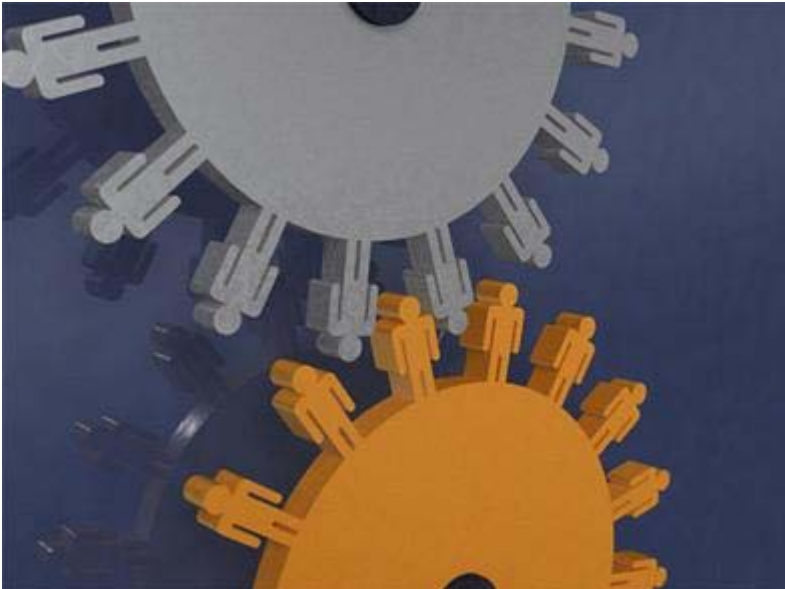


Leereenheid multidisciplinaire samenwerking



Inhoudsopgave

1. Introductie
2. Leerdoelen
3. Studieaanwijzingen
4. Leerkern
 - 4.1. Multidisciplinaire samenwerking
 - 4.2. Communicatie bij tegengestelde opvattingen
5. Zelftoets
6. Uitwerking opdrachten en antwoorden zelftoets
7. Geraadpleegde bronnen

1. Introductie

Een goede werkrelatie en samenwerking tussen arts/andere professionals en verpleegkundigen is van groot belang voor de kwaliteit van de zorg. Toch spelen er verschillende belangen voor artsen/andere professionals en verpleegkundigen. Artsen, verpleegkundigen, maar ook andere professionals hebben ieder hun eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op de afdeling. Al jaren professionaliseren verpleegkundigen zich en bakenen daarbij een eigen domein af. Hierbij vallen steeds meer en andere taken onder het verpleegkundige beroep. De professionalisering leidde tot meer autonomie op organisatorisch vlak, zo heeft een verschuiving plaats van taak- naar patiëntgericht werken. Dit alles heeft zijn effect op de samenwerking tussen arts en verpleegkundige. Verder vindt er een verschuiving en substitutie plaats van het medisch naar het verpleegkundig domein. Denk hierbij aan nieuwe (verpleegkundige) functies zoals nurse practitioners en physician assistants. Ook dit vraagt om een effectieve samenwerking tussen de verschillende disciplines.

In die samenwerking zijn meerdere aspecten van belang. Dat zijn:

- communiceren van ideeën en opvattingen vanuit verschillende referentiekaders;
- een beroep doen op deskundigheden van andere disciplines;
- leveren van een actieve bijdrage aan een gerichte taak.

Om dit effectief toe te passen zijn de volgende houdingsaspecten belangrijk:

- gericht zijn op de inbreng van anderen in het (multidisciplinair) overleg;
- respect voor de eigenheid van de andere teamleden;
- gerichtheid op het rendement van het overleg;
- tact in de omgang en in het trekken/formuleren van conclusies en adviezen.

Overall waar (samen)gewerkt wordt komen meningsverschillen voor en kan het gebeuren dat we tegenover elkaar staan. Zeker in een omgeving waar professionals, ieder vanuit hun eigen discipline, een bijdrage leveren aan het totale resultaat. Als dat door de verschillende belanghebbenden niet effectief wordt aangepakt, ontstaat een conflict. Maar hoe reageer jij bij verschil van mening of opvatting. Hoe effectief ben jij in dit soort situaties?

