

Deze fiche legt uit wat dubbelzinnigheid (gebrek aan informatie om het werk naar behoren uit te kunnen voeren) en rolconflicten (moeilijk combineerbare rollen tegelijk moeten opnemen) zijn. Ze geeft de oorzaken en gevolgen ervan, en stelt een paar denksporen voor...

Fiche 6.1.6. Dubbelzinnigheid en rolconflicten, geen goede zaak...

Het is zoals in het verhaal van de man die zijn hond Scheer-je-weg noemt en als hij hem roept zegt: "Kom hier, Scheer-je-weg". Een van de bekendste tegenstrijdige bevelen. Het verhaaltje lokt een glimlach uit, maar in de arbeidswereld zijn zogenaamde dubbelzinnigheden en rolconflicten een niet te verwaarlozen bron van mentale en emotionele belasting.

1. Wat is een rol?

Iemands gedrag wordt geleid door zowel zijn eigen verwachtingen als door die van anderen. Die verwachtingen komen overeen met de rollen die elk van ons in het dagelijks leven speelt. Bijvoorbeeld: secretaresse zijn, ouder zijn, vriend(in) zijn.

Mensen vervullen heel wat rollen: iemand kan tegelijkertijd bedrijfsleider, vader en gebruiker van het openbaar vervoer zijn. Rollen zijn in zekere zin regels en normen die in specifieke situaties ons gedrag sturen. Rollen vertellen ook welke doelstellingen iemand nastreeft, welke taken hij moet volbrengen en welke prestaties er in een bepaalde situatie van hem verwacht worden. Een groot deel van het gedrag van mensen is dus voorspelbaar via hun rollen.

Een tamelijk klassiek rolconflict in de non-profitsector schuilt in de dubbele pet die sommige werknemers ophebben, als ze ook in de RvB of de AV van de vzw zetelen. De studie *Welzijn op het Werk in de gezondheidszorg* (zie referenties) brengt aan het licht dat die problematiek soms een negatieve invloed kan hebben op het sociale klimaat in de instelling. Een ander klassiek voorbeeld is de situatie van de coördinatoren als er geen directie is. De bevoegdheden zijn niet altijd even duidelijk: beperkt zijn rol zich tot de administratieve coördinatie van de dienst en het team of is hij ook nog steeds een vertegenwoordiger van de werkgever? Heeft de coördinator een delegatie van de RvB gekregen? Wie is de algemeen directeur?

2. In principe, is in de arbeidswereld...

...iedereen lid van een of meer groepen (afdelingen of diensten, hiërarchie, comités) waarin hij een specifieke functie bekleedt. Elke positie is verbonden aan een rol, d.w.z. een pakket taken en functies die voor de groep uitgevoerd worden. In de praktijk zijn er situaties waarin mensen niet precies weten wat er van hen verwacht wordt (dubbelzinnige rol), en situaties waarin ze onder druk gezet worden om een rol te spelen ten koste van een andere (rolconflict).

3. Dubbelzinnige rollen

Er kan sprake zijn van dubbelzinnige rollen op het werk, wanneer men niet over de juiste informatie beschikt om zijn rol naar behoren te kunnen vervullen, doordat:

- er geen functieomschrijving is;
- men door een gebrek aan opleiding zijn werk gewoonweg niet kán uitvoeren;
- de leidinggevende geen duidelijke richtlijnen en feedback geeft;
- de werknemer geen beloning of erkenning krijgt voor goed werk;
- er niet genoeg of geen reglementen of procedures zijn (gebrek aan formalisering); de hiërarchische afstand tussen de basis en de directie te groot is, waardoor het beleid van de organisatie veraf en abstract is;
- fouten te veel bestraft worden ("We weten niet meer wat we moeten doen om goed te doen");
- het management een "laisser-faire"-houding aanneemt en niet of te laat reageert;
- er te veel hiërarchische niveaus zijn, waardoor de besluitvorming traag, vaag en willekeurig lijkt;
- de criteria en procedures voor de evaluatie van het personeel niet nauwkeurig genoeg zijn;
- er een gebrek aan communicatie en coördinatie heerst tussen de diensten van eenzelfde instelling, waardoor het moeilijk is om zich een duidelijk beeld te vormen van het werk, de verwachtingen, termijnen enz.



Kortom, een dubbelzinnig rol komt neer op onduidelijkheid over een taak, mandaat of werkpost.

Dat brengt met zich mee dat mensen veel minder makkelijk kunnen ingrijpen, aangezien ze niet voldoende informatie hebben over wat er van hen verwacht wordt. Dubbelzinnigheid is onder andere een risicofactor voor burn-out en een bron van spanning en bezorgdheid. Het smooit uiteindelijk ook de voldoening op het werk in de kiem.

4. Rolconflicten

Rolconflicten ontstaan wanneer iemand gevraagd wordt om onverenigbare rollen op zich te nemen:

- door tegenstrijdige opdrachten (een opdracht van de leidinggevende is bijvoorbeeld in strijd met de bedrijfsvoorschriften of de veiligheidsregels);
- door tegenstrijdige instructies van de leidinggevende en collega's (bijvoorbeeld de leidinggevende geeft andere instructies om eenzelfde taak uit te voeren dan ervaren collega's);
- door onethische situaties of situaties die niet stroken met de waarden van de werknemer (bijvoorbeeld, de opdracht krijgen om het ontslag uit het ziekenhuis van een patiënt voor te bereiden, terwijl de patiënt daar duidelijk nog niet klaar voor is);
- door het dilemma te moeten kiezen tussen twee rollen (bijvoorbeeld, voor een ouder carrière maken door veel overuren te kloppen ten koste van zijn ouderrol of zijn ouderrol opnemen ten koste van zijn carrière).

Rolconflicten vormen een zeer grote bron van spanning, die op haar beurt tot emotionele uitputting kan leiden. Ze drukken de voldoening op het werk de kop in en zorgen ervoor dat werknemers sneller het bedrijf verlaten.

5. Wat kunnen we daaraan doen?

De oplossingen liggen natuurlijk in een beter gebruik van de instrumenten voor personeelsbeheer: functieomschrijvingen, functioneringsgesprekken, betere sociale ondersteuning enz. En daarnaast in een beter inzicht in het verenigingsproject als zodanig: wie zijn wij? Vanwaar komen we? Waar gaan we naartoe?

Rolconflicten zijn gedeeltelijk inherent aan maatschappelijk werk, zult u zeggen, ze kunnen misschien nooit volledig uit de wereld geholpen worden. Dat is mogelijk, maar kan er in de zoektocht naar welzijn op het werk geen inspiratie gezocht worden in de fabel van de egels van Schopenhauer? Of: hoe kan je dicht genoeg bij de warmte van de haard van de vereniging komen zonder geprikt te worden door haar stekels?...



Referenties

- *Sobane-strategie, Psychosociale aspecten*, FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, sept.2010.
- *Rapport concernant le bilan de compétences* [Verslag over de competentiebalans], HELHA, Sociaal Fonds ASSS, 2011
- *Benaderingen van welzijn op het werk in Franstalige Brusselse instellingen voor gezondheidszorg en ambulante sociale bijstand*, CBCS 2012. www.cbcs.be
- Voor meer informatie over de fabel van de egels: geef "Egeldilemma Schopenhauer" in uw favoriete zoekmachine in.