

14 MEDIATION

TEKST: BERBER BIJMA // BEELD: AAD GOUDAPPEL



MEDIATION BIJ SAMENWERKINGSPROBLEMEN OF DISSOCIATIE

Een neutrale derde om de lucht te klaren

In iedere samenwerkingsrelatie komen vroeg of laat problemen voor. Als je er samen niet uitkomt, kun je wachten tot het probleem overwaait óf hulp inschakelen. Dat laatste zit huisartsen niet erg in het bloed: hulp verlenen gaat de meesten beter af. Maar een mediationstraject bij samenwerkingsproblemen kan de lucht flink klaren, blijkt uit ervaringen.

De samenwerking begon uitstekend. Walter Huisman en enkele collega-huisartsen hadden een gezamenlijk pand voor hun solopraktijken. Ze liepen regelmatig even bij elkaar binnen en konden goed met elkaar overweg. Het idee om eens te kijken of ze méér konden samenwerken, was niet meer dan logisch. Aparte balies en aparte assistententeams – dat moest efficiënter kunnen. Bovendien zou de kwaliteit van zorg erdoor toenemen, met het oog op de steeds hogere eisen aan de professionaliteit van assistentes en de toegenomen diversiteit van hun taken. Toch liep het spaak, vertelt Huisman. “We begonnen met een pilot, terwijl we ondertussen de constructie verder zouden ontwikkelen. In de maanden daarna vielen diverse assistentes uit. Door ziekte, mogelijk verergerd door toegenomen werkdruk. Dat legde nóg meer druk op de overgebleven assistentes. Ondertussen bleek dat mijn collega’s en ik een hele verschillende manieren van leidinggeven hebben, en dat ging steeds meer wringen. Gezamenlijk hebben we daar niet goed over gecommuniceerd. Toen het tekort aan assistentes zo kritisch werd dat we ons dagelijks werk nauwelijks meer goed konden doen, heb ik de stekker uit de pilot getrokken. Daardoor ontstond een behoorlijke animositeit.”

■ LELIJK DOEN

Een samenwerkingsrelatie die spaak loopt,

komt vaker voor onder huisartsen, merkt mediator Hans de Roos. Hij is een van de conflictbemiddelaars die via de LHV kunnen worden ingeschakeld als het niet meer lukt om er samen uit te komen (zie kader: Mediators via de LHV). “Problemen ontstaan vaak gaandeweg, vaak door trivialiteiten. In de zorg is het niet gewoon om elkaar aan te spreken op gedrag. Zorgverleners zijn vanuit hun professe gericht op het welzijn van de ander. Lelijk doen tegen een ander vinden ze doorgaans erg moeilijk.” En zo kan het gebeuren, merkt De Roos op, dat problemen onderhuids blijven borrelen en gaandeweg groter worden. “Als een conflict eenmaal écht escaleert, is het erg moeilijk om terug te gaan naar harmonieuze verhoudingen.”

Met tijdige begeleiding bij een (dreigend) samenwerkingsprobleem is heel wat te winnen, is de overtuiging van De Roos. “Ik kan er geen percentage aan hangen, maar ik ben er zeker van dat er té vaak gedissocieerd wordt omdat een probleem te laat is aangepakt.” Hij pleit voor preventieve investering in een samenwerkingsrelatie. “Huisartsen beginnen vaak in een maatschap zonder goed door te spreken hoe ze willen samenwerken en wat ze willen en verwachten. Dat kan gaan botsen. Het is belangrijk om samen helder te hebben: wat is onze toekomstvisie, hoe willen we samenwerken, op welke manier willen we besluiten nemen en dergelijke. Daarmee voorkom je dat iedereen aan de kar



Wat te doen bij een (dreigend) samenwerkingsprobleem?

- Stop met schriftelijk communiceren. Als het contact met een collega in de maatschap of hagro stroef loopt en dreigt te verslechteren, is schriftelijke communicatie “een snelweg naar escalatie”, zegt mediator Hans de Roos. “Tekst wordt altijd negatiever geïnterpreteerd als er problemen zijn.”
- Probeer oordeelloos naar elkaar te luisteren en te ontdekken wat het belang achter het standpunt is. Dat kan bijvoorbeeld met een vraag als: ‘hoe komt het dat je je daar boos over maakt?’
- Als het (te) moeilijk blijkt om samen in gesprek te gaan, zoek dan een onafhankelijke gespreksleider vóór het conflict escaleert.

trekt, maar allemaal een verschillende kant op. De manier waarop mensen besluiten nemen, kan bijvoorbeeld erg verschillen. De een wil snel duidelijkheid, de ander wil eerst alle voors en tegens grondig bestuderen. En je kunt in een maatschap van vijf natuurlijk afspreken dat besluiten bij meerderheid worden genomen, maar hoe denk je dat het voelt als je twee keer achter elkaar tot de minderheid van twee behoort? Goede afspraken – bij voorkeur vooraf – kunnen veel ellende voorkomen.”

