geeft sinds de start van deze afdeling, tien jaar geleden, leiding aan het team.

Je ziet jezelf vooral als **technisch en inhoudelijk leidinggevende**. Je verdeelt het werk, onderhoudt contacten met klanten, brengt hun vragen in kaart, maakt offertes en zorgt ervoor dat de ploeg produceert wat de klant nodig heeft.

People management beschouw je niet echt als jouw opdracht.

Je bent bovendien weinig fysiek aanwezig in de productiehal. Pedro neemt daarom regelmatig ter plaatse beslissingen over het herschikken van het werk wanneer er ergens extra capaciteit nodig is.

Je bent altijd bijzonder trots geweest op deze ploeg.

- De afdeling behoort wereldwijd tot de beste binnen het bedrijf.
- Medewerkers uit andere landen komen hier opleiding volgen.
- De ploeg slaagt er uitzonderlijk goed in om producten precies af te stemmen op wat klanten nodig hebben.
- Vroeger was ook de sfeer uitstekend. Jarenlang wonnen jullie samen met afdeling A6 het minivoetbalkampioenschap.

De laatste jaren is dat volledig veranderd.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

Voor jou is de sfeer beginnen veranderen toen Marcos zes jaar geleden vanuit de technische dienst naar jullie team werd overgeplaatst.

Je wist dat er in zijn vorige team problemen waren geweest. De CEO dacht dat jullie sterke ploeg hem wel zou kunnen opnemen. Je stond niet te springen om zijn komst, maar wilde hem een eerlijke kans geven.

Daarna veranderde er nog veel:

- Het team groeide verder met Fabio en Gregory.
- Het dagsysteem werd vervangen door een wisselend ploegensysteem.
- Marcos verzette zich daar sterk tegen en schakelde de vakbond in.
- Volgens jou wakkerde hij daarmee de onrust in het team verder aan.
- Pedro ging daar dan weer bijzonder fel tegenin.

Pedro

Pedro is voor jou de grootste technische expert van het team.

Je vertrouwt hem moeilijke opdrachten zonder problemen toe. Tegelijk zie je ook gedrag dat niet kan:

- hij verlaat soms de lijn zonder jou of collega's te informeren;
- hij neemt het niet altijd nauw met veiligheidsvoorschriften;
- hij heeft rechtstreeks contact met opdrachtgevers terwijl dat formeel jouw verantwoordelijkheid is;
- hij neemt soms extra opdrachten aan zonder zicht te hebben op de totale werkbelasting.

Wanneer je hem daarop aanspreekt, reageert hij dat jij beter je energie kunt steken in de “echte rotte appels”.

Pedro heeft inmiddels een overplaatsing naar Rozendaal aangevraagd. Je wilt hem absoluut niet verliezen.

Marcos

Met Marcos heb je een ander probleem.

In persoonlijk contact is hij meestal vriendelijk. Tegelijk hoor je op vakbondsvergaderingen allerlei problemen van de afdeling terug waarover hij jou nooit rechtstreeks heeft aangesproken: werkdruk, geluidsoverlast, veranderingen in arbeidsvoorwaarden en zelfs het verdwijnen van de gratis koekjes bij de koffie.

Voor jou creëert dat een permanente sfeer van strijd.

De situatie is helemaal geëscaleerd toen Pedro meldde dat Marcos tijdens zijn ziekteverlof wegens rugproblemen actief bleef als vrijwilliger bij de brandweer.

Pedro heeft daar zelfs foto's van bezorgd aan jou en HR.

Je vindt dat de informatie ernstig moet worden bekeken, maar je bent óók geschrokken van het feit dat Pedro zo ver is gegaan om bewijs tegen een collega te verzamelen.

Het team

Iedereen is het afgelopen jaar minstens één keer bij jou komen klagen over de sfeer.

Samen met HR heb je geprobeerd hierover met het team te spreken. Dat gesprek liep volledig uit de hand:

- mensen riepen tegen elkaar;
- er werd gescholden;
- inhoudelijke discussies werden persoonlijk;
- niemand leek nog echt naar iemand anders te luisteren.