De basis van het begrip 'multidisciplinair handelen' vormt het gegeven dat disciplines met elkaar samenwerken vanuit de eigen expertise en dat door deze samenwerking kennis en zorg rondom patiënt gebundeld wordt. Deze vorm van samenwerking kan op diverse manieren worden uitgevoerd, waarbij het werken volgens multidisciplinaire richtlijnen of zorgprotocollen een veelgehoorde variant is. Handelen volgens een multidisciplinaire richtlijn betekent het afstemmen van het zorgaanbod van de verschillende zorgverleners, zodat deze aansluit bij de hulpvraag van de patiënt. Dit met het doel om kwalitatief betere zorgverlening te bieden, welke niet vanuit het aanbod gestuurd wordt maar juist vraaggestuurd van aard is.

(Uit: Funcke, I., J. Jansen, C. Dusseldorp, C.P. van Wilgen (2007).
*Knelpunten van multidisciplinaire samenwerking in de eerstelijns
gezondheidszorg; een kwalitatieve inventarisatie.*)

In deze leereenheid worden de verschillende aspecten van multidisciplinaire samenwerking nader uitgediept en zal worden ingezoomd op de verschillende mogelijke aanpakken bij meningsverschillen.

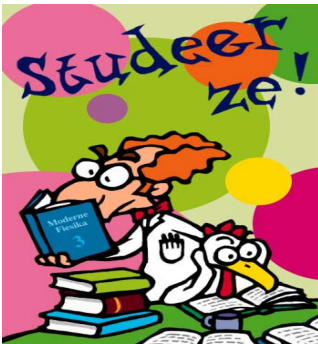
Tussendoor zijn er opdrachten en als afsluiting een zelftoets. Zo kun je toetsen of je voldoende kennis hebt van deze onderwerpen.

2. Leerdoelen

Na bestudering van deze leereenheid ben je in staat om:

1. te omschrijven uit welke componenten multidisciplinair samenwerken bestaat;
2. de functie van de verschillende componenten van effectieve samenwerking te benoemen;
3. de verschillende fasen te benoemen die kunnen ontstaan bij ineffectieve communicatie bij tegenstelde opvattingen;
4. je eigen voorkeurstijl te verklaren van jouw communicatie bij tegengestelde opvattingen;
5. minimaal 6 aspecten in de communicatie te benoemen die conflicten kunnen voorkomen en/of helpen bespreekbaar te maken

3. Studietoelichtingen



Ter verduidelijking of verdieping van de leerstof worden in deze leereenheid verwijzingen gedaan naar internetpagina's over dit onderwerp. Voor het bestuderen van deze leereenheid is het dus handig als je toegang hebt tot het internet.

Het bestuderen van de hele leereenheid zal ongeveer 2 uren kosten, al naar gelang de voorkennis die je van dit onderwerp hebt. Indien je de leerkern tijdens het studeren wil opsplitsen, kun je dit het beste doen aan de hand van de indeling in paragrafen zoals aangegeven in de inhoudsopgave.

4. Leerkern

4.1. Multidisciplinaire samenwerking

De relatie arts-verpleegkundige is aan het veranderen, vertelt Rob Simons, verpleegkundig bestuurder van het Academisch Medisch Centrum (AMC) in Amsterdam. Was het vroeger de arts die praatte en de verpleegkundige die had te luisteren, tegenwoordig ligt de verhouding minder hiërarchisch. Daarbij is de patiëntenzorg veranderd. De patiënt die vroeger twee weken in het ziekenhuis lag, wordt nu op dinsdag geopereerd en mag vrijdag naar huis. Specialisatie en taakverdeling maken de zorg complexer, waardoor de medische en verpleegkundige beroepsgroep hun zorg beter dan vroeger op elkaar moeten afstemmen.

