

Maatschap kan opknappen van goed opgelost conflict

De helende werking van ruzie

dr. ir. Marcel Wanrooy,
adviesbureau GITP

Lodewijk Schmit Jongbloed,
arts, MBA, LSJ Medisch
Projectbureau

Correspondentieadres:
m.wanrooy@gitp.nl;
c.c.: redactie@medischcontact.nl

Geen belangenverstrengeling
gemeld.

De beste collega's zijn collega's die samen een onderling geschil kunnen oplossen. Ruzie voorkomen moet daarom geen doel op zich zijn in een maatschap. De kunst is vooral om schade voor te zijn. Meer kennis over het ontstaan en hanteren van conflicten helpt daarbij.

Een vooraanstaand specialist gedraagt zich binnen zijn maatschap als een echte prima donna. Hij schoffeert verplegend personeel, komt te laat en stoort zich niet aan afspraken. Hij geniet steun van een aantal ouwe getrouwen, maar de zaak komt op scherp te staan als hij een aantal bijnafouten maakt en het gerucht gaat dat hij veel drinkt. Het dagelijks bestuur wil ingrijpen, maar kan niet op brede steun binnen de maatschap rekenen. Voor- en tegenstanders komen tegenover elkaar te staan, de spanningen nemen toe. Collega's gaan elkaar mijden en praten niet meer mét elkaar, maar óver elkaar. Wegens de gebrekkige communicatie loopt de patiëntenzorg gevaar. De sfeer tijdens de maatschapvergadering is om te snijden. Een aantal jonge maten verlangt actie en wil het dagelijks bestuur wegstemmen. Dit onttaardt in een ruzie waarbij collega's woedend uit de vergadering weglopen. De impasse is compleet.

Dit praktijkvoorbeeld laat zien hoe conflicten ontstaan en uit de hand kunnen lopen. Er is zelden sprake van één oorzaak; het is een spiraal van oorzaken en gevolgen die elkaar beïnvloeden en het verloop is grillig. Daarbij werken verschillende factoren op elkaar in.

Oorzaken

De meest voorkomende oorzaak van conflicten is een (vermeend) disfunctionerende collega. Dat geeft spanningen die moeilijk hanteerbaar zijn. Want ondanks

protocolen, kwaliteitsprocedures, meldingsplicht en IFMS blijft het moeilijk de vermoedens hard te maken. Bovendien wil men de collega, de maatschap en het ziekenhuis niet in diskrediet brengen. Ondanks deze aarzelingen wordt de urgentie meestal wel duidelijk zodra er gevaar ontstaat voor de patiënt. Lastiger is het als het gaat om intercollegiaal gedrag of bejegening van patiënten. Dat is subjectiever en nog moeilijker hard te maken.

Een tweede veelvoorkomende oorzaak is een verschil in stijl. De ene collega is heel direct, de ander is voorzichtig en hecht aan beleefdheidsvormen. De één vindt het 'te koop lopen met emoties' niet nodig en beschadigend voor anderen, de ander houdt niet van 'dat ingehouden gedoe' waardoor men 'niet weet wat men aan de ander heeft'.

Een derde oorzaak betreft macht, positie en zeggenschap. Dat zijn vaak taai conflicten omdat ze niet over de inhoud maar over de onderlinge verhoudingen gaan. Men bestrijdt elkaar over de vraag 'wie is de baas'? Dokters zijn gewend aan autonomie, dus dit ligt vaak zeer gevoelig. Helaas worden machtsconflicten zelden als zodanig benoemd en 'uitpraten' helpt lang niet altijd. Functieverhuizing of vertrek is meestal onontkoombaar.

Ten slotte zijn er conflicten die gaan over een verschil van opvatting zoals over parttime werken of de verdeling van geld, tijd of ruimte. Meestal leiden dergelijke meningsverschillen pas tot een echt conflict als er ook sprake is van

**Iedereen is bang
de verhoudingen op
scherp te zetten**

disfunctioneren, stijlverschillen of machts- en positiestrijd. Vrijwel altijd bestaat de neiging om de kwestie voor zich uit te schuiven. Iedereen is bang de verhoudingen op scherp te zetten. Je moet wel verder met elkaar... Wat ontbreekt is dat de collega's elkaar tijdig en constructief feedback geven.