Problemen komen er sowieso, zegt De Roos, dus het is belangrijk om ook daarover afspraken te maken. “Het gaat erom dat je elkaar kunt aanspreken en erover weet te communiceren. Spreek bijvoorbeeld af hoe je graag wilt dat de ander dat doet – op afspraak of meteen? – of zet het elkaar aanspreken op de agenda van het maatschapsoverleg.”

Mocht het toch (dreigen te) escaleren, dan is het belangrijk tijdig een neutrale derde in te schakelen, adviseert De Roos. “Mijn ervaring is dat het voor zorgprofessionals niet makkelijk is om te onderkennen dat ze een probleem niet zelf kunnen oplossen. Huisartsen zijn bij wijze van spreken gewend om iedere vijftien minuten een oplossing te bieden aan een ander. Als ze hun eigen probleem niet kunnen oplossen, levert dat soms reacties op van ontredde-ring, ontkenning, wachten tot het overgaat. Samenwerkingsproblemen zijn een relatief veel voorkomende oorzaak van verzuim onder huisartsen.”

■ MINDER ENG

Walter Huisman merkte dat de wrijving

tussen hem en zijn collega's niet zomaar overwaaide. “De manier waarop ik de stekker trok uit de pilot voor een gezamenlijk assistententeam, riep bij mijn collega's veel boosheid op. We hadden een maandenlange radiostilte, in ieder geval over dit onderwerp. Er bleek aan alle kanten behoorlijk wat boosheid te zitten. We besloten een mediator in te schakelen. Misschien was het zonder mediator ook wel goed gekomen, ik weet het niet. We hebben

‘Als een conflict eenmaal écht escaleert, is het erg moeilijk om terug te gaan naar harmonieuze verhoudingen’

natuurlijk in onze opleiding het een en ander geleerd over intervisie, zelfreflectie, slechtnieuwsgesprekken. Maar met een gespreksleider erbij ging het vlotter en was het minder eng. De drempel om met elkaar in gesprek te komen was een stuk lager. Met dezelfde groep loop je natuurlijk kans dat het

gesprek toch weer verkeerd loopt, als er zoveel emoties en frustraties zijn.”

Alleen al de aanwezigheid van een neutrale partij scheelt een stuk in de onderlinge communicatie, merkte Huisman. “Daardoor moet je je wel gedragen. En door netjes en beleefd te blijven, kom je vooruit. De mediator had bij ons een katalysator-effect. Hij koos geen partij en stelde open vragen. We hebben ieder onze boosheid uitgesproken, aangegeven waar we bezorgd over waren en uitgelegd waarom we gedaan hebben wat we hebben gedaan. Na een eerste kennismakingsgesprek kwamen we er in twee gesprekken achter dat we heel veel overeenkomsten hebben én wat de verschillen zijn waar we rekening mee kunnen houden. Onze stijl van leidinggeven is zo verschillend, dat het niet verstandig is om te gaan werken met één team van assistentes. Inmiddels werken we aan een

samenwerkingsovereenkomst met afspraken over wat we wél samen doen, met name op het gebied van huisvesting, en hoe we dat willen doen.”

■ MEERDERE WERKELIJKHEDEN

Begrip krijgen voor de werkelijkheid van de ander is een cruciaal onderdeel van een mediationtraject, vertelt De Roos. “Ik gebruik weleens de metafoer van vier mensen die elk op een hoek van hetzelfde kruispunt staan: een meisje van twaalf, een huisarts, een medewerker van een schadeherstelbedrijf en een politieagent. Voor hun ogen zien ze twee auto’s op elkaar botsen. Zien ze hetzelfde ongeluk? Ja. Zien ze hetzelfde? Nee. Ieders blik wordt gekleurd door leeftijd, achtergrond, opleiding. Zo’n ongeluk levert met andere woorden vier werkelijkheden op. In een mediationtraject is de vraag van belang: ben je bereid te accepteren dat er rond dezelfde gebeurtenissen verschillende werkelijkheden bestaan? En ben je bereid om zonder oordeel naar de werkelijkheid van de ander te luisteren? Dat is ontzettend moeilijk. De Dalai Lama heeft ooit gezegd: ons grootste communicatieprobleem is dat we niet luisteren om te begrijpen, maar om te antwoorden. Echt luisteren kan naast begrip ook veel opluchting veroorzaken.”