In: Nursing – februari 2006 Artikel 'Ken je arts'.

Ziekenhuizen zijn te definiëren als organisaties met een hoge zekerheidsfactor (high-reliability organization). Een kenmerk van zo'n organisatie is de hypercomplexiteit. Dit wil zeggen dat werknemers met eigen protocollen werken, elke afdeling een eigen hiërarchische structuur heeft en elke specialist afzonderlijk een gespecialiseerd opleidingsprogramma heeft doorlopen. Hiernaast zijn de taken in ziekenhuizen vaak multidisciplinair om de patiënt goed te kunnen behandelen.

Deze twee eigenschappen leiden in ziekenhuizen tot multidisciplinaire teams met een hoog interactiegehalte. Samenwerking met een hoog interactiegehalte in een complexe omgeving wordt beschreven als intensief afhankelijk.

In deze omgeving komt het werk in het team en moeten de leden diagnoses stellen, problemen oplossen en samenwerken als een team om de teamtaak te kunnen volbrengen.

Door deze intensieve samenwerkstructuur in multidisciplinaire teams en het feit dat het medische personeel vaak te maken heeft met tijdsdruk, stresssituaties en een hoge graad van verantwoordelijkheid, is effectieve samenwerking een goede manier om fouten te voorkomen.

Maar wat is nu precies effectieve samenwerking?

Samenwerking definiëren we als de interactie tussen mensen die van elkaar afhankelijk zijn en die informatie met elkaar uitwisselen om, onder andere, activiteiten te coördineren.

Samenwerken kan in verschillende componenten opgesplitst worden waardoor beter en gemakkelijker is aan te geven hoe effectief de samenwerking is.

De componenten zijn:

- a. Teamoriëntatie
- b. Teamleiderschap
- c. Waarneming
- d. Feedback
- e. Back-up
- f. Coördinatie
- g. Communicatie.

Hierbij is communicatie de belangrijkste component van samenwerking en goed leiderschap en teamperspectief van de teamleden het begin is tot mogelijkheid voor goede samenwerking.

De activiteiten in een team zullen goed kunnen worden gecoördineerd door middel van het waarnemen van de prestatie van andere teamleden en het verzorgen van feedback en back-up assistentie wanneer nodig.

Tot slot benadrukken ze dat voor een goede teamprestatie teamleiders en teamleden hun aandacht moeten concentreren op het verbeteren van samenwerking en niet op het verbeteren van individuele prestaties.

De verschillende componenten van samenwerken worden hieronder nader toegelicht.

a. Teamoriëntatie

Wanneer teamoriëntatie hoog scoort in een team dan hebben de teamleden een natuurlijke voorkeur om andermans gedrag mee te nemen tijdens groepsinteracties en worden individuele doelen niet belangrijker geacht dan groepsdoelen. Bij teamoriëntatie gaat het erom dat de teamleden een team-georiënteerde denkwijze hebben waardoor ze bereid zijn altijd te participeren in alle activiteiten die belangrijk zijn voor het team. Hiernaast moeten de teamleden een hoge prioriteit geven aan groepsdoelen en zal er een hoog niveau van groepscohesie zijn.

b. Teamleiderschap

Teamleiderschap houdt in dat de leider van het team de capaciteit moet hebben om de activiteiten van de teamleden goed te coördineren door middel van het beoordelen van team performance, het delegeren en verdelen van taken, het ontwikkelen van teamkennis, vaardigheden en mogelijkheden, het motiveren van de leden en het zorgen voor een positieve en rustige sfeer. Overigens staat effectief teamleiderschap ook toe dat de volgers assertief blijven en bijvoorbeeld de leider wijzen op eventuele fouten die gemaakt worden.

