

# Stroeve samenwerking in de medezeggenschap

door Helena Wiersma

**Moeizaam onderling contact, stroeve samenwerking, conflicten waarbij mensen er geharnast in staan, van een constructief gesprek geen sprake meer is en een gang naar de LCvV of ontbinding van de cliëntenraad de enige uitweg lijkt. Hoe ontstaan deze conflicten? En belangrijker nog, wat kunt u als cliëntenraad eraan doen om erger te voorkomen?**

Steeds vaker lijken cliëntenraden te maken te krijgen met geschillen en conflicten. Binnen de cliëntenraad zelf, tussen cliëntenraad en bestuurder of tussen cliënten en cliëntenraad. Naast de coronaperiode zetten ook de huidige maatschappelijke vraagstukken als oplopende personeelstekorten en hogere zorgkosten druk op de ketel. Ook lijken cliëntenraden veel meer zelf een standpunt in te nemen in plaats van te wachten op een adviesverzoek, en roert de achterban zich meer en meer. Dit zet de boel op scherp.

Samenwerken is het met meerdere mensen toewerken naar een gezamenlijk resultaat op basis van een vooraf geformuleerde visie of ambitie waarbij ieders afzonderlijke kwaliteiten worden benut. Samenwerking waarin wederzijds begrip, respect en nieuwsgierigheid belangrijke bouwstenen zijn. Bij medezeggenschap staat het belang van de cliënt, ofwel het cliëntenperspectief, altijd voorop. Dit stelt eisen aan de sfeer, het proces, de taakverdeling, de randvoorwaarden, maar ook aan het kunnen omgaan met conflicten als spanningen oplopen, want daar waar belangen een rol spelen kan spanning ontstaan.

## **Onoverbrugbare meningsverschillen, waar gaat het mis?**

‘In een conflict draait het altijd om de driehoek, inhoud, proces en relatie.’ Aan het woord is Wout Barentsen, adviseur bij het LSR en betrokken bij verschillende advies- en bemiddelingstrajecten. ‘Het begint er vaak mee dat men het over de inhoud niet eens is. Persoonlijke belangen, waarden, drijfveren en beelden van de ander gaan een rol spelen. Maar de argumenten die men gebruikt gaan over het proces, want dat is veiliger. Op dit punt aanbeld, komen partijen erachter dat ze afspraken niet duidelijk hebben vastgelegd. Met als gevolg onderlinge wrijving en een verstoorde relatie. Wie doorbreekt het negatieve patroon dat ontstaan is?’

## **Verbinding, via de inhoud**

Het allerbelangrijkste in zo’n situatie is om weer met elkaar in gesprek te komen, aldus Barentsen. ‘Elkaar zien als mens met al zijn of haar kwaliteiten en eigenaardigheden. En weer terug te gaan naar ‘de bedoeling’: waarom doen we het ook al weer, wat was onze visie als cliëntenraad? Stel de inhoud centraal en zie een conflict als kans om te leren, samen!’

---

*Drie van de acht cliëntenraadsleden kunnen niet meer met elkaar door één deur. Er is wrijving rond het verschil in ureninzet. Persoonlijke belangen spelen een belangrijke rol. Conflicten worden vermeden in plaats van aangepakt. De vraag ligt voor of de cliëntenraad ontbonden moet worden omdat men er niet uitkomt.*

---



## Waar belangen een rol spelen, kan spanning ontstaan

Wout Barentsen

‘Dit kan op verschillende manieren. Vaak is raadzaam om eerst betrokkenen hun emoties te laten ventileren, onder begeleiding van een onafhankelijke derde. Ga daarna aan de slag met het delen van beelden. Beeldvorming helpt bij het herstellen van de verbinding, door bewust te gaan luisteren en verhelderende vragen te stellen aan elkaar, in plaats van te oordelen en opmerkingen te plaatsen. Vraag bijvoorbeeld naar elkaars drijfveren: wat is het belang van medezeggenschap voor jou? Maak het persoonlijk en spreek vanuit de ik-vorm. Dit zorgt voor een veilige omgeving, meer inzicht en wederzijds begrip.’