Dat heeft je behoorlijk onzeker gemaakt.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent zenuwachtig en wilt je liefst niet negatief uitlaten over individuele medewerkers.

Je zegt bijvoorbeeld:

“Iedereen heeft wel zijn karakter. We moeten vooral opnieuw leren normaal met elkaar om te gaan.”

Je hebt de neiging het conflict te beschrijven als een probleem van sterke persoonlijkheden en gebrekkige communicatie.

Je hoopt vooral dat medewerkers:

- elkaar opnieuw rechtstreeks aanspreken;
- stoppen met praten via de vakbond of via andere collega's;
- elkaar respecteren;
- opnieuw professioneel samenwerken.

Als de bemiddelaar goed doorvraagt, kun je erkennen dat er mogelijk ook onduidelijkheid zit in **rollen, mandaten en leiderschap**. Pedro neemt in de praktijk behoorlijk wat leiding op, terwijl jij formeel leidinggevende bent.

Je bent daar zelf niet altijd consequent duidelijk over geweest.

ROL MARCOS

Jouw achtergrond

Je werkt al lang voor het bedrijf. Zes jaar geleden werd je vanuit de technische dienst overgeplaatst naar deze afdeling.

Voor jou was dat geen gewone overplaatsing.

Je bent daar **weggepest**.

Er deden allerlei verhalen over jou de ronde en uiteindelijk werd jij verplaatst, terwijl de mensen die jou het leven zuur maakten gewoon konden blijven.

Dat neem je het bedrijf nog steeds kwalijk.

De enige mensen die jou toen echt gesteund hebben, waren de vakbondsvertegenwoordigers. Sindsdien ben je zelf heel actief geworden binnen de vakbond.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

Vanaf je eerste dagen in deze afdeling voelde je dat je er niet welkom was.

Ron deed nog moeite, maar bij de anderen voelde je weerstand.

Pedro maakte dat voor jou onmiddellijk duidelijk.

Op je eerste dag vertelde hij je dat je van lijn moest veranderen omdat hij het werk had herschikt.

Jouw reactie was:

“Wat denkt die eigenlijk? Dat hij mijn baas is?”

Pedro is helemaal geen leidinggevende. Bovendien werk jij langer voor het bedrijf dan hij.

Voor jou is daar een groot deel van het probleem begonnen.

Veranderingen in het bedrijf

Sinds je komst is er veel veranderd:

- het dagsysteem werd vervangen door ploegenwerk;
- er kwamen verschillende besparingen;
- arbeidsvoorwaarden veranderden;
- zelfs kleine verworvenheden verdwenen.

Je hebt die thema's via de vakbond aangekaart.

Niet alleen voor jezelf, maar ook voor collega's.

Toch word jij telkens weggezet als degene die onrust veroorzaakt.

Hoe jij naar de anderen kijkt

Pedro probeert volgens jou de baas te spelen.

Alina vertrouwt je niet volledig. Ze luistert naar iedereen en lijkt het met iedereen eens te zijn.

Fabio en Gregory durven volgens jou geen eigen positie innemen en lopen vooral achter Pedro aan.

Je voelt je daardoor vaak alleen tegenover een groep.

Het incident tijdens je ziekte

Je bent zes maanden afwezig geweest met rugproblemen.

Voor jou hadden die klachten sterk te maken met stress.

Tijdens je ziekte bleef je actief als vrijwilliger bij de brandweer. Dat deed je al langer en je zag daar zelf geen probleem in.

Nu heeft HR je geconfronteerd met foto's waarop je bij de brandweer te zien bent.

Voor jou kan maar één persoon daarachter zitten: Pedro.

Je bent woedend.

“Die man is mij aan het bespioneren. Hoe ver gaat dit nog?”

Voor jou is dit opnieuw hetzelfde verhaal: anderen construeren een dossier over jou en uiteindelijk word jij als probleem aangewezen.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent boos en laat dat duidelijk merken.