c. Waarnemen

Dit aspect van samenwerking wil zeggen dat teamleden van elkaar zien wat ze aan het doen zijn, terwijl ze hun eigen taak blijven uitvoeren. Waarnemen kan door constant de omgeving te blijven scannen of door naar andermans activiteiten te vragen als deze moeilijk te zien zijn. Wat essentieel is voor waarnemen is dat het geaccepteerd moet zijn onder de teamleden om elkaars taken te observeren. Het gaat erom dat men elkaar waarneemt om zo de teamprestatie te maximaliseren. Een resultaat van goede waarneming is dat fouten zullen worden opgemerkt en als opening kunnen worden gebruikt voor het geven van feedback.

d. Feedback en Back-up gedrag

Feedback en back-up gedrag zijn belangrijke aspecten in samenwerking. Teamleden moeten door middel van feedback leren van hun eigen fouten om zo hun prestaties te verbeteren.

Feedback kan op drie manieren worden gezien; ten eerste als het geven ervan, ten tweede als het aannemen ervan en ten derde als het zoeken naar feedback bij teamleden.

Back-up gedrag kan worden gedefinieerd als de beschikking over van het gebruik van middelen of mensen naar anderen, wanneer potentiële back-up verschaffers opmerken dat er een probleem is in het verschil in werkdruk binnen het team. Het verschil tussen feedback en back-up is dat feedback achteraf of tijdens het samenwerkingsproces verbaal plaatsvindt en back-up altijd tijdens het proces door middel van handelingen (ondersteuning). Het resultaat van dit aspect van samenwerking is dat verantwoordelijkheden worden gedeeld en de werkdruk daardoor beter in balans is. Het doel is dat het werk met een optimale inzet van middelen wordt verricht.

e. Coördinatie

Coördinatie is de uitvoering en afstemming van activiteiten in een team en heeft voor een groot deel te maken met hoe het team is georganiseerd. De manier waarop mensen, middelen en activiteiten worden georganiseerd zorgt ervoor dat taken worden geïntegreerd, gesynchroniseerd en uitgevoerd binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij heeft het gedrag van het ene teamlid invloed op dat van een ander, zodat elk lid reageert als functie van het gedrag van de anderen. Coördinatie kan dus gezien worden als het resultaat van de inspanning die ondernomen wordt om mensen, middelen en activiteiten te organiseren.

f. Communicatie

Communicatie staat voor de uitwisseling van informatie tussen twee of meer teamleden. Het is één van de coördinerende mechanismen van samenwerking; zonder goede communicatie kunnen de vijf elementen van samenwerking niet goed worden uitgevoerd.

Hier behoren de drie achtereenvolgende gebeurtenissen bij: de zender brengt een bericht in, het bericht wordt geaccepteerd door de ontvanger en deze koppelt dit terug naar de zender, de zender checkt nogmaals of het bericht zoals bedoeld is aangekomen. Goede communicatie betekent dus dat teamleden nagaan of de informatie is overgekomen, ontvangen informatie bevestigen en controleren of de informatie op de juiste manier is geïnterpreteerd door de ontvanger. Naast de overdracht van informatie en het verifiëren hiervan zijn accuraatheid, tijdigheid en duidelijkheid ook belangrijke aspecten van communicatie. Dus of de inhoud van de gecommuniceerde informatie wel duidelijk en juist is en dat het op het juiste moment werd gecommuniceerd.

Binnen multidisciplinaire teams worden aan de verschillende componenten van samenwerken toegevoegd.

- h. wederzijds vertrouwen***
- i. gedeelde mentale modellen***

Wederzijds vertrouwen is omdat vertrouwen en openheid een basis zijn voor het opnemen van informatie. Dit aspect kan niet missen in de samenwerking en is essentieel in de gezondheidszorg, aangezien medische teams vaak veranderen van samenstelling.

Ze werken niet altijd met dezelfde mensen en dus moeten ze elkaar kunnen vertrouwen zonder dat ze elkaars capaciteiten kennen.