‘Is er een gedeeld beeld, dan kunnen de oordelen op tafel komen en alternatieven onderzocht worden ten behoeve van een goed en weloverwogen besluit’, adviseert Barentsen. ‘Een gespreksleider kan helpen om de verschillende opties in kaart te brengen. Of, als de samenwerking het probleem was, kan de hoe-nu-verder-vraag beantwoord worden. Hoe wil je met elkaar samenwerken? Welke werkafspraken zijn aanvullend nodig? Willen we de medezeggenschapsregeling aanscherpen? Zijn andere keuzes nodig? Hoe borgen we

de leerpunten?’, somt Barentsen op. ‘Pas als er weer verbinding is tussen betrokkenen, kan er verder naar de inhoud gekeken worden en komen oplossingen in beeld die niet zichtbaar waren. Op de inhoud kun je elkaar weer vinden!’

### Voorkomen is beter dan genezen

Barentsen: ‘Een conflict is niets meer en minder dan samen uit balans zijn. Belangrijk dus om hier afspraken over te maken ter voorkoming van conflicten of als leerpunt van een conflict. Het allerbelangrijkste voor een cliëntenraad is om zichzelf vroegtijdig de vraag te stellen: wat voor cliëntenraad willen we zijn? Wat zijn belangrijke waarden voor ons als mens, als cliëntenraad, als organisatie? Welke rol willen we vervullen, hoe willen we samenwerken? Cliëntenraden bespreken wel de medezeggenschapsregeling en werken deze uit, samen met het huishoudelijk reglement, maar hoe je met elkaar omgaat en samenwerkt wordt niet vastgelegd. De Wmca 2018 zegt hier ook niets over. Door het hier wel over te hebben, versterk je de medezeggenschap. In die zin is het niet anders dan trouwen onder huwelijksvoorwaarden.’

---

*Tussen cliëntenraad en bestuurder is een verschil van inzicht over het raadplegen van de achterban. De bestuurder heeft bezwaren en gebruikt de AVG om zijn standpunt kracht bij te zetten. De cliëntenraad schermt met de Wmcz 2018. De discussie verzandt in rechten en plichten en gaat niet meer over de 'stem' van de cliënt, het gedeelde belang.*

---

### **Samenwerkingsafspraken**

Wat zou je in zo'n samenwerkingsconvenant kunnen vastleggen? De volgende vragen en aandachtspunten kunnen daarbij helpen.

- Hoe willen we als cliëntenraad de algemene belangen van onze achterban vertegenwoordigen? Werken wij slim samen of vergaderen we om te vergaderen? Genieten wij nog van wat we doen?
- Hoe willen we als cliëntenraad invulling geven aan samenwerking met de bestuurder? Hoe zouden wij in gesprek gaan als we van stoel zouden wisselen?
- Hoe gaan we met nieuwe raadsleden om? Kijken we naast expertise ook naar drijfveren? Geven we ze de kans om bijvoorbeeld drie maanden vrijblijvend proef te draaien?
- Hoe willen we de representativiteit van de raad regelen? Willen we mensen met verschillende eigenschappen en kwaliteiten (mensgericht en zakelijk, introvert en extravert) en optimaal gebruik maken van deze unieke eigenschappen, in discussies en bij de verdeling van taken?
- Wie is onze achterban en hoe willen we het contact met hen organiseren?
- Wat doen we bij oplopende spanningen in de samenwerking? Kunnen we, als enkele leden of de ondersteuner van de raad vinden dat de spanning oploopt, er een onafhankelijke derde bijhalen?

- Formuleer werkafspraken zoals het periodiek evalueren van de samenwerking of het bespreken van spanning op het moment dat het speelt. Hierbij kan een afspraak zijn om bij spanning niet per mail of whatsapp te communiceren maar elkaar te ontmoeten.
- Formuleer gedragsregels, 'we gaan respectvol met elkaar om, we maken bindende afspraken, we geven feedback vanuit onszelf'. Wees specifiek en concreet. Dit helpt ook bij de werving van nieuwe leden.

Voor veel eerstelijnsorganisaties is de oprichting van een cliëntenraad een mooie kans om dit gelijk goed te regelen. Voor ziekenhuizen en revalidatiecentra die al langer een cliëntenraad hebben, vormt de evaluatie van de Wmcz een goed moment. 'Plan een reflectiemoment, sta stil bij het samenwerken en organiseer een onafhankelijke spiegel van buiten', adviseert Barentsen. En tot slot: 'Maak het ook weer niet te zwaar. Realiseer je dat we allemaal mensen zijn, met eigen drijfveren en waarden. Blijf vooral met elkaar in gesprek!'

*Wilt u sparren over een situatie die speelt? Neem dan contact op met het adviespunt van het LSR.*