De Roos begeleidde een mediationtraject bij een maatschap waarvan één lid bijna met pensioen zou gaan. “Er ontstonden spanningen doordat hij het gevoel kreeg dat zijn collega’s het tijd vonden dat hij ophoepelde. Hij voelde zich niet meer serieus genomen. In de gesprekken bleek echter dat zijn collega’s hem juist in de laat-

Mediators via de LHV

De LHV ziet belangrijke voordelen in het inschakelen van een mediator bij een (dreigend) samenwerkingsprobleem. LHV-jurist David Renkema: “Mediation heeft drie belangrijke voordelen boven een juridisch traject. Ten eerste is de kans groot dat de relatie niet ernstig verstoord raakt. Als er advocaten worden ingeschakeld, klinken er meteen termen als ingebrekestelling, verzuim, termijnen. Daarmee is de relatie in één keer kapot. Het tweede voordeel is dat mediation goedkoper is. Eén mediator kost flink minder dan twee advocaten en heeft bovendien vaak maar zo’n tien uren nodig voor een traject. Een advocaat maakt er veel meer. Dat is ook meteen het derde voordeel: mediation gaat veel sneller. Ons standpunt is daarom: doe bij samenwerkingsproblemen altijd eerst een

ste fase van zijn loopbaan wilden ontzien. Toen er van beide kanten begrip ontstond voor de perceptie van de ander, was dat voor iedereen een enorme opluchting en konden ze uitstekend nog een tijdje met elkaar verder.”

‘De drempel om met elkaar in gesprek te gaan, is met een gespreksleider minder eng’

De Roos heeft er vaak geen zicht op of de verbetering in de relatie blijvend is, “maar ik word zelden vanwege hetzelfde probleem een tweede keer opgebeld”. Huisman stelt dat de kans dat de samenwerkingsproblemen met zijn collega’s terugkomen, door het mediationtraject “sterk verkleind” is. “We hebben onze ambities op het gebied van samenwerking bijgesteld. Nu we weten met welk verschil we rekening moeten houden, kunnen we professioneel en persoonlijk weer prima door één deur. We lopen weer bij elkaar binnen om anekdotes te vertellen en zijn weer elkaars vraagbaak. Wat er is gebeurd, verdwijnt natuurlijk niet zomaar uit je achterhoofd,

poging met mediation. Soms vergoedt de rechtsbijstandsverzekeraar een deel van de kosten.”

De LHV werkt samen met vier bureaus die mediation verzorgen. Zij brengen aan LHV-leden een gereduceerd tarief in rekening. Het precieze tarief verschilt per mediator. Alle vier bureaus hebben ervaring met samenwerkingsproblemen in de (huisartsen)zorg en hebben daarnaast uiteenlopende specialisaties.

De LHV kan adviseren welke mediator in uw situatie het meest geschikt en bij wie u terecht kunt voor een preventietraject om meteen bij de start van een samenwerkingsrelatie goede afspraken te maken.

Neem voor meer informatie contact op met jz@lhv.nl of bel 030-2823767.

maar doordat we er goed over hebben gesproken, is de engel eruit.”

■ MEDIATOR OF ADVOCaat?

Mediation wordt vaak gezien als alternatief voor een juridisch proces. In sommige situaties werkt het volgens De Roos inderdaad zo, met name als het besluit om te dissociëren onomkeerbaar is. “In een mediationtraject staat de relatie centraal en heb je zelf veel meer invloed op de oplossing. Als er advocaten aan te pas komen, is de relatie van ondergeschikt belang. Dan wordt het conflict een strijd die je kunt winnen of verliezen.”

In de meeste situaties is de keuze volgens De Roos niet: óf een mediator óf een advocaat, maar: óf een mediator of niets doen. “Mediation wordt in de zorgsector vaak ingezet voor problemen die anders helemaal niet aangepakt zouden worden, en dus maar voortkabbelen. Terwijl er veel winst te behalen is als je ze wél aanpakt.” ■

De naam van Walter Huisman is gefingeerd.