

In voor zorg!



Ontvlechting van een zorgcombinatie

Gescheiden perspectieven



drs. Henk F. Schoep MMC CMC
17 februari 2014

Inhoud

1.	Inleiding.....	5
1.1.	Aanleiding voor deze notitie	5
1.2.	Leeswijzer	5
2.	Conflictmanagement	7
2.1.	Kwesties in soorten en maten.....	7
2.2.	Conflictdynamiek	8
2.3.	Procesbegeleiding en bemiddeling	9
2.4.	De-escaleren op weg naar een akkoord	10
2.5.	Onderhandelen	11
3.	Van gezamenlijk naar gescheiden perspectief	15
3.1.	Uitgangssituatie en knal	15
3.2.	Elementen conflictmanagement.....	16
3.3.	Procesvoorwaarden.....	17
3.4.	Uitgangspunten.....	18
3.5.	Onderhandelthema's	18
4.	Conclusies en aanbevelingen.....	19
	<i>Bijlage 1 Escalatieladder van Friedrich Glasl</i>	21
	<i>Bijlage 2 Invulschema voorbereiding onderhandelen</i>	23
	<i>Bijlage 3 Stappenplan ontvlechting.....</i>	25
	<i>Bijlage 4 Gespreksvaardigheden</i>	27



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



1. Inleiding

1.1. Aanleiding voor deze notitie

Niet altijd valt er een bom, maar de beslissing om niet samen verder te gaan brengt voor iedereen spanningen met zich mee. Er zijn bij de betrokkenen verschillende belangen, emoties spelen een rol, we nemen gebeurtenissen anders waar, we hebben vaak een vaste stijl om met conflicten om te gaan, machtsposities zijn ongelijk en ook zijn onze normen (dat wat we redelijk vinden) niet altijd dezelfde.

Bij een van de deelnemers in een *In voor zorg!* traject kwam het wel als een donderslag bij heldere hemel: de mededeling van een van de samenwerkingspartners dat hij niet samen verder wilde. Dat leidde tot een intensief traject waarin gezocht werd naar wegen om toch samen verder te gaan, maar de uiteindelijke uitkomst ontvlechting van de organisatie was. De twee organisaties die na de splitsing overbleven zijn nog geholpen om een nieuw perspectief te vinden.

Voor veel zorgorganisaties, groot en klein, is samenwerking een belangrijke strategie om een duurzame toekomst te realiseren. Externe profilering, markt- en onderhandelingsmacht, innovatie, functiedifferentiatie, ketenzorg, efficiencyvoordelen. Het zijn allemaal punten waarop men door samenwerking wil scoren. Samenwerking blijkt om allerlei redenen echter niet altijd succesvol en soms wordt besloten om toch maar weer uit elkaar te gaan. Deze notitie kan helpen om zicht te krijgen op wat er met zo'n ontvlechtingbesluit samenhangt en wat er moet gebeuren.

1.2. Leeswijzer

Allereerst kijken we in hoofdstuk 2 kort naar kenmerken van conflicten en delen we kennis over conflictmanagement. In hoofdstuk 3 worden verschillende aspecten van de casus beschreven. In hoofdstuk 4 worden tenslotte enkele conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



2. Conflictmanagement

In dit hoofdstuk worden een aantal onderwerpen van conflictmanagement beschreven. Deels zijn deze herkenbaar geweest in de casus, maar zeker kunnen ze helpen bij het naar goed resultaat sturen van lastige kwesties tussen verschillende ‘partijen’.

2.1. Kwesties in soorten en maten

Conflicten kunnen heel verschillend van karakter zijn. Er is vrij veel literatuur over verschenen en daarin worden conflicten steeds anders benaderd en gedefinieerd. Heel praktisch zien wij een conflict hier als: *"dat wat je ziet gebeuren en wat je voelt wanneer mensen en groepen van mensen het onderling niet eens zijn"*.

Waarover mensen en groepen van mensen het niet eens zijn kan nogal verschillen. In de organisatie gaat het meningsverschil meestal over:

- waarom er iets gedaan of niet gedaan zou moeten worden
- wat er dan gedaan zou moeten worden
- hoe het gedaan zou moeten worden
- wie het zou moeten doen of gedaan zou moeten hebben
- wie voor welke gevolgen zou moeten opdraaien, etc.

De heftigheid van "wat je ziet gebeuren en wat je voelt" (de intensiteit) bij conflicten kan nogal verschillen. Ook zijn er verschillen in de middelen die bij het conflict worden ingezet en in de strategieën die partijen bij het conflict toepassen.

In ieder geval is duidelijk dat alle organisatorische conflicten invloed hebben op het resultaat van het werk. Het reguleren van conflicten, in de literatuur meestal ‘conflictmanagement’ genoemd, is daarom een belangrijke taak van bestuurders en managers, maar vooral ook een zaak van ‘zelfmanagement’.

