Artikel
Conflicthantering in (para)medische maatschappen
Verschenen in Ttijdschrift Conflicthantering
Nederlands Mediation Instituut
Nummer 4 2010



Wout Raadgers en Pieter Ramler

Medici en paramedici werken veelal samen in maatschapsverband. Een belangrijk kenmerk van een maatschap is dat de formele hiërarchie ontbreekt: formeel is niemand de baas en maten kunnen bij problemen in de samenwerking niet naar een hogere leidinggevende stappen die de bevoegdheid heeft om bijvoorbeeld een of meerdere teamleden tot de orde te roepen. Het is daarmee een horizontale ofwel 'platte' samenwerkingsvorm waarbinnen de maten dezelfde rechten en plichten hebben, gezamenlijk tot besluitvorming moeten zien te komen en met elkaar de verantwoordelijkheid hebben om de onderlinge samenwerking goed te houden.

De samenwerking verloopt binnen maatschappen redelijk tot goed zolang de belangen van de maten samen oplopen. Er was een tijd waarin dokters zich hoofdzakelijk konden concentreren op hun zorgtaken, en de maatschap vooral rondom deze taken was georganiseerd. Tegenwoordig worden maatschappen in de zorg voor grote keuzes geplaatst, waarbij onderlinge verschillen in opvattingen de maten soms verhinderen om gezamenlijk vlot tot besluitvorming te komen. Die keuzes komen voort uit allerlei ontwikkelingen waar de maatschappen links- of rechtsom wat mee zullen moeten. Voorbeelden zijn onder meer de marktwerking in de zorg (commerciële instellingen bieden concurrerende zorg aan) en de regisserende rol die de zorgverzekeraars van de overheid hebben toegewezen gekregen (zij kopen zorg in en bewaken de prijs-kwaliteitverhouding). De maatschappen dienen afspraken te maken over productie, kwaliteit en prijs. Bovendien worden de samenwerkingsverbanden van artsen door fusies van ziekenhuizen en de opkomst van de geïntegreerde eerstelijnszorg eerder groter dan kleiner (zie kader). Maatschappen met vijf tot tien maten (en soms zelfs meer) zijn dan ook eerder regel dan uitzondering.

Mede als gevolg van de fusies van de zorgverzekeraars zullen naar verwachting steeds meer ziekenhuizen fuseren, om op deze manier hun onderhandelingspositie met zorgverzekeraars en andere zorgaanbieders te verbeteren. Hierdoor zal op termijn het aantal instellingen dalen. Schattingen variëren van 91 ziekenhuisorganisaties in 2009, naar 40 à 70 ziekenhuisinstellingen in 2014, deels als gevolg van fusies. (bron: RIVM, *Nationale Atlas Volksgezondheid*)

Bij fusies van ziekenhuizen wordt parallel ook veelal aan de fusie van medische maatschappen gewerkt. Daarmee worden deze maatschappen aanzienlijk groter en treedt fusieproblematiek op (verschillen in cultuur, zorgopvattingen, zorgaanbod, bestuursstijl, e.a.).

In 2007 werkte 42 procent van alle huisartsen in een groepspraktijk. Ook het aantal huisartsen per groepspraktijk is in de loop der jaren toegenomen: in 1970 werkten er

gemiddeld 3,53 huisartsen in een groepspraktijk, in 2005 waren dat er 3,95. (bron: *Huisarts en Wetenschap* 2007, nr. 5, p. 185)

