



COLUMN

Door Cristel van de Ven

Door de zure appel heen

Een paar jaar geleden sprak ik een projectleider van een mobiliteitsbureau van regionaal samenwerkende gemeenten. Het mobiliteitsbureau had twee taken: begeleiding bieden aan boventallige medewerkers, en functioneren als ‘makelaar’ tussen (tijdelijke) klussen bij de aangesloten gemeenten en mensen die op zoek zijn naar een stageplek of werkervaringsplaats. De projectleider was bij de start van het mobiliteitsbureau voortvarend te werk gegaan. Hij had allereerst de lijsten met boventalligen van de samenwerkende gemeenten doorgepluisd om zijn eigen team samen te stellen. Op een van die lijsten stond een gemeentemedewerker met een academische opleiding psychologie. Aangezien de projectleider op zoek was naar een assessment psycholoog nam hij contact op met deze mevrouw. Ze was verheugd om iets van de gemeente te horen. Wat bleek: de projectleider was gestuit op een ‘spookambtenaar’. De dame in kwestie was tien jaar geleden thuis komen te zitten, als gevolg van een beleidswijziging. Destijds besloot haar werkgever geen gebruik meer te maken van interne werving- en selectiepsychologen, het beroep dat zij op dat moment uitoefende. De werknemster werd vrijgesteld van werk, terwijl ze op de loonlijst bleef staan. Daarna werd het stil. Noch werkgever, noch medewerker ondernamen een decennia lang actie om weer tot elkaar te komen. Mevrouw’s salaris werd elke maand gestort en ze kreeg af en toe geld voor een opleiding om haar vakkennis bij te houden, maar verder niets. De projectleider was verbijsterd toen hij dit ontdekte. Hoe kon het dat werkgever en werknemer deze situatie tien jaar lang hadden laten voortduren? Een typisch voorbeeld van de conflictmijdende cultuur bij deze gemeente, aldus de projectleider.

Ook elders reppen gemeenteambtenaren over een conflictmijdende organisatiecultuur. Zo concludeerde een groep arbo- en verzuimprofessionals van een grote gemeente onlangs dat het hoge verzuimcijfer binnen hun organisatie voornamelijk te wijten was aan de gebrekkige gesprekken die managers en medewerkers over verzuim voeren. Algemeen heersende opvattingen als ‘ziek is ziek’, en ‘leven en laten leven’ beletten volgens hen leidinggevend, maar ook medewerkers onderling, om frequent verzuimende collega’s te vragen naar de oorzaken van hun afwezigheid. ‘Het is een taboeonderwerp’, vertelde een verzuimcoach. Het blijkt niet alleen verzuim te betreffen, leidinggevend en medewerkers voerden überhaupt weinig gesprekken met elkaar over functioneren. Een HR-manager van een andere gemeente herkent dit laatste punt. Ook binnen haar gemeente gaan leidinggevend en medewerkers maar mondjesmaat met elkaar in dialoog over functioneren. ‘Inhoudelijke discussies voeren kunnen we hier als de beste. Maar praten over

wat we van elkaar verwachten, zowel qua resultaten als houding en gedrag, vinden we lastig’, aldus deze HR-manager. Deze gemeente verpakt dergelijke onderwerpen liever in wat meer verhullende termen als onderling vertrouwen en goed werkgever- en werknemerschap.

Gemeenten zijn de uitvoeringsinstanties van de lokale politiek. Ze opereren in een krachtenveld waar conflicten aan de orde van de dag zijn. Conflicten zijn er niet alleen tussen de verschillende politieke partijen in de gemeenteraad en tussen het college van burgemeesters en wethouders enerzijds en de gemeenteraad anderzijds, maar ook tussen wat wethouders en gemeenteraad wensen en wat gemeentebambtenaren vanuit hun professie verstandig achten voor stad of dorp of de eigen organisatie.

Voor het oplossen van taakhoudelijke conflicten zijn mensen nodig die vanuit hun inhoudelijk expertise een uitweg willen vinden. Verbinders, gericht op oplossingen in plaats van op het vergroten of verdiepen van problemen. Kortom: conflictoplossers in plaats van conflictmakers. Misschien is dat wel de reden dat er zoveel constructieve meedenkers werken bij gemeenten. Omdat de aard van het werk om dit type medewerker vraagt. Echter, wanneer er onder het mom van conflictoplossing eigenlijk sprake is van risicovermijding, creëren gemeentelijke organisaties een speciaal soort politiek. Struisvogelpolitiek. En daar is niemand bij gebaat, getuige het voorbeeld aan het begin van deze column. Onderzoek van Van der Vliert, Nauta, Giebels en Janssen (1999) wijst bovendien uit dat probleemoplossende onderhandelingen het meest effectief zijn, wanneer er van tevoren eerst stevig geknokt is over heikele punten. Dus, gemeenten, ga dat lastige gesprek aan met die spookambtenaar, met die frequent verzuimende medewerker en met die leidinggevende die zijn oordeel over disfunctioneren verpakt in verhullende termen. Er zijn nu eenmaal zure appels waar je eerst doorheen moet bijten, alvorens je mens- en organisatieontwikkeling kunt realiseren. De projectleider van het mobiliteitsbureau deed het. Hij zette zijn tanden in een lastige kwestie, en boekte resultaat. Want hoe is het nu met de spookambtenaar van weleer, denkt u wellicht? Die doet weer volop mee!

Literatuur

Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels E., & Janssen, O. (1999). Constructive Conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.

Over de auteur

Cristel van de Ven is mede-eigenaar van Factor Vijf, bureau voor organisatieontwikkeling, en doet daarnaast onderzoek aan de Universiteit van Amsterdam naar de gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers over werk en ontwikkeling.