Escalatie

De belangrijkste escalatiemechanismen – die elkaar vaak versterken – zijn:
a. Uitwaaiëren. Het conflict verbreedt zich, bijvoorbeeld van zakelijk naar persoonlijk. Er wordt op de man gespeeld in plaats van op de bal. Of een inhoudelijk conflict groeit uit tot een ideologische stammenstrijd en machtsconflict. De eenvoudige vraag of verslagen door de

Veel topspecialisten zijn zeer gevoelig voor een gebrek aan waardering. Ze worden ook wel *insecure overperformers* genoemd.

beeld: Het Wonderlab



administratie of door de specialisten zelf moeten worden getypt, kan bijvoorbeeld leiden tot een normen- en waardenconflict over de positie van de specialist ten opzichte van ondersteunend personeel.

b. Psychologische drijfveren. De behoefte aan erkenning vormt brandstof voor conflicten. In negen van de tien conflicten voelen betrokkenen zich miskend. Hoe meer men elkaar verwijten maakt, hoe minder men 'gezien wordt', terwijl de behoefte daaraan juist toeneemt. Veel topspecialisten zijn zeer gevoelig voor een gebrek aan waardering. Ze worden ook wel *insecure overperformers* genoemd. Daarbij creëert deze onzekerheid perfectionisme. De specialisten stellen hoge eisen aan zichzelf, en dus ook aan anderen. Ze zeggen niet snel: ach laat maar. Een andere psychologische drijfveer is jaloezie. Weinig mensen geven dat toe, maar dit ondergronds smeulend vuur kan heftig opblazen in conflictsituaties. Sommige specialisten zijn bovendien competitief ingesteld en dat werkt ook niet bepaald de-escalierend.

c. Interactieprocessen. Er kan coalitievorming ontstaan: partijen zoeken steun bij collega's en die worden meegezogen in het conflict. Of collega's gaan elkaar ontlopen. Daardoor krijgen andere escalatiemechanismen een kans: vertekende beeldvorming, zwartmaken, vooroordelen, kokervisie. Het is tragisch en fascinerend om te zien hoe conflictpartijen gevangen raken in een spiraal van 'zwartepieten'. Beide partijen legitimeren hun gedrag door naar de ander te wijzen en zijn zich niet bewust van hun eigen aandeel.

Context

Een maatschap kent weinig formele hiërarchie; er is geen hoger niveau dat conflictregulerend kan optreden. Leden van het dagelijks bestuur lopen op eieren om geen draagvlak te verspeelen. Het sparen van de kool en de geit kan tot verlamming leiden. Vaak zijn de collega's niet gewend elkaar te evalueren. Specialisten beschikken niet over de benodigde feedbackvaardigheden en zijn bang de relaties te schaden. Dit is ook een cultuurkwestie; de maten laten elkaar in hun waarde. Daarbij speelt welbegrepen eigenbelang een rol: als ik jou met rust laat, laat jij mij met rust. Bovendien is de werkdruk hoog. Maar toch is het opvallend hoe weinig tijd wordt uitgetrokken om spanningen tijdig te bespreken.

Vertrouwen

Hoe vaak hoor je niet: 'Het vertrouwen is weg'. Hier is sprake van 'actie is reactie'. Conflicten leiden tot wantrouwen en wantrouwen leidt tot

SAMENVATTING

- Maatschapconflicten ontstaan door disfunctioneren, verschillen in stijl of onenigheid over positie en zeggenschap.
- Escalatie treedt op door ideologische stammenstrijd, coalitievorming, competitie, gebrek aan erkenning of jaloezie.
- Het bespreken van spanningen wordt vaak uitgesteld door gebrek aan tijd en feedbackvaardigheden.
- Schade kan worden voorkomen door goede selectie, een functioneringscyclus, goed bestuur en tijdige en heldere communicatie.