Door deze ontwikkelingen wordt de samenwerking binnen maatschappen op de proef gesteld en worden medische en paramedische maatschappen, en daarmee de individuele maten, uit hun comfortzone gedrukt. Immers, de ontwikkelingen dwingen de maatschap om nieuwe paden in te slaan en op een andere manier samen te werken. Veel meer als team, minder als groep solisten. Het vereist dat iedereen binnen de maatschap zich niet alleen inzet voor de patiëntenzorg, maar ook zijn schouders zet onder het managen van de veranderingen, of die nu voortkomen uit externe ontwikkelingen of uit eigen ambities. Makkelijk gezegd, niet altijd makkelijk gedaan. Het kan de verhoudingen binnen maatschappen makkelijk onder druk zetten. Dat zal natuurlijk sneller gebeuren in situaties waar de samenwerking al niet optimaal is maar ook binnen maatschappen waar goed wordt samengewerkt kunnen verschillen in visie en drive om te ondernemen pijnlijk zichtbaar worden. Het is geen sinecure om bijvoorbeeld in een maatschap van zeventien solistisch werkende artsen vlot tot consensus te komen over het gezamenlijk opzetten van een nieuw spreekuur – vooral als dat idee afkomstig is van de twee maten die toch al niet op veel draagvlak konden rekenen.

Een grotere maatschap biedt ook voordelen. Het werk kan beter verdeeld worden, de kwetsbaarheid neemt af, er is meer gelegenheid om met en van elkaar te leren en er is een breed reservoir aan talenten en rollen die ontplooid kunnen worden. Je hebt ondernemers en stille werkers, besluitvaardige maten en analytici, zelfstandigen en groepswerkers, onderhandelaars en perfectionisten. Als maten elkaar hun talenten gunnen omdat ze beseffen dat deze complementair aan elkaar zijn, neemt de teameffectiviteit sterk toe.
Een van de bepalende factoren voor een effectieve samenwerking is de manier waarop een maatschap omgaat met de onvermijdelijk optredende spanningen en irritaties binnen de groep. Veel maatschappen roepen externe hulp in als door onderlinge conflicten de samenwerking vast is komen te zitten. Soms is daar een proces van jaren aan voorafgegaan. Andere maatschappen weten te voorkomen dat er conflictbemiddeling plaats moet vinden, omdat ze de spanningen weten te ‘managen’, soms met hulp (teamcoaching) door een extern begeleider.

In dit artikel bespreken wij hoe conflicten binnen maatschappen ontstaan en vooral hoe ze kunnen worden voorkomen. Ook wordt stilgestaan bij de vraag hoe je eenmaal ontstane conflicten in de maatschap kunt oplossen.

Het ontstaan van conflicten
Een maatschap is een ‘zakelijk huwelijk’. En iedereen weet: in de beginperiode is het niet zo moeilijk om een huwelijk in stand te houden. Het gaat als het ware vanzelf. Het jonge stel dat het goed met elkaar heeft, vraagt zich af hoe het toch mogelijk is dat er zoveel huwelijken op de klippen lopen. Zelf hebben ze nergens last van. Als ze in een restaurant een ouder echtpaar zwijgend zien eten, denken ze dat hen dat nooit zal gebeuren. Maar op langere termijn verdwijnt de vanzelfsprekendheid van het begin en ontstaan de eerste haarscheurtjes en meningsverschillen. Dat hoeft geen probleem te zijn maar je loopt de kans

dat de meningsverschillen een eigen leven gaan leiden en ontaarden in strijd. Verliefdheid gaat over, en je kunt de relatie goed houden door in elkaar te blijven investeren. Dat geldt voor maatschappen ook. Conflicten komen dan ook nooit uit de lucht vallen, er gaan globaal de volgende fases aan vooraf:

1. Gedoe over de inhoud
   Het begint dikwijls met een inhoudelijke discussie die niet vlot tot consensus leidt. Meningen worden uitgewisseld, argumenten keer op keer herhaald en als er nauwelijks meer naar elkaar wordt geluisterd ontstaan de eerste zichtbare irritaties.
   [witregel]
2. Beginnende oordeelsvorming
   De discussie krijgt een meer venijnig karakter en verplaatst zich (soms razendsnel) van de inhoud naar de relatie: 'ik voel me door jou niet serieus genomen.' Er worden steeds hardere woorden gebruikt: nooit, altijd, zo vaak, constant, etc.
   [witregel]
3. Het eigen gelijk
   Het oordeel van de ander over de ander is geveld: 'Jij bent nu eenmaal een…'. Iedere uiting van de ander bevestigt de één in zijn of haar oordeel ('zie je wel …') en wordt daarmee gesterkt in het eigen gelijk. Het ligt toch echt aan de ander, en de bewijzen daarvoor worden dagelijks geleverd.
   [witregel]
4. Het mentale afscheid
   Er is geen bereidheid meer om dat oordeel bij de ander te toetsen en uit te zoeken hoe de samenwerking zo vast is komen te zitten. De maten nemen *mentaal* afscheid van elkaar: ze werken aan de buitenkant nog samen, maar ze trekken zich zoveel als mogelijk is terug uit het collectief. Ofwel: ze denken 'laat maar'. Langdurig mentaal afscheid leidt op den duur meestal tot fysiek afscheid.

En zo kan het gebeuren dat mensen zich van een relatief simpele inhoudelijke constatering als 'ik ben het niet met je eens', zichzelf terugvinden in een ernstig relationeel conflict.

Samenwerken vergt onderhoud

Conflicten in maatschappen vergen zeer veel tijd en energie, leggen een grote claim op het werkplezier en maken het gezamenlijk bereiken van resultaten uiterst moeizaam. Het voorkomen van conflicten is dan ook een kunst die maatschappen onder de knie moeten zien te krijgen. Je kunt het ook anders zeggen: de kunst van het leren samenwerken. Ons uitgangspunt daarbij is het vormgeven en monitoren van twee lagen van de samenwerking.

De eerste laag is die van het *wat*: de structuren in de maatschap. Het gaat hierbij om de taakverdeling, de dienstenstructuur, het rooster voor het onderling overleg, het zorgbeleid, het personeelsbeleid, de verslaglegging, de administratie. Het zijn de concrete, tastbare aspecten die houvast geven aan de samenwerking.

De tweede laag is de laag van het *wie*: de samenwerkingspatronen binnen de maatschap. We onderscheiden positieve patronen, zoals collegialiteit, inzet, afspraken nakomen, ruimte voor individuele ambities, je ei kwijt kunnen, je gewaardeerd voelen. Voorbeelden van

negatieve patronen zijn het bestaan van heilige huisjes, de kantjes ervan aflopen, eigengereid gedrag, oeverloze discussies, de eigen stoep schoonvegen. De structuren zijn vaak duidelijker te traceren dan de processen omdat de structuren zichtbaar zijn. Een goede structuur kan alleen werken wanneer er sprake is van goede samenwerkingsprocessen tussen collega's: openheid, vertrouwen, voor elkaar klaar staan, gebruikmaken van elkaars kwaliteiten.
In het geval van structuren spreken wij van de bovenstroom en in het geval van processen de onderstroom. Een goede onderstroom is essentieel voor de bovenstroom en vice versa. Het is bij verstoringen van de samenwerking meestal zo dat problemen hun oorzaak vinden in de onderstroom. Je kunt problemen die op de onderstroom zitten niet op het niveau van de bovenstroom oplossen. En dat is precies wat in veel maatschappen wel geprobeerd wordt. Maten die elkaar niet goed liggen lossen hun relationele conflict niet op door dáár over te discussiëren. Ze zoeken de oplossing meestal door elkaar op de inhoud het vuur na aan de schenen te leggen. Bijvoorbeeld door elkaars voorstellen in het overleg te torpederen. Of ze laten het er maar bij zitten. Het leidt tot veel frustraties en ergernis. De kunst is, om de samenwerking te zien als onderhoudsbehoevend en daarbij in te steken op het niveau waarop de spanning zit.