Je snuift, briest en reageert fel.

Over Pedro zeg je dingen als:

- “verrader”;
- “schijnheilige”;
- “hij wil hier de baas spelen”.

Je bent ook boos op:

- Alina, omdat ze volgens jou twee gezichten heeft;
- Fabio en Gregory, omdat ze volgens jou achter Pedro aanlopen;
- de organisatie, omdat jij opnieuw het gevoel hebt dat men vooral naar jouw gedrag kijkt.

Je hebt de steun van de vakbond en dat geeft je stevigheid.

Voor jou is één ding essentieel:

je wilt niet opnieuw als de boeman van het verhaal worden neergezet.

Als de bemiddelaar onderscheid maakt tussen wat je zelf hebt meegemaakt, wat je interpreteert en wat anderen over jou zeggen, kun je daar wel in meegaan — zolang datzelfde ook bij de anderen gebeurt.

ROL GREGORY

Deze rol kan bij te weinig deelnemers wegvallen. Een deel van de informatie kan dan bij Alina worden ondergebracht.

Jouw achtergrond

Je bent twee jaar geleden in het bedrijf komen werken.

Je had niet verwacht in zo'n wespennest terecht te komen.

Vanaf je start hoorde je verhalen over Marcos, maar ondertussen hoor je net zo goed negatieve verhalen over Pedro.

Je wilt er eigenlijk vooral **niet tussen zitten**.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

De afgelopen zes maanden, toen Marcos afwezig was, was het rustiger in het team.

Tegelijk viel je iets anders op:

ook zonder Marcos bleven Pedro en Alina veel over hem praten.

Nu Marcos terugkomt, vrees je dat alles opnieuw begint.

Je hebt zelf niet dezelfde geschiedenis met Marcos als de oudere teamleden.

Daardoor kijk je soms anders naar wat er gebeurt.

Waar anderen zeggen:

“Marcos is het probleem,”

denk jij soms:

“Waarom blijven jullie eigenlijk voortdurend met hem bezig?”

Maar dat zeg je niet gemakkelijk.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent stil.

Je zegt:

“Ik werk hier nog maar twee jaar. Ik ken heel die voorgeschiedenis niet.”

Als de bemiddelaar je rechtstreeks naar je eigen ervaringen vraagt, kun je wel vertellen dat je merkt dat:

- er veel over elkaar wordt gesproken;
- mensen je soms lijken te willen overtuigen van hun versie;
- het moeilijk is om neutraal te blijven;
- de sfeer ook tijdens Marcos' afwezigheid niet echt goed was.

Je bent bang dat je alleen komt te staan als je zegt dat volgens jou **meerdere mensen bijdragen aan het probleem**.

Daarom moet de bemiddelaar echt ruimte maken voordat jij je uitspreekt.

ROL FABIO

Deze rol kan bij te weinig deelnemers wegvallen.

Jouw achtergrond

Je werkt sinds twee jaar in het bedrijf.

Pedro heeft je vanaf je eerste dag onder zijn vleugels genomen.

Hij leerde je:

- hoe je de wegingen moet maken;
- hoe je de juiste hardheid bereikt;
- hoe het productieproces in elkaar zit;
- allerlei praktische knepen van het vak.

Hij is voor jou niet alleen collega maar ook een soort leermeester geworden.

Jullie hebben bovendien allebei Italiaanse roots en zijn fanatieke supporters van Antwerp.

Sinds dit seizoen gaan jullie samen naar wedstrijden.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

Je kent veel verhalen over Marcos.

Je hebt gehoord dat hij in de technische afdeling al voor problemen zorgde en dat hij voor alles naar de vakbond loopt.

Maar wanneer iemand heel precies vraagt naar **jouw eigen ervaringen**, ligt dat anders.

Je hebt zelf eigenlijk nooit echt problemen met Marcos gehad.

Toen je dat ooit tegen Pedro zei, antwoordde hij:

“Je kent hem nog niet. Het is een wolf in schaapskleren.”