Niet iedereen heeft de competenties om op een goede manier met (potentiële) conflicten om te gaan of deze tijdig te herkennen (‘zien’ en ‘voelen’). Ook in de casus die aanleiding was om deze notitie te schrijven, is het sluimerende conflict te laat opgemerkt om escalatie te kunnen voorkomen.

Misschien is het goed om nog op te merken dat onderling verschil van mening in een normale werksituatie niet altijd alleen maar negatief is. Integendeel: zonder meningsverschillen zou er veel minder ontwikkeling en groei zijn. Hoewel verschil



van mening altijd spanning oproept, brengt het mensen tot beter nadenken over wat zij willen en wat zij doen en tot het beter uitwerken van hun visie.

2.2. Conflictdynamiek

In deze notitie gaan we niet uitgebreid in op de diagnostiek en de behandeling van conflicten. Er is daar veel over geschreven en er is een ruim aanbod aan trainingen. Wel willen we kort aandacht besteden aan de dynamiek die in de ontwikkeling van de meeste conflicten duidelijk herkenbaar is. Dat was ook het geval in het conflict dat de aanleiding vormde tot deze notitie. De conflictdynamiek houdt verband met concreet zichtbaar gedrag en leidt tot duidelijk waarneembare resultaten.

Friedrich Glasl heeft in zijn - niet uit het Duits vertaalde - boek over conflictmanagement¹ beschreven hoe 'conflictenergie' voortkomt uit de verwachtingen die partijen hebben over elkaars gedrag, de visie die zij hebben op elkaars posities en vervolgens gevoed wordt door de acties die zij ondernemen. Hij introduceert ook een vicieuze cirkel van wantrouwen die in feite de motor is achter de escalatie van conflicten.

Kenmerken van de ontwikkeling van een conflict volgens Glasl:

- Het ontwikkelingsproces van een conflict vertoont golven, drempels, fasen, herkenbaar aan zichtbaar gedrag.
- Overschrijden van die drempels betekent afglijden. Het gaat gemakkelijker in de richting van versterking van het conflict dan terug.
- Drempels die de overgangen naar de hoofdfasen van de conflictontwikkeling representeren uit zich in toepassing van heviger en meer soorten geweld.

Glasl heeft het dynamische proces van een conflict beschreven als een escalatieladder² die gevormd wordt door negen treden (stappen) en drie fasen.

In de eerste fase gaat het om zakelijke inhoudelijke verschillen en men wil nog gezamenlijk de problemen oplossen.

1. Wrijving in de club : Vervelende gevoelens in besprekingen.
2. Polarisation: Er ontstaan kampen binnen de groep en er zijn hevige discussies.
3. Boze brieven, e.d.: Geen woorden maar daden!

In de tweede fase gaat het daarnaast ook om de manier waarop men met elkaar omgaat. Over en weer probeert men zich in ieder geval nog te houden aan de normen van behoorlijk gedrag.

¹ Friedrich Glasl (1997) Konfliktmanagement - Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

² Origineel loopt de trap van boven naar beneden en is als het ware een hellend vlak. In bijlage 1 is de escalatieladder echter opklimmend ('escalierend') weergegeven.



4. Vijandbeelden worden uitgedragen: Het gaat nu over onze reputaties. Zwart/wit denken. Wij hebben gelijk en de ander liegt.
5. Strijd met verloren gezicht: Ook al zouden wij niet iedereen meekrijgen, wij hebben bewezen dat de ander niet deugt.
6. Dreigen: Er komen acties die schade zullen veroorzaken. Claims en vorderingen over en weer.

In de laatste fase heeft men geen respect meer voor de ander. Men wil die ander manipuleren, beschadigen, vernietigen ten koste van alles. Uiteindelijk, als dat zou blijken te moeten, inclusief zichzelf.

7. Aanvallen op het wapenarsenaal van de tegenstander.
8. Aanvallen op het communicatiesysteem van de tegenstander.
9. Totale vernietiging van de tegenstander en uiteindelijk dus ook zelfvernietiging.

Vanuit elke van beide partijen afzonderlijk gezien is het een onontkoombare herhaling van telkens weer gedwongen zetten. De hiervoor nodige energie wordt aan andere belangrijke zaken onttrokken en dat verhoogt over en weer de frustratie. Negatieve verwachtingen ten opzichte van elkaar versnellen enorm het circulair uitbreidende proces.

2.3. Procesbegeleiding en bemiddeling

In veel gevallen is het belangrijk om in de toekomst een relatie te houden. Ook willen we altijd zoveel mogelijk de schade beperken en de kwestie op een goede manier afsluiten. Wanneer het conflict niet te ver is geëscaleerd kan er dan gekozen worden om het niet helemaal zelf uit te zoeken, maar procesbegeleiding of bemiddeling (mediation) in te schakelen. Vanuit de belangen in het heden kan dan gewerkt worden naar de mogelijkheden in de toekomst in plaats van te focussen op verworven rechten en vaststaande standpunten uit het verleden. Daardoor kunnen de mogelijkheden voor een weg uit het conflict vergroot worden.