Gouden regels

Tijd reserveren voor het onderhouden van de samenwerking
Wat een goede maatschap is, valt niet eenvoudig te zeggen. Er zijn er die strak gereglementeerd werken, en je hebt er met grote individuele vrijheden. Er zijn grote maatschappen met een huishoudelijk reglement en een dagelijks bestuur, en je hebt maatschappen van twee of drie collega's die alles langs informele weg met elkaar bespreken. Eén onderscheidend kenmerk is ons in de loop der jaren duidelijk geworden: goed functionerende maatschappen zijn teams die regelmatig investeren in de samenwerking door zowel op bovenstoom als onderstroom te bespreken wat goed gaat en wat beter kan. Dat kost tijd en moeite. Moeten ze daarbij dan alles bespreken? Nee, de maatschap is geen praatclub. Het is een zakelijke onderneming en het gaat om het op tafel leggen van de onderwerpen die de functionaliteit van de maatschap bevorderen of in de weg staan. Dat betreft duidelijk waarneembare positieve of negatieve patronen, en niet de dagelijkse kleine irritaties of verschillen in aanpak. Iedere collega heeft zo zijn nukkigheden en grilligheden en die moet je elkaar vooral gunnen − zolang het de samenwerking niet in de weg staat.

Focus op de gemeenschappelijkheid
Maten focussen soms alleen op de onderlinge verschillen van inzicht, en hebben geen oog voor de gemeenschappelijke, overeenkomstige onderlinge belangen. Iedere maatschap staat of valt met onderlinge solidariteit. Die uit zich vakinhoudelijk, financieel, emotioneel en sociaal. Een gezamenlijk belang is om die solidariteit niet te doorbreken. Ook al ben je het met elkaar niet eens: je bent samen verantwoordelijk voor het oplossen van die onenigheid.

Stel vragen en je oordeel uit
De menselijke machinerie is soms lastig en ingewikkeld. Goed communiceren is een kunst. Vaak oordelen maten direct over een opmerking of gedraging van een ander zonder eerst vast te stellen hoe de ander het nu eigenlijk bedoeld heeft. De kunst bij het bespreken van

irritaties is, om erachter te komen waar de angel zit. Dat doe je vooral door dóór te vragen. Dat is lastig, zeker als je zelf partij bent, omdat je primaire reactie is om jezelf te verdedigen. Je hebt maatschappen die er plezier in hebben om tot de kern van de zaak door te dringen. Ze verhelderen vraagstukken, en vragen door tot duidelijk is waar het de betrokkenen echt om te doen is. Ze krijgen dan echt contact en ontvangen de reacties die ze kunnen plaatsen. Het kan een hoop misverstanden voorkomen.

Elkaar aanspreken
De effectiviteit van een zakelijke onderneming als een maatschap wordt bepaald door het elkaar aanspreken op zaken die niet of minder goed verlopen. Net zoals het geven van een compliment is het elkaar aanspreken een voorwaarde om het onderlinge krediet goed te houden. Ofwel: het gedrag van de ander waar je je aan ergert niet negeren, maar bespreken en er samen wat aan doen. Alle maten moeten snappen dat zij die verantwoordelijkheid hebben en nemen wanneer dat nodig is. Het elkaar aanspreken dient te gebeuren zonder schade aan te richten (de bal, niet de man) en vanuit de juiste intentie, namelijk om er samen uit te komen en de maatschap als geheel beter te laten functioneren.

Tóch een conflict?
Ondanks alle inspanningen kan er natuurlijk toch een conflict ontstaat in een maatschap. De belangrijkste stap is het nemen van verantwoordelijkheid voor de oplossing. Deze verantwoordelijkheid wordt dikwijls om twee redenen uit de weg gegaan:

1. Er is vrees voor een verdere escalatie van het conflict. De maten vragen zich hardop af of het wel de moeite waard is om het te bespreken, wordt er dan niet meer schade aangericht dan nu het geval is? Overigens is dat geen onverstandige afweging. Maar als een conflict voor serieuze ruis zorgt binnen de maatschap (en daarvan is sprake wanneer het ondermijnend werkt voor het werkplezier en de organisatie), is negeren niet meer aan de orde. De paradox is, dat het negeren van het conflict uit vrees voor verdere escalatie juist zorgt voor verdere escalatie.