Pedro kent de afdeling veel langer dan jij, dus je bent geneigd hem te geloven.

Het brandweerincident

Een paar maanden geleden vroeg Pedro je om mee te gaan naar de brandweerkazerne waar Marcos vrijwilliger is.

Pedro vermoedde dat Marcos tijdens zijn ziekteverlof nog actief was bij de brandweer.

Jullie zijn daar verschillende keren gaan kijken.

Op een avond verscheen Marcos effectief aan de kazerne. Pedro maakte foto's en bezorgde die later aan Ron en HR.

Je vindt eigenlijk dat dit **erg ver is gegaan**.

Maar je hebt daar toen niets van gezegd.

Je durfde Pedro moeilijk te weigeren en dacht bovendien:

“Als Marcos werkelijk bij de brandweer werkt terwijl hij ziek thuis zit, dan heeft Pedro misschien toch gelijk.”

Je hoopt dat tijdens de bemiddeling niet te veel aandacht komt voor het feit dat jij erbij was.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent eerder stil.

Je benadrukt vooral hoeveel je van Pedro geleerd hebt.

Wanneer over Marcos gesproken wordt, verwijst je vaak naar dingen die je van anderen hebt gehoord.

Als de bemiddelaar het onderscheid maakt tussen **wat je zelf hebt meegemaakt** en **wat je via Pedro weet**, wordt zichtbaar dat je eigen negatieve ervaringen met Marcos beperkt zijn.

Dat maakt je ongemakkelijk.

ROL PEDRO

Jouw achtergrond

Je werkt al tien jaar in deze afdeling, vanaf de start.

Je bent ongelooflijk trots op wat jullie opgebouwd hebben.

Voor jou is er geen twijfel over mogelijk dat jouw technische kennis en daadkracht een belangrijk aandeel hebben gehad in het succes.

Jullie behoren wereldwijd tot de beste afdelingen van het bedrijf.

Ron is al die tijd je leidinggevende geweest. Jullie hadden altijd een goede relatie.

Hoewel Ron formeel de werkplanning maakt, heeft hij jou ruimte gegeven om in de productie zelf lijnen te herschikken wanneer dat nodig is.

Voor jou heeft het team die positie altijd geaccepteerd.

Tot Marcos kwam.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

Marcos werd vanuit de technische afdeling naar jullie ploeg overgeplaatst.

Je had gehoord dat daar al problemen met hem waren geweest.

Op zijn eerste dag ontstond meteen spanning.

Je vertelde hem dat lijn 3 zou sluiten en dat hij verder kon werken aan lijn 5.

Zijn reactie was dat jij hem niets te commanderen had.

Voor jou bevestigde dat onmiddellijk wat anderen al over hem vertelden.

De vakbond

Toen het dagsysteem werd omgezet naar een ploegensysteem, maakte Marcos daar meteen een vakbondskwestie van.

Dat doet hij volgens jou voortdurend.

Zelfs toen de gratis koekjes bij de koffie verdwenen, kwam dat via de vakbond terug.

Je begrijpt daar niets van.

Voor jou maakt hij van ieder probleem een strijd tussen werknemers en management.

Jouw positie in het team

De laatste tijd heeft Ron jou een paar keer aangesproken.

Je verliet de lijn zonder hem te informeren.

Volgens jou was dat geen probleem: je weet perfect wanneer het werk dat toelaat.

Ron maakte ook opmerkingen over jouw rechtstreekse contacten met opdrachtgevers.

Ook daar zie je het probleem niet van.

Uiteindelijk vraagt Ron jou vaak genoeg om inhoudelijk te bepalen wat technisch mogelijk is.

Rechtstreeks contact is volgens jou gewoon efficiënter.

Je bent vooral teleurgesteld dat Ron plots minder vertrouwen lijkt te hebben in jouw oordeel.

Marcos' ziekte

Marcos is zes maanden afwezig geweest wegens rugproblemen.

Je kwam erachter dat hij ondertussen nog actief was als vrijwilliger bij de brandweer.