Bij arbitrage of een procedure via de rechter wordt -soms, maar niet altijd, via een snellere procedure- door een derde een oplossing min of meer afgedwongen. Er is daarmee een groot verschil tussen procesbegeleiding en bemiddeling (mediation) enerzijds en arbitrage anderzijds, maar in veel gevallen zal procesbegeleiding ook arbitraire momenten en elementen in zich hebben.

De keuze om al of niet begeleiding in te schakelen, bemiddeling of arbitrage, hangt samen met de wens van en het oordeel van de partijen over de volgende zaken:

- In hoeverre zijn partijen in staat om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen om conflicten op te lossen (ook nodig voor mediation). Een zelf gevonden oplossing zal duurzamer zijn;

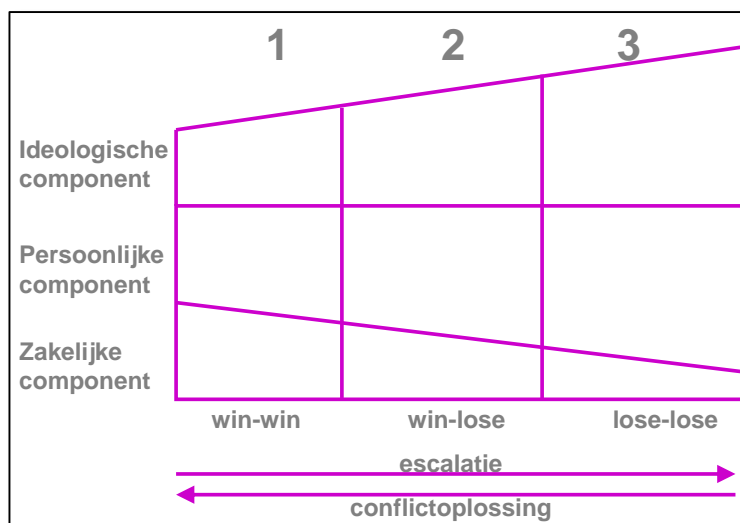


- Bij procesbegeleiding en mediation is er ook aandacht is voor emoties en het uitspreken van een waardering of een erkenning, waardoor een conflict beter is te verwerken, maar het kan ook emotioneel belastend zijn;
- Bij procesbegeleiding en mediation wordt geïnvesteerd in ‘anders kijken’ naar het conflict en naar onderhandelen. Toekomstgerichtheid en opent al vaak de mogelijkheid op een weg uit het conflict;
- Welk belang hecht men aan het zo min mogelijk schaden van de relaties;
- Hoe sterk is de behoefte aan een oordeel of een uitspraak over het ‘gelijk’;
- Bemiddeling en begeleiding geeft geen garantie op een oplossing in tegenstelling tot arbitrage of een gerechtelijke procedure;
- Elk conflict kent een onderhandelingsfase. Als de vaardigheid in onderhandelen sterk verschilt tussen partijen, kan dat van invloed zijn op het resultaat en op de acceptatie hiervan.

2.4. De-escaleren op weg naar een akkoord

Het is eenvoudiger om te escaleren dan te de-escaleren. Escaleren gaat vrijwel vanzelf, stelt Glasl: het lijkt een ‘onontkoombare herhaling van telkens weer gedwongen zetten’.

Tijdens deze escalatie worden zakelijk-inhoudelijke aspecten steeds minder belangrijk, terwijl persoonlijke en ideologische (‘princiële’) zaken in toenemende mate de arena beheersen.



Wanneer niet de weg gegaan wordt van arbitrage of een rechterlijke procedure, zal de oplossing gevonden moeten worden door te de-escaleren en deze elementen weer in de juiste proporties te brengen.

Of nu gekozen wordt voor procesbegeleiding / bemiddeling door een derde, of dat men het zelf doet, op weg naar een overeenkomst zijn een aantal stappen nodig. Deze stappen worden niet altijd volgtijdelijk gezet en soms moet je weer terug naar een ‘vorige’ stap. Deze stappen worden hier slechts kort aangestipt.

1. Uiteenrafelen van de kwestie. Wat zijn de in de basis de echte zakelijke, wat de persoonlijke en wat de ideologische strijdpunten? En waar zit nu precies het probleem bij ieder punt.