2. Waarom ik? De maten die ruzie hebben, vinden het vaak onverteerbaar om de eerste stap te zetten naar de ander om een begin te maken met het oplossen van het conflict. In de praktijk komt het voor dat maten elkaar op deze manier soms jarenlang gijzelen en op voet van oorlog samenwerken, omdat geen van beide bereid is om de eerste stap te zetten.

Conflicten dienen echter te worden besproken, en iedere maat draagt daar dezelfde hoeveelheid verantwoordelijkheid voor. Dat is de gemeenschappelijke plicht. De manier waarop je een conflict kunt oplossen hangt af van de context. Soms kunnen twee ruziënde maten op eigen kracht tot een oplossing komen, soms is er de begeleiding van een door hen beiden vertrouwde derde maat voor nodig. In grotere maatschappen zal dat vaak de voorzitter van het team zijn of wordt de eigen vertrouwenscommissie of een mediator ingeschakeld. Het kan ook zijn dat maatschappen de hei op gaan om al dan niet onder externe begeleiding de vraagstukken te bespreken. Een in de praktijk goed werkbaar model hierbij is het volgende. Start met een heldere introductie van je werkwijze en doel. Dat biedt rust. Daarna ziet de eerste fase op de *beleving* van de samenwerking binnen het team door in een veilige sfeer te reflecteren op de samenwerking: wat gaat goed en wat moet beter?

Vervolgens wordt in de *analysefase* bekeken welke onderliggende patronen de huidige samenwerking positief of negatief beïnvloeden. Artsen zijn over het algemeen zelfverzekerd en sterk analytisch. Deze stap vinden zij belangrijk. Ze moeten zo de karakteristieke samenwerkingspatronen benoemen, en herkennen dan de mechanismen in de samenwerking die tot de beleving leiden. Dit vergroot de acceptatie. Daarna wordt vastgesteld wat de maatschap wil behouden en/of verbeteren (*ambitie*), wat daarvoor nodig is en van wie, en welke prioriteiten de maatschap daaraan toekent (*planning*).

Tot slot

Effectief samenwerken heeft te maken met het bereiken van resultaten en met de manier waarop je dat met elkaar doet. Belangrijk daarbij is te weten welke factoren deze effectiviteit positief of negatief beïnvloeden. Daarom vergt de samenwerking regelmatig onderhoud. Vaak wordt de kwaliteit van de samenwerking geweten aan de manier van communiceren met elkaar, of aan 'het karakter van die en die collega'. Als we van het standpunt uit zouden gaan dat deze redenen onveranderlijk zijn, dan rest je weinig anders dan er mee te leren leven.

Dat onderhoud pleeg je door stil te staan bij die onderlinge samenwerking. Maar let op: het bespreken van de samenwerking verwordt al snel tot een clichématig geheel als de *intentie* niet goed is. Het *belang* van het investeren in de onderlinge samenwerking moet worden onderschreven. Zonder onderhoud komt een auto na verloop van tijd stil te staan. Dat geldt voor de samenwerking ook.

Over de auteurs

Pieter Ramler en Wout Raadgers begeleiden regelmatig maatschappen om conflicten te helpen oplossen. In 2007 verscheen van hun hand bij de VvAA het boek *Samenwerken vergt onderhoud*, een handleiding om de samenwerking binnen (para)medische maatschappen goed te houden. Het boek bevat achtergronden, tips en adviezen om de samenwerking binnen maatschappen niet alleen structureel vorm te geven, maar ook te onderhouden.
In 2010 verschijnt bij VvAA een nieuw boek, over onderhandelen binnen maatschappen.