



“GROEPSMEDIATION: EEN DYNAMISCH PROCES”

Groepsmediation: een dynamisch proces

Door personeelszaken van een ziekenhuis word ik benaderd in verband met een reeds jarenlang bestaand probleem binnen een medisch team van het ziekenhuis. De samenwerking binnen het team verloopt niet goed, mensen maken ruzie, de spanning is om te snijden. Voorts is er sprake van kampvorming en ligt één teamlid niet goed in de groep. De vraag is of ik in deze kwestie een oplossing kan bieden. Het betreft hier een team van 8 vrouwen en volgens personeelszaken vormt een team van vrouwen sowieso al een probleem...

LEES VERDER:

- [Groepsgesprekken om bereidwilligheid deelnemers in te schatten](#)
- [Deelnemers dragen verantwoordelijkheid om bij te dragen aan oplossing](#)
- [Leren van communicatieve vaardigheden](#)
- [Vaststellingsovereenkomst met communicatieve gedragsregels](#)

MED
RECHT

GROEPSMEDIATION: EEN DYNAMISCH PROCES

Voorgesprekken

Bij een groepsmediation spreken we vooraf in afzonderlijke voorgesprekken met de potentiële deelnemers om in te schatten of de kwestie geschikt is voor een groepsgerichte aanpak en of er bereidwilligheid is om gezamenlijk de kwestie aan te pakken. Vanuit de afzonderlijke voorgesprekken maken we bovendien een inventarisatie van gespreksonderwerpen.

Inderdaad blijkt uit de voorgesprekken dat één teamlid zich door een aanvaring met een collega, enkele jaren geleden, steeds meer heeft teruggetrokken van het groepsgebeuren. Deze collega heeft ook een individueel verbetertraject aan haar broek gekregen van HR met tot nu toe een zeer mager resultaat. Zoals gebruikelijk in een groep met wisselende leeftijden krijg ik in de voorgesprekken op mijn vraag hoe een oplossing bereikt zou kunnen worden de gebruikelijke reacties: "die negatieve collega moet weg", "we moeten meer met elkaar praten", "ach, ik trek me er allemaal niet zoveel van aan", "de leiding moet eindelijk eens maatregelen nemen". Ik geef bij iedereen afzonderlijk aan dat iedereen die deelneemt aan de groepsmediation, de verantwoordelijkheid heeft om bij te dragen aan een aanpak van de kwestie en dat het niet zo kan zijn dat alle pijlen gericht worden op één teamlid dat de zwarte piet toegeschoven krijgt. Alle teamleden stemmen in met de groepsmediation.

De groepssessies

In de drie groepssessies, waarbij Nelly van den Herik als co-mediator optreedt, brengen we de teamleden met elkaar in gesprek over de geïnventariseerde gespreksonderwerpen. Nelly en ik spreken vooraf af dat ik vooral de procesmatige kant van het proces zal sturen en Nelly zich vooral richt op de inhoudelijke kant van de problematiek.

We staan onder andere stil bij de samenwerking die van elkaar verwacht wordt, het opbouwen van vertrouwen, het terugbrengen van het werkplezier, het geven van feedback en de communicatie met het management. In een levendige discussie stimuleren wij de teamleden op een constructieve wijze met elkaar in gesprek te gaan, de kwestie van het negatieve teamlid in een gezamenlijke verantwoordelijkheid te bespreken en te waken voor negatieve herhalingen. Nelly en ik wisselen elkaar af met inhoudelijke interventies en procesinterventies. Zo bieden we een goede balans om de kwestie inhoudelijk goed uit te diepen en daarbij stappen voorwaarts te zetten om tot toekomstgerichte afspraken te komen.

De tweede sessie staat vooral in het teken van de toekomst. Er worden door de groep actiepunten opgesteld die 'geoefend' gaan worden. Ze brengen de geleerde communicatieve vaardigheden in de praktijk. Iedereen spreekt zich uit voor het streven een

GROEPSMEDIATION: EEN DYNAMISCH PROCES

streep te willen zetten onder de negatieve spiraal van het verleden.

In de derde groepssessie wordt ter plekke een vaststellingsovereenkomst opgesteld met een aantal communicatieve gedragsregels en de wijze waarop het ingezette constructieve proces met elkaar wordt bewaakt. Er wordt expliciet in opgenomen dat een teamgerichte aanpak van het verder opbouwen van vertrouwen en constructieve communicatie de voorkeur heeft boven een individueel gerichte aanpak. Ze nemen in de overeenkomst op hoe om te gaan met zich aandienende knelpunten. Er worden afspraken gemaakt over de wijze waarop het team beleidsinformatie kan ontvangen.

De resultaten

Door de groepsmediation is het team taakvolwassener geworden. Het team heeft geleerd eigen verantwoordelijkheid te nemen in het aanpakken van spanningen en heeft handvatten meegekregen om verder te werken aan het opbouwen van een meer open en collegiale sfeer. Het individuele verbetertraject van die ene collega is 'on hold' gezet in afwachting of haar gedrag door de teamgerichte aanpak voldoende bijgesteld wordt.

C. Luijten¹ – NMI Mediator

¹ Namen en enkele andere feiten zijn gewijzigd om herkenbaarheid te voorkomen.