2. Aan de slag met al deze punten. Welke opties zijn er voor oplossingen, welke uitgangspunten hanteren we daarbij zodat de oplossingen redelijk worden gevonden?
3. Aan de oppervlakte brengen van onderliggende belangen: de onderstroom van gezamenlijke, verenigbare en strijdige belangen.
4. Uit de bestaande kaders stappen - de koek vergroten. Daarvoor zijn gespreksvaardigheden van groot belang.
5. Aanpakken tegengestelde belangen. Dat kan door onderhandelen bijv. met de Harvard methode of volgens de 5 stappen van Ury (zie volgende paragraaf).
6. Overeenstemming en 'reality-check'. De afspraken helder vastleggen, instemming daarover vragen en een laatste haalbaarheidstoets.

In bijlage 4 worden gespreksvaardigheden benoemd die in verschillende fasen voor verschillende thema's van belang zijn. Sommige vaardigheden zijn meer specifiek voor bemiddelaars, andere zijn voor alle betrokkenen van belang.

2.5. Onderhandelen³

In zijn boek 'Onderhandelen met lastige mensen' beschrijft William Ury een strategie om in vijf stappen tot een goed onderhandelingsresultaat te komen.⁴ Daarbij ziet men de andere partij niet als tegenstander ziet, maar als partner.

In het geval van een conflict waarin de emoties hoog op kunnen lopen, wordt het lastig de ander nog als partner te zien. Toch bevat zijn theorie een aantal behaarswaardige inzichten die bij de eerste treden van Glasl kunnen helpen.

Ury beschouwt een goede voorbereiding als essentieel voor succesvolle onderhandelingen. Vooraf zou over vijf aspecten nagedacht moeten worden: belangen, opties, normen, alternatieven en voorstellen.⁵

1. Bedenk wat je eigen belangen zijn, wat wil je bereiken en waarom? Wat is echt belangrijk en heeft prioriteit? Welke actoren zijn betrokken en welke gevoeligheden spelen er? Bedenk dit zowel voor jezelf als voor de andere partij
2. Welke opties zijn er om aan deze belangen (van jou en de ander) tegemoet te komen. Deze opties kunnen tot (deel)akkoorden leiden. Creatief denken in mogelijkheden kan de koek vergroten, in plaats van het slechts te verdelen.
3. Welke normen hanteren beide partijen? Hiermee bepaal je wat redelijk is, en wat je speelruimte is zonder dat de ander het gevoel zal hebben te verliezen.

³ Mede ontleend aan een paper van Haagse Beek Organisatieadvies.

⁴ William Ury (1993) Onderhandelen met lastige mensen - Een strategie om in vijf stappen een doorbraak te forceren. Business Bibliotheek- Contact, Amsterdam Antwerpen.

⁵ In bijlage 2 staat een invulschema om de onderhandeling voor te bereiden.



4. Bedenk welke alternatieven er zijn, voordat het helemaal mis dreigt te gaan. Het beste alternatief dat er is als je er in de onderhandeling niet uitkomt, bepaalt de machtspositie. Als dit alternatief realistisch is en ook de belangen van een partij dient, heeft deze partij de beste positie. Dit 'beste alternatief zonder overeenkomst' is de meetlat voor elk voorstel voor een overeenkomst.
5. Welke opties zijn er die ook voor de ander acceptabel zouden kunnen zijn? Ofwel opties die de belangen dienen, beter zijn dan het 'beste alternatief zonder overeenkomst' en niet in strijd met de normen van beide partijen. Welk resultaat streef je na, waar kun je tevreden mee zijn en wat is je absolute ondergrens?

Zoals gezegd onderscheidt Ury vervolgens 5 stappen in het onderhandelingsproces.
Stap 1: Ga naar het balkon

Reageer niet vanuit een situatie waarin er druk op je staat. Voorkom dat je impulsief reageert wanneer je van streek raakt tijdens de onderhandeling. Veel mensen zijn geneigd om onder druk een tegenaanval te plaatsen, toe te geven of de onderhandeling af te breken. Daarom zegt Ury: ga naar het balkon (figuurlijk), zorg voor een adempauze om het conflict van een afstand te bekijken. Dit helpt om te bedenken 'hoe verder' en wat zeggen om het evenwicht te hervinden.

Stap 2: Ga naast de ander staan

Voorkom een twistgesprek door begrip te tonen, te luisteren, parafraseren en vragen te stellen (L.S.D.: luisteren, samenvatten, doorvragen). Zo merkt de ander dat hij/zij gehoord is. Respecteer de ander ('ik begrijp wat u bedoelt'), ga niet voorbij aan zijn/haar gevoelens en verontschuldigt je wanneer de ander echt vindt dat de fout bij jou ligt. Toon zelfvertrouwen, wees rustig en kalm en kom ook voor jezelf op, door begrip te tonen voor de belangen van de ander en duidelijk te maken vanuit welke belangen jij niet met de ander mee gaat. Grijp verder elke gelegenheid aan om het met de ander eens te zijn, het liefst zonder concessies te doen.