conflicten. Soms houdt een collega zich niet aan afspraken. Irritant, maar daar valt mee te leven. Soms gaat men onzorgvuldig om met persoonlijke informatie. Roddel of schending van privacy hebben een nare uitwerking, maar dat is in een goed gesprek nog te corrigeren. Echt lastig wordt het als de ander niet oprecht is. Een gesprek hierover lost het probleem niet op, want de betrokkenen weten niet hoe oprecht de ander is en wat toezeggingen waard zijn. Nog moeilijker is de situatie waarbij de hele maatschap geïnfecteerd is geraakt en niemand meer weet wie hij kan vertrouwen. Politiek en strategisch gedrag nemen dan de overhand. Herstel van vertrouwen binnen zo'n systeem lukt doorgaans alleen als posities veranderen of collega's afscheid nemen. In alle gevallen is uiteindelijk bepalend of de collega's nog bereid zijn om in elkaar te investeren. Naast de vragen 'wat speelt er inhoudelijk' en 'wat speelt er emotioneel/relatieel', is de cruciale vraag: wat zijn de intenties? Is de intentie om te investeren in herstel van vertrouwen verdwenen, dan kan men beter uit elkaar gaan.

Goed hanteren

Conflicten voorkomen lukt niet altijd en is zelfs niet wenselijk, want wrijving kan glans geven. Goede samenwerking ontstaat juist doordat collega's conflicten áán blijken te kunnen. Het gaat om het goed hanteren van conflicten en de kunst is om schadelijke effecten te voorkomen. Daarbij helpen de volgende aandachtspunten:


Selectie bij de poort. Een gedegen selectie van nieuwe maten, niet alleen op medisch inhoudelijk vlak, maar ook op persoonlijkheid en gedrag, bespaart veel ellende. In het bedrijfs-

leven of de advocatuur is een assessment op het gebied van communicatie, samenwerking en integriteit heel gewoon.

Goede functioneringscyclus. Regelmatige functioneringsgesprekken inclusief evaluatie zijn een must. IFMS is zinvol maar mist aandacht voor het samenwerkingsgedrag binnen de maatschap. Bij een vermoeden van disfunctioneren is het belangrijk harde bewijzen te verzamelen zoals klachten of interne meldingen en tijdig het probleem aan te kaarten.

Bestuur. Goed functionerende bestuursleden in een passende bestuursvorm kunnen conflicten voorkomen of in goede banen leiden. Kies de bestuursleden op hun kwaliteiten en vermijd een 'corveesysteem'.

Structuren en procedures. Goed vastgelegde structuren en procedures helpen conflicten te reguleren. Bijvoorbeeld: taakomschrijvingen en mandaten, protocollen, reglementen, statuten en goede overlegprocedures.

Communicatie. Hét medicijn tegen bijna alle kwalen is communicatie! Het is simpel en doeltreffend: goed overleg helpt om conflicten te voorkomen, in goede banen te leiden en op te lossen. Daarbij zijn er een paar spelregels. Praat niet óver maar mét elkaar. Wees helder over de inhoud en zorgvuldig met de relatie. Wees open over motieven, agenda's en doelen. Wees duidelijk maar niet kwetsend. Zorg bij delicate gesprekken voor veiligheid, vertrouwen, voldoende tijd en ruimte. Schakel eventueel een collega of een derde partij in. En bovenal: ga tijdig in gesprek, zodat het conflict niet de kans krijgt om te gaan gisten. Als je tijdig signalen herkent, zoals stress, uitval, onderpresteren, collega's die elkaar ontlopen, herhaalde emotionele uitbarstingen of destructief wij-zij-gedrag, onderneem dan snel actie. Over het algemeen is het een kwestie van durf en goed voorbereiden. Laat het hoe dan ook niet op z'n beloop, ga het niet uit de weg, toon lef en doe iets. 

De behoefte aan erkenning vormt brandstof voor conflicten



Het eerste artikel in deze serie 'Spreek elkaar aan' en meer gerelateerde artikelen vindt u onder dit artikel op www.medischcontact.nl.

**Disfunctioneren**

Medisch Contact belicht in een korte serie verschillende aspecten van disfunctioneren van artsen en van de aanpak daarvan. Volgende week deel 3. Daarin vertellen specialisten van de Isala klinieken in Zwolle over hun ervaringen met disfunctionerende collega's en de werking van hun kwaliteitsreglement.