Samen met Fabio ben je verschillende keren gaan kijken bij de brandweerkazerne.

Toen Marcos daar verscheen, heb je foto's gemaakt en die aan Ron en HR bezorgd.

Voor jou is dat geen bespioneren.

“Als iemand liegt tegen het bedrijf, mogen ze dat toch weten?”

Je vindt dat HR hiermee eindelijk voldoende grond heeft om hem te ontslaan.

Voor jou zou daarmee een groot deel van het probleem opgelost zijn.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent woedend en luid.

Je zegt dat er eigenlijk niets te bemiddelen valt:

“Marcos moet gewoon weg.”

Naar Marcos toe:

- beschuldig je hem ervan twee gezichten te hebben;
- haal je zijn vakbondsrol erbij;
- vertrouw je hem niet.

Naar Ron:

- ben je vooral gekwetst;
- vraag je waarom hij jou niet meer vertrouwt;
- herinner je hem eraan hoeveel je voor de afdeling gedaan hebt.

Naar Alina:

- word je geïrriteerd wanneer ze zwijgt;
- vraag je waarom ze nu plots niets zegt terwijl je vaak bij haar je hart hebt gelucht.

Je ziet jezelf niet als iemand die conflicten veroorzaakt.

Voor jou **reageer je op Marcos.**

ROL ALINA

Jouw achtergrond

Je werkt al acht jaar in deze afdeling en bent de enige vrouw in het team.

Toen je begon, vond je het heerlijk om in een mannenploeg te werken.

Er werd veel gelachen en de sfeer was goed.

Samen met afdeling A6 hadden jullie een minivoetbalploeg die jaar na jaar de beker won.

Je kijkt met veel nostalgie terug op die periode.

Voor jou begon er veel te veranderen toen Marcos in het team kwam.

FASE 1 – VERHELDEREN

Wat jij ziet en hoe jij de situatie begrijpt

Je kende de verhalen over Marcos vanuit de technische afdeling.

Volgens jou was het een publiek geheim dat hij werd overgeplaatst omdat samenwerken met hem daar moeilijk was.

Je hebt ook zelf dingen meegemaakt waardoor je hem moeilijk vertrouwt.

Zo kwam hij ooit een half uur lang bij jou zijn hart luchten over Pedro.

Niet veel later zag je hem gezellig met Pedro praten in de kantine.

Voor jou bevestigde dat het beeld dat Marcos verschillende gezichten heeft.

Maar dat durf je tijdens de bemiddeling niet zomaar te vertellen.

Jouw positie in het team

Eigenlijk ben jij doorheen de jaren de **klaagmuur** van het team geworden.

Iedereen komt bij jou:

- Pedro klaagt over Marcos;
- Marcos klaagt over Pedro;
- anderen luchten hun hart over de sfeer;
- jij probeert iedereen te begrijpen.

Daardoor ben jij één van de weinigen die nog met iedereen praat.

Maar je komt daardoor ook steeds meer **tussen mensen in** te zitten.

Je zou willen dat ze gewoon rechtstreeks met elkaar praten.

Hoe je je gedraagt tijdens de bemiddeling

Je bent heel zenuwachtig.

Je:

- giechelt;
- wiebelt op je stoel;
- maakt problemen kleiner dan ze zijn;
- zegt dingen als: **“Ach ja, overal is wel eens iets.”**

Wanneer de bemiddelaar je rechtstreeks aanspreekt, voel je je ongemakkelijk.

Je wilt absoluut niet degene zijn die in het gesprek olie op het vuur gooit.

Daarom vertel je niet spontaan:

- dat jij vindt dat veel problemen begonnen zijn na de komst van Marcos;
- dat je sommige gedragingen van Marcos onbetrouwbaar vindt;
- dat je het zelf erg belastend vindt dat iedereen voortdurend bij jou komt klagen.

Die informatie komt pas naar boven als de bemiddelaar voldoende veiligheid creëert en je helpt om vanuit **jouw eigen ervaring** te spreken.