Stap 3: Kies een ander kader

Verken de achtergronden en belangen van de ander en de opties die er zijn. Stel geen vragen waarop de ander met 'nee' zal antwoorden, maar stel de vragen die aan een oplossing bijdragen. Ga dieper in op het standpunt van de ander en stel vragen die beginnen met 'waarom (niet)' of 'en als... nu eens' en geef ze een open einde. Geef de ander de tijd om op zo'n vraag te antwoorden. Laat de ander meedenken over jouw oplossing ('wat zou u in mijn situatie doen?') en doe dat andersom ook.

Wanneer over iets niet te onderhandelen is, ga dan op zoek naar randvoorwaarden die je wel bespreekbaar kunt maken. Praat over 'wij', dat benadrukt het gezamenlijk belang en zet je naast in plaats van tegenover de ander. Als het



goed gaat onderhandel je zo om uit de problemen te komen, in plaats van om de macht.

Stap 4: Bouw een gouden brug

Bouw een brug tussen de belangen van beide partijen. Een gebrek aan overeenstemming kan komen doordat

- De geopperde oplossing van de ander is.
- Er is voorbij gegaan aan een fundamenteel belang.
- Een partij bang is voor gezichtsverlies.
- Het voor een van de partijen allemaal 'te veel ineens' is.

Zelf een 'gouden brug' bouwen is niet gemakkelijk, omdat je dan zelf bemiddelbaar bent in je eigen onderhandeling. Betrek de ander in je plannen, vraag om ideeën en bouw hierop voort. Bedenk aan welke belangen van de ander nog niet is voldaan. Zijn, waar je nog niet aan hebt kunnen voldoen. Zorg dat de ander met opgeheven hoofd akkoord kan gaan en ga stapje voor stapje naar de brug. Vraag aan het eind (en niet eerder) algehele instemming met het akkoord.

Stap 5: Gebruik je macht om de ander iets te leren

Laat de onderhandeling niet escaleren: niet dreigen maar slechts waarschuwen. Blijf inhoudelijk onderhandelen en gebruik eventuele macht om de ander te overtuigen, niet om te winnen. Waarschuwen voor mogelijke gevolgen mag: 'wat denk jij dat er gebeurt als...?' en het benoemen van je 'beste alternatief zonder overeenkomst'. Zo laat je de ander de keuze, zonder hem daar in te dwingen. Het akkoord zal daardoor duurzamer zijn.



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



3. Van gezamenlijk naar gescheiden perspectief

Hieronder wordt allereerst de uitgangssituatie van de zorgorganisatie beschreven, zodat het mogelijk wordt om de achtergronden van het conflict enigszins te begrijpen. Daarna worden de verschillende onderdelen geschetst van het proces dat bij het conflictmanagement en de ontvlechting van de zorgorganisatie is doorlopen.

3.1. Uitgangssituatie en knal

De betrokken zorgorganisatie bestaat bij de start van het ondersteuningstraject ongeveer een jaar. Hij is ontstaan uit de wens tot samenwerking van twee andere zorgorganisaties, die allebei nog steeds bestaan. De uitvoering van de activiteiten vindt nog plaats in de 'oude' organisaties, maar de bedoeling is dat de nieuwe stichting steeds meer 'gevuld' gaat worden.

De contracten met de cliënten zijn inmiddels in de stichting ingebracht, de facturering en daarmee samenhangende administratie gebeurt gezamenlijk en er is een centraal kantoor gehuurd. Ook de marketing en PR wordt steeds meer samen gedaan. Er is één website voor de zorgorganisatie en de externe relaties worden in gezamenlijk overleg vanuit de ene organisatie benaderd. Er is door de stichting een toelating verkregen voor AWBZ zorgverlening, maar nog geen contract met een zorgkantoor. Een van de doelen van het *In voor zorg!* traject is om de organisatie hiervoor klaar te krijgen.

De stichting heeft een Raad van Toezicht en werkt grotendeels conform de Governancecode. Over de doelen van de samenwerking is niet meer beschreven dan wat er in de statuten staat. De stichting is bezig een 'ondernemingsplan' te schrijven. De afspraken rond de samenwerking, de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de posities van beide uitvoeringsorganisaties zijn niet vastgelegd. Wel is er geregeld overleg van de driehoofdige Raad van Bestuur (de twee eigenaars van de ene uitvoeringsorganisatie en de eigenaar van de andere) en zijn er afspraken over jaarlijks roulerend voorzitterschap, notuleren en dergelijke.

De zorgondernemers hebben gekozen voor samenwerking op basis van verschillende ontdekkingen:

- De organisaties leveren dezelfde 'zorgproducten' aan vergelijkbare doelgroepen
- De regio's / verzorgingsgebieden grenzen aan elkaar en overlappen elkaar deels
- De visie op de zorgvraag, wijze van werken en de ontwikkeling van aanbod komt sterk overeen
- De eigenaars hebben verschillende achtergronden en competenties en zien daarin complementariteit



- De verwachting is dat een deel van de diensten op termijn niet meer gefinancierd zal worden en de organisatie wil daarom vernieuwende zorgproducten ontwikkelen en op zoek gaan naar nieuwe financieringsmogelijkheden. Een bundeling van krachten vergroot de mogelijkheden voor succes.

