

*Ik herinner me nog als de dag van gisteren een onderhandeling met één van de teams waar ik leiding aan gaf. Het ging over het afdelingsuitje. Het gebeuren vond plaats in een organisatie die bezig was te veranderen naar zelfsturende, resultaatverantwoordelijke teams. Twee teamleden hadden een gesprekje gepland om mij te vertellen wat ze van plan waren. Met elkaar een hele dag op stap, op een werkdag, en een ander team zou die dag de telefoondienst overnemen, dat was hun idee, en dat hadden ze al ook al met dat andere team overlegd.*

*Hun verzoek overviel me en ik stelde een paar vragen om te achterhalen of dit wel kon, een hele dag met het hele team weg. Ik dacht aan de klanten die konden bellen, aan de andere teams die binnenkort dan ook wel met deze vraag zouden komen, de werkvoorraad en nog wat van die dingen. Een van de teamleden viel al snel boos uit: 'Het is ook nooit goed. Jij gunt ons ook nooit iets!' Er volgden nog een paar van dit soort opmerkingen die me verbaasden. Gelukkig was het andere teamlid zo wijs om te zeggen: 'We overvallen je hiermee, denk er even over na en dan kunnen we opnieuw overleggen.'*

*De medewerkers gingen weg én ik had hun aap op m'n schouder. Tja, en wat doe je dan? Ik nam het dilemma mee naar huis en ging nog eens na hoe het gesprek was gegaan. Was ik te kritisch geweest? Had ik ze het dagje gewoon moeten gunnen? Of moest ik ze duidelijk maken dat een hele dag weg, op een werkdag, niet kon? Het voelde niet goed en vooral niet dat ik hún aap op m'n schouder had. Ik besloot om het dilemma tot een gezamenlijk dilemma te maken.*

*In het teamoverleg dat we de volgende dag hadden, heb ik de medewerkers verteld wat hun vraag bij mij teweeg had gebracht. Dat ik verschillende belangen zag en graag samen met hun een besluit wilde nemen dat voor ons allemaal oké was. Ik vroeg of het team bereid was om samen met mij een oefening te doen om eruit te komen. Dat wilden ze wel.*

*Ik verdeelde het team in drie groepjes: een groepje klanten, een groepje medewerkers van het eigen team en een groepje teamleden van andere teams. Ieder groepje kreeg de opdracht om zich in te leven in hun situatie. Wat was voor hun belangrijk? Hoe keken zij tegen het geplande afdelingsuitje aan? Ze kregen een kwartiertje de tijd om zich voor te bereiden. Vervolgens kreeg iedere groep de gelegenheid om een mening te geven over het geplande uitje. De klantengroep vond een hele dag wel veel, hoe zat het dan met hun vragen? De telefoon zou wel opgenomen worden, maar inhoudelijke vragen konden dan niet beantwoord worden. Dat voelde niet goed. Het groepje dat de teamleden van de andere teams vertegenwoordigden wilden de telefoon best opnemen, maar een hele dag... hmm. Ze hadden zelf genoeg te doen. Het groepje van het eigen team was als laatste aan de beurt. Die wilden nog steeds graag een afdelingsuitje en dan graag op een werkdag. Ze werkten altijd hard en vonden dat ze dit verdiend hadden. Ze begrepen de andere groepen wel... en een hele dag was misschien inderdaad wat teveel van het goede.*

*Uiteindelijk hebben we samen besloten er een halve dag van te maken. 's Morgens gewoon aan het werk, op tijd beginnen en om twaalf uur vertrekken. We zijn gaan wadlopen en ik ben mee geweest. Het was een hele gezellige middag.*

*Wat ik in dit voorbeeld heb gedaan is opkomen voor mijn eigen belang en verantwoordelijkheid nemen als leidinggevende, en tegelijkertijd rekening houden met het belang van de anderen waar de beslissing invloed op had. En dit op een zodanige manier dat iedereen de situatie van meerdere kanten kon bekijken.*