Verder worden gezamenlijke mentale modellen gezien als één van de coördinerende mechanismen. Dit betekent dat het een belangrijk mechanisme is waar de andere aspecten van samenwerking afhankelijk van zijn. Het geeft aan dat alle teamleden de opgenomen informatie op dezelfde manier moeten interpreteren, zodat er gericht feedback en back-up kan worden gegeven.

h. Wederzijds vertrouwen

Wederzijds vertrouwen betekent dat de teamleden vertrouwen moeten hebben in elkaars functioneren en de bereidheid aanwezig moet zijn om fouten te erkennen en feedback te accepteren. Drie belangrijke factoren die vertrouwen beïnvloeden zijn de individuele competenties binnen het team en de goedgunstigheid en betrokkenheid van de teamleden. Als deze factoren positief zijn, en de teamleden niet alleen hun eigen belang voor ogen hebben, maar vooral het teambelang, zal het wederzijds vertrouwen binnen het team ook goed zijn.

Wederzijds vertrouwen is een ondersteunende component voor de andere aspecten van samenwerking. Dit komt omdat vertrouwen veel invloed heeft op de interpretatie van individuen over het gedrag van anderen.

i. Gedeelde mentale modellen

Ieder die omgaat met mensen heeft daarbij impliciet of expliciet een "theorie" over het functioneren van mensen: een persoonlijkheidstheorie. Ons handelen in het menselijke contact wordt in belangrijke mate bepaald door onze ideeën over hoe mensen zijn.

We nemen de werkelijkheid om ons heen niet objectief waar. We leggen daar altijd een bepaald interpretatiekader op. Vaak kijken we door de bril zoals we dat altijd gedaan hebben. Herinterpretatie van de situatie betekent een andere bril opzetten. De wereld ziet er nu ineens anders uit.

Onze innerlijke dialogen zijn gebaseerd op onze waarneming van situaties en mensen. Stoppen we een andere film in ons hoofd dan ziet de wereld er ineens heel vrolijk, somber of juist angstaanjagend uit.

Verandering van perspectief is een van de belangrijkste aspecten van het creëren van nieuwe opvattingen en eventueel ander gedrag.

Dit kan weer kan helpen bij het oplossen van conflicten, versoepelen van onderhandelingen, het kiezen voor een andere loopbaan, een betere manier van presenteren van onze plannen, makkelijker samenwerken, het beter inschatten van mensen, integer durven werken.

Ideeën die mensen over zichzelf, over collega's, hun organisatie, bedrijf en over de wereld hebben, bepalen mede hoe ze zich voelen en hoe ze handelen of juist niet handelen; ruzie maken of niet, samenwerken of niet, reorganiseren of niet, innoveren of niet, kopen of niet, staken of niet, ontslaan of niet, informatie delen of niet, uitbreiden of niet, etc.

Bij het waarnemen spelen zich in onze hersenen processen af die voor een groot deel niet worden beheerst door zintuiglijke informatie, maar door (voor)oordelen over de werkelijkheid (mentale model). Men moet een betekenis geven aan de waarneming en dit kan leiden tot ingebakken oordelen bij de communicatie. Niks mis mee, zolang dit maar betekent dat men bepaalde oordelen of opvattingen ook weer kan loslaten.

Gedeelde mentale modellen staan voor de gezamenlijke kennis van het team en zijn doelen. Van de teamleden wordt verwacht dat er gemeenschappelijke informatie en een gedeeld beeld is over de afzonderlijke rollen, gedrags- en interactiepatronen. Vervolgens is het ook belangrijk dat de teamleden onder elkaar deze informatie begrijpen en kunnen verklaren.

Samenvattend is samenwerking gedefinieerd als de interactie tussen mensen die van elkaar afhankelijk zijn en die informatie met elkaar uitwisselen om onder andere activiteiten te coördineren. De componenten van samenwerking die onderscheiden worden zijn; wederzijds vertrouwen, teamoriëntatie, teamleiderschap, waarneming, gezamenlijke mentale modellen, feedback en back-up gedrag, coördinatie en communicatie zijn nu gecombineerd.

Studieaanwijzing

Op de volgende pagina staat het artikel 'Samen aan de top' van Caroline Hanrath. Lees dit artikel.

Opdracht 1

- Beantwoord de volgende vraag naar aanleiding van het artikel Samen aan de top:
- Welke aspecten dragen bij aan de succesvolle samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen?

Samen aan de top

Weeklad *Elsevier* maakte onlangs weer bekend waar in Nederland de topartsen werken. Naast deze topspecialisten staan topverpleegkundigen, zou je denken. Hoe zien zij dat zelf en: wat is hun succesformule?

Het weekblad *Elsevier* publiceerde afgelopen juni een overzicht van ziekenhuizen die de beste specialisten in huis hebben'. De artsen van de cardiologieafdeling van het Sint Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein en de gynaecologieafdeling van het Twee Steden Ziekenhuis in Tilburg behoorden tot de negentien nationale winnaars.

'Als specialist volg je alle ontwikkelingen en past die zoveel mogelijk toe: zegt cardioloog Gijs Mast van het Sint Antonius Ziekenhuis. 'Die *drive* om bij de besten te horen, kenmerkt ook het team van verpleegkundigen. Met cardiologie staan we al jaren aan de top. Samen wil je daar blijven.'

Overleg

Samen aan de top staan betekent volgens verpleegkundige en teamleider Hartbewaking Ida Castel: veel met elkaar overleggen, vragen stellen en suggesties doen voor dat wat beter of anders kan. Van arts naar verpleegkundige, maar ook andersom. 'Zo gaan op instigatie van de verpleging patiënten met een acuut hartinfarct niet meer eerst naar de EHBO, maar

rechtstreeks vanuit de ambulance naar de behandelkamer voor bijvoorbeeld een dotterprocedure. Bij aankomst staat het team al klaar om de patiënt op te vangen. Een verpleegkundige blijft gedurende het hele zorgproces bij de patiënt en is tevens het aanspreekpunt voor de familie.'

Het aandeel van de verpleegkundigen is groot en in hoge mate bepalend voor de kwaliteit van de zorg, stelt cardioloog Mast. 'Vandaar dat we hen ook betrekken bij alUe vernieuwingen die we willen doorvoeren. Recent zijn we gestart met het implanteren van nieuwe aortakleppen via de liezen. Met de verpleging zijn we om de tafel gaan zitten om hen te laten zien hoe deze behandeling in z'n werk gaat, welke complicaties daarbij te verwachten zijn en hoe de zorg voor de patiënt hierop af te stemmen is.'

Volgens Ida is er sprake van een continu leerproces. 'Samen met de artsen verzorgen we regelmatig klinische lessen voor de hele afdeling. Onlangs is op verzoek van de verpleging een cardioloog uit het buitenland komen uitleggen hoe je de nieuwste automatische hartmassagepomp moet bedienen. Werken op deze afdeling vergt veel van ieders inzet, maar betekent ook een enorme uitdaging.'

Communicatie is cruciaal

Goede communicatie tussen artsen en verpleegkundigen is cruciaal om de zorg op een hoog peil te houden, stelt ook Marijke Philipsen, verpleegkundige op de afdeling Gynaecologie en Verloskunde van het Twee Steden Ziekenhuis in Tilburg. Philipsen is vooral betrokken bij zware oncologische operaties die gewoonlijk alleen in academische ziekenhuizen worden uitgevoerd. Contacten tussen verpleegkundigen en specialisten lopen soepel, mede dankzij de aanstelling van een weekgynaecoloog die het aanspreekpunt is voor alUe verpleegkundigen. 'Treden bij een patiënt complicaties op, dan hoeft je niet eerst op zoek te gaan naar de behandelend gynaecoloog die op dat moment misschien net bezig is in de OK, 'aldus Philipsen. 'Er gaat geen kostbare tijd verloren, waardoor we al onze zorg en aandacht kunnen blijven richten op de patiënt.'

Ook bij haar op de afdeling voegt de inbreng van verpleegkundigen veel kwaliteit toe aan de zorg. 'Toen ik hier net kwam werken, rouleerden alle verpleegkundigen elke drie maanden van de verloskamers naar gynaecologie en andersom. Dat vond ik geen goed idee. De zorg op gynaecologie is heel complex. Na drie maanden op verloskunde is de kennis grotendeels al weer weggezaakt, of heb je de nieuwste ontwikkelingen net weer gemist. Na overleg met de gynaecologen hebben we ervoor gekozen om een permanent team van drie verpleegkundigen op gynaecologie te houden dat de overige verpleegkundigen ondersteunt en aanstuurt. Op die manier blijft de continuïteit verzekerd.'

1. www.elsevier.nl/bestespecialisten
(Link is ook te vinden op www.nursingnl/inditnummer.)

tekst
Caroline Hanrath



4.2. Communicatie bij tegengestelde opvattingen

Overall waar (samen)gewerkt wordt komen meningsverschillen voor en kan het gebeuren dat we tegenover elkaar staan. Zeker in een omgeving waar professionals, ieder vanuit hun eigen discipline, een bijdrage leveren aan het totale resultaat. Als dat door de verschillende belanghebbenden niet effectief wordt aangepakt, ontstaat een conflict.

Wie aan conflicten denkt, denkt daar meestal negatief over. Dat hoeft niet altijd. Conflicten horen bij mensen. Als conflicten worden opgelost, zitten er ook positieve kanten aan.

Enkele positieve kanten van conflicten zijn:

- een conflict biedt de kans een dieper liggend probleem op te sporen en op te lossen;
- een conflict geeft de gelegenheid om kennis te nemen van andere gezichtspunten. Achteraf blijken die vaak een aanvulling te zijn op je eigen gezichtspunten.

Communiceren is belangrijk!

Wij kunnen alleen contact met elkaar hebben door communicatie. Door communicatie is het mogelijk dat we samenwerken. Door communicatie kunnen we gesprekken hebben, overleggen en beslissingen nemen. Het hele multidisciplinaire overleg bestaat volledig uit communicatie. Daarom is het goed om bij dit onderwerp stil te staan en hierover te communiceren!

Studieaanwijzing

Ga na de volgende link en lees het artikel over de samenwerking tussen arts en verpleegkundigen

<http://www.zorgvisie.nl/nieuws/nieuwsoverzicht/nieuwsartikel/Samenwerking-arts-en-verpleegkundige-moet-beter.htm>

Opdracht 2

Beantwoord de volgende vragen naar aanleiding van dat artikel.

- Welke aspecten dragen volgens jouw mening bij aan de soms moeizame relatie arts-verpleegkundige?
- Wat zijn volgens jou hiervan de oorzaken?

Werk bovenstaande vragen uit. Tijdens de onderwijsbijeenkomst worden jou mening en inzichten hieromtrent besproken

Een communicatieprobleem is zo maar ontstaan!

Het belang van erkennen van een communicatieprobleem.

Het is belangrijk dat communicatieproblemen aan de orde gesteld worden. Als dit niet gebeurt, zullen negatieve gevoelens, zoals frustraties, opgekropt worden. Deze negatieve gevoelens zullen niet bevorderlijk werken voor de rest van de communicatie tijdens het overleg. Misschien zal het zelfs zover komen dat op een gegeven moment de bom ontploft. Door problemen tijdig op te lossen, kun je een hoop narigheid voorkomen.

Het is moeilijk om te erkennen dat de communicatie niet zo goed verloopt. Maar als het niet erkend wordt, kan er ook niets aan worden gedaan. En als er niets aan wordt gedaan, wordt het probleem erger. En als het probleem te groot wordt, kan het gaan exploderen.

Het is dus goed om (vroegtijdig) te erkennen dat er een probleem is! Maar wat kun je doen in zo'n situatie?

Jij en de ander.

Zou het niet fijn zijn als de ander verandert als je in een conflictsituatie zit? 'De ander zit fout, niet ik!' en 'De ander moet het probleem maar oplossen, hij heeft het ook veroorzaakt!', dit zijn gedachten die bij ons kunnen opkomen. Hoe verleidelijk is het niet om eerst naar de ander te kijken?!

Toch is het een kunst om je eerst te richten op jezelf. Het is goed om los van de ander te komen en eerlijk en oprecht naar je eigen handelen te kijken. Ben je bereid om naar jezelf te kijken naar jouw aandeel in het communicatieprobleem? Wij willen je aanmoedigen om deze stap te maken en bij jezelf te beginnen.

Het probleem aankaarten

We hebben gezien dat het goed is om eerst naar jezelf te kijken. Maar dan...? Wat moet er nu gebeuren? Wie moet de eerste stap doen?

Je hebt het idee dat er in het overleg zaken niet lekker lopen. Zo kan het zijn dat mensen langs elkaar heen praten of elkaar niet begrijpen. Dit roept gevoelens van frustratie en onbehagen op. Je wilt graag dat deze situatie verandert.

Je eigen ervaringen en waarnemingen kunnen je helpen om deze situatie te veranderen. We zullen dit kort toelichten.

- Omdat je op een bepaalde manier naar een situatie kijkt, terwijl een ander daar misschien anders tegenaan kijkt, kun je alleen deze gedachten uitspreken. Een ander kan dit niet voor je doen. Deze waarnemingen kunnen daarbij nooit fout zijn, omdat het jouw waarnemingen zijn.
- De ander kan, als antwoord op jouw uitgesproken ervaring, wel zeggen dat hij dit niet heeft bedoeld en nooit zo heeft willen overkomen. Maar je waarneming en ervaring blijft staan, die is waar! Door je gedachten uit te spreken, kun je dus een situatie aan de orde stellen.

Wees bij het uitspreken van uw ervaringen en waarnemingen eerlijk. Spreek daarbij in de 'ik-boodschap'. Zeg welke ervaringen u hebt.

Bijvoorbeeld:

Je bent aan het woord en geeft jouw mening op het probleem wat in de patiëntenbespreking wordt besproken. Dokter Y reageert bot en kortaf op jouw mening. Door deze afkeurende reactie voel je dat je boos wordt en je wilt een botte reactie teruggeven. Maar je bedenkt je en zegt vervolgens: 'Ik vind dat u bot reageert en vind dit niet prettig overkomen. Is er misschien iets?' Vervolgens geef je dokter Y de ruimte om zijn reactie uit te leggen.

Op deze manier kunnen je ervaringen en waarnemingen je helpen om een probleem op tafel te krijgen en te bespreken.

Je hebt gezien hoe makkelijk een communicatieprobleem kan ontstaan. Iedereen worstelt wel met deze problematiek. Daarom is het belangrijk dat deze problemen worden erkend en dat ze aan de orde worden gesteld. Omdat je alleen verantwoordelijk bent voor jezelf en omdat je alleen voor jezelf kunt handelen en spreken, is het goed om bij jezelf te beginnen. Wat is jouw aandeel in de situatie en wat kun je aan deze situatie doen? Je eigen ervaringen en waarnemingen kunnen je helpen om een communicatieprobleem aan de orde te stellen.

Conflictsituaties kunnen snel ontstaan. En dat het belangrijk is communicatie(problemen) aan de orde te stellen. Maar: niet ieder conflict of iedere vorm van communicatie is hetzelfde. Zo zijn er verschillende fasen in conflictsituaties aan te geven, die elk eigen kenmerken hebben.

Hieronder geven we deze conflictfasen schematisch weer. Erna volgt een toelichting op de verschillende fasen en op de bijbehorende begrippen.

Fase 1

De beginfase van een conflict. Gevoelens van onbehagen zijn sluimerend aanwezig, maar er is een concrete gebeurtenis nodig