Na anderhalf jaar samenwerken komt één van de partijen tot de conclusie dat verder samenwerken niet tot de gewenste resultaten zal leiden. Er zijn te grote verschillen in werkwijze en prioriteiten. Pogingen om dit eerder bespreekbaar te maken en op te lossen hebben volgens deze partij tot niets geleid. Dit is het begin van een snel escalierend conflict, waarin uiteindelijk met veel moeite een wederzijds redelijk bevredigend akkoord wordt gesloten. Het komt erop neer dat de uitvoerende organisaties weer afzonderlijk verder gaan en over allerlei gezamenlijke zaken afspraken worden gemaakt.

3.2. Elementen conflictmanagement

Feitelijk werd al de mededeling dat de samenwerking stop gezet werd, gevat in een emotioneel betoog met persoonlijke beschuldigingen. Dat betekende dat het de-escaleren en bewaken van de relatie een belangrijk aspect werd in het proces dat vanuit *In voor zorg!* werd begeleid. Veel elementen van conflictmanagement die in het vorige hoofdstuk werden besproken kwamen terug in de gesprekken die tussen de partijen gevoerd werden.

- a) Het op een goede opbouwende wijze geven van feedback op gedrag door en van partijen was van belang om respectvol en niet-escalierend de zoektocht te gaan.
- b) Het zoeken naar de ‘oorsprong van de liefde’: waarom wilden we eigenlijk samen? Wat hadden we elkaar te bieden? Dit maakt het mogelijk dat partijen niet alleen maar meer negatief naar elkaar kijken en meer open staan voor wat de ander inbrengt.
- c) Er is ruimte gemaakt voor emotie. De emotie werd zoveel mogelijk begripvol en niet rationeel tegemoet getreden: ‘ik kan me voorstellen dat je boos bent’. Dat bleek niet eenvoudig en het op de loer liggende wantrouwen werd in de ogen van partijen regelmatig bevestigd door het gedrag van de ander.
- d) In het proces hebben we herhaaldelijk moeten analyseren of een probleem een ideologisch, persoonlijk of inhoudelijk van aard was. Veelal bleken problemen betrekking te hebben op verschillen in werkwijze en prioriteit (wat doen we hoe en wanneer) die deels terug waren te leiden op persoonlijke verschillen en deels op opvattingen over de ontwikkelingen in de strategische context van de organisatie.



- e) Het naar boven halen van de verschillende belangen (de onderstroom) en het helder krijgen van de prioriteiten daarbinnen bleek ook ruimte te maken voor het creatief zoeken naar oplossingen.
- f) Het onderhandelen over de verschillende belangen kon uiteindelijk door uitruil zonder uitgebreide financiële waarderingen.

De poging om van een ‘vechtsplitsing’ naar een ‘rechtsplitsing’ te gaan, het de-escaleren, is niet volledig gelukt. De Raad van Toezicht en de adviseur hebben tot op het laatst druk moeten uitoefenen om tot overeenstemming te komen. Uiteindelijk is wel een door beide partijen gedragen akkoord gerealiseerd.

3.3. Procesvoorwaarden

Er blijken enkele belangrijke voorwaarden voor succes te zijn geweest in het proces:

- a) Een goede verslaglegging van de gesprekken blijkt van belang voor de interpretatie van afspraken en het terughalen van eerder gemaakte afspraken op momenten dat zaken opnieuw ter discussie komen. Op basis daarvan kan ook een ontvlechtingsnotitie (omgekeerd fusieplan) worden gemaakt die als overeenkomst kan dienen.
- b) Een stappenplan⁶ is onontbeerlijk om de afspraken om te zetten in acties en iedereen daarvoor de verantwoordelijkheid te laten nemen. Veel ‘kleine’ stapjes zouden anders uit beeld raken.
- c) Het onmiddellijk informeren en betrekken van de Raad van Toezicht maakt hen ook (in de eigen rol) verantwoordelijk voor het proces en helpt de oplossingsgerichtheid te vergroten.
- d) Een gebalanceerd tempo. Het realiseren van voortgang is noodzakelijk, ook om niet voortdurend kwesties opnieuw op tafel te krijgen, maar tijd is ook nodig om te verwerken en tussentijdse acties (bijv. verkennen van andere samenwerkingspartners t.b.v. oplossingsroutes) mogelijk te maken.
- e) Vanwege de omvangrijkheid van de problematiek kunnen kwesties terugkeren op de onderhandelingstafel omdat niet alle belangrijke gevolgen zijn overzien. Voortdurend afstemmen is daarvoor nodig.
- f) Een bijna-akkoord over continuering van de samenwerking bleef lang in de lucht hangen. Uiteindelijk bleken partijen daar toch onvoldoende fiducia in te hebben. ‘Bij twijfel: niet oversteken’, was een belangrijke bijdrage van de Raad van Toezicht.
- g) In alle emoties en niet rationeel handelen is een neutrale opstelling van de procesbegeleider van groot belang. Onderdeel worden van een van de kampen is funest voor de positie van procesbegeleider en bruggenbouwer.

⁶ Zie bijlage 3.



3.4. Uitgangspunten

Vroeg in het conflict maken we afspraken over de uitgangspunten of normen die we hanteren bij het komen tot afspraken. Het zijn er niet veel, maar we blijken ze ook echt nodig te hebben om bij te kunnen sturen wanneer onredelijke voorstellen worden gedaan.

- a) De afspraken moeten het zowel voor cliënten als voor beide partijen mogelijk maken om continuïteit van de huidige zorgen werkzaamheden te realiseren.
- b) De kosten en opbrengsten van de stichting op het moment van formele ontvlechting worden verdeeld op basis van directe herleiding en voor het overige 50-50. Ook de investeringen van beide partijen die nodig zijn voor de continuïteit na de splitsing, worden 50-50 gedeeld.
- c) Overige materiële en immateriële zaken waar partijen belang aan hechten worden evenwichtig verdeeld, zodanig dat beide partijen zich erin kunnen vinden.

3.5. Onderhandelthema's

Uiteindelijk wordt over een serie onderwerpen afspraken gemaakt die in een 'ontvlechtingsnotitie' worden vastgelegd.

- a) De verdeling van cliënten en regio's.
- b) Wie gaat verder met de naam, wie met de toelating en wie met de stichting
- c) Concurrentie/samenwerking (geen concurrentiebeding afgesproken)
- d) Het eigendom van de 'formule', de pay-off en de verdeling van de 'producten'
- e) De meubels, overige inventaris en de huur van het pand
- f) Wie wat van de ICT (ECD, website content, emailadressen, hostingcontracten, cms e.d.)
- g) De communicatie naar cliënten / cliëntenraad (gezamenlijk of niet, de inhoud)
- h) Lidmaatschappen, klachtencie.
- i) Hoe gaan we om met (de documenten uit het) kwaliteitssysteem
- j) De financiële afronding (hoe, door wie, wanneer)
- k) Het regelen van formele zaken: bank, KvK, statutenwijziging
- l) De planning van allerlei acties in stappenplannen

Soms heeft financiële waardering op basis van historische kosten plaatsgevonden. Over al deze zaken is feitelijk onderhandeld (uitruil) om tot overeenstemming te komen, waarbij tussen partijen geen 'winst en verliesrekening' is opgemaakt.



4. Conclusies en aanbevelingen

- a) Bij formele samenwerking tussen verschillende partijen in een nieuw organisatorisch verband is het van groot belang de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en de posities van de bestaande organisaties vast te leggen.
- b) Vroegtijdig signaleren en bespreekbaar maken van onderlinge verwachtingen en irritaties is een levensnoodzaak.
- c) Bij samenwerking/fusie is het noodzakelijk dat de dragende personen ook investeren in de onderlinge persoonlijke relatie.
- d) Wanneer één van de verantwoordelijken externe taken met strategische impact heeft, vraagt het 'meenemen' van de andere verantwoordelijken om meer dan 'kort bijpraten'.
- e) De Raad van Toezicht heeft een belangrijke rol in conflictsituaties op bestuurlijk niveau en moet de vinger aan de pols (kunnen) houden bij het sturen van het proces.
- f) Op het moment dat een conflict op bestuursniveau dreigt te ontstaan is het van belang om te overwegen een derde als procesbegeleider erbij te betrekken.



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



Bijlage 1 Escalatieladder van Friedrich Glasl

Partijen kunnen er samen uitkomen		Bemiddeling / Mediation		Arbitrage / Rechtspraak	
1 Verhanding	Minder begrip voor de ander	2 Debat	3 Daden i.p.v. woorden	4 Imago & coalitie	5 Gezichtsverlies veroorzaken
	Je gaat jezelf meer verdedigen				
Meer samenwerking dan concurrentie	Emoties gaan grotere rol spelen	Conflict wordt persoonlijk	Wantrouwen naar de ander groeit	Medestanders zoeken	Openlijke en persoonlijke aanvallen
Minder rationale argumenten	Zelf en weer tussen samenwerken en concurreren	Heen en weer concurreren	Praten helpt niet meer	Steken onder water naar de ander	De ander alleen nog maar negatief zien
Taalgebruik wordt onbeschofter	Motivatie om het probleem op te lossen is er nauwelijks	Chanteren	Dreigen met sancties	Stellen van ultimatum	Wraak staat centraal
7 Beperkte schade toebrengen	De ander is de vijand	De hoop op een oplossing is opgegeven	Eisen stellen	6 Dreigstrategieën	7 Beperkte schade toebrengen
8 Vernietigen van de vijand	Personen in je omgeving moeten voor of tegen zijn	Doel van acties is om de ander zoveel mogelijk schade toe te brengen (psych/econ / fysiek)	8 Vernietigen van de vijand	8 Vernietigen van de vijand	8 Vernietigen van de vijand
9 Samen de afgrond in	Er is geen weg terug	Je bent bereid om ook anderen mee de afgrond in te sturen	9 Samen de afgrond in	9 Samen de afgrond in	9 Samen de afgrond in

Lose - Lose

Win - Lose

Win - Win

Gescheiden perspectieven



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



Bijlage 2 Invulschema voorbereiding onderhandelen

Mijn belangen:
1.
2.
3.
4.

Belangen van de andere partij:
1.
2.
3.
4.

Opties:
1.
2.
3.
4.

Normen:
1.
2.
3.
4.

Mijn beste alternatief zonder overeenkomst:

Zijn/haar beste alternatief zonder overeenkomst:

Voorstellen / akkoorden:
Ik streef naar:
Ik ben tevreden met:
Ik kan leven met:



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



Bijlage 3 Stappenplan ontvlechting

Actie	Wie	Datum	Gerealiseerd
Kopie Server voor ...			
leegruimen kantoor			
Opgeslagen materialen halen			
Huur opzeggen per 1/1/2014			
ICT			
Website + hosting regelen ...			
Logo ...			
Afspraak over concretiseren doorlink			
PR			
Informereren struct cliënten (emailbrief)			
Informereren incid cliënten			
Nieuwsbrief / emailadressen .../algemeen verwijderen / overzetten			
Formeel			
Statuten ...			
KvK - samenst bestuur Stg			
Bank - overzetten			
Ondernemingsplan tbv nieuwe partner			
Zorgovereenkomsten uitvoeringsorg / nieuwe partner			
Samenwerkingspartijen + Branchevereniging informeren over wijzigingen			
klachtencommissie opzeggen per 1 jan 2014			
Cliëntenraad informeren			
Wooninitiatief inlichten			
RvT wijzigen? (na afronding splitsing)			
Jaarrekening 2013			
Verrekening 2013			



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven



Bijlage 4 Gespreksvaardigheden

Fase	Vaardigheden	Definitie	Doel
1 Relatie kwestie	Actief luisteren	Laten merken dat je luistert	Vertrouwen scheppen
	Metacommunicatie	Hoe praten we hier (van inhoudsniveau naar relatieniveau)	Communicatiestooring herstellen Procedures handhaven
	Inhoudsreflectie	Spiegelen / reflecteren van de inhoud door: <ul style="list-style-type: none"> • samenvatting • parafrase 	<ul style="list-style-type: none"> • Gespreksversneller • Check • Afsluiten onderdeel en overgang naar volgende
	Open vragen	Vragen die niet met ja of nee beantwoord kunnen worden	Laten vertellen



Fase	Vaardigheden	Definitie	Doel
2 Belangen	Doorvragen	Vragen over wat iemand zegt	Verdiepen
	Gevoelsreflectie	Spiegelen / reflecteren van de emotie Bijv. 'jullie zijn bezorgd!' (samen emotie)	<ul style="list-style-type: none"> • Check • Legitimiteit erkennen • Opstap naar positieve bevestiging van het verleden
	Herdefiniëren (re-framen)	De emotie in een ander kader plaatsen	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op de toekomst • Normaliseren
	Heretiketteren	De inhoud in een ander kader plaatsen	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenschappelijk maken • Perspectief veranderen • Ja-ritme • Onderliggende belangen
	Laten luisteren naar elkaar	Laten samenvatten	Communicatie herstellen
	Laten praten met elkaar	Direct tegen de ander spreken	Angel eruit
	Hypothetische vragen	'Stel dat...'	Samenwerken / verantwoordelijkheid
	Past-future-present	Hoe was het vroeger, hoe zien jullie de toekomst en wat moet je daar nu voor doen?	Oplossing is hier en nu



Fase	Vaardigheden	Definitie	Doel
3 Opties	Circulaire vragen	<p>Wat kunt u bieden aan de ander en wat heeft u nodig van de ander?</p> <p>Wat moet hij nu doen zodat u verder kunt?</p>	Samenwerken aan de oplossing
	Paradoxaal interventies	Partijen uit evenwicht brengen door extreme reacties te geven	Impasses doorbreken
	Gesloten vragen	Vragen waarop alleen met 'ja' of 'nee' geantwoord kan worden	Keuzes maken



In voor zorg!

Gescheiden perspectieven





Schoep
Organisatieadvies | Interim & Projectmanagement

www.schoep.net

In voor zorg! is een initiatief van het ministerie van VWS en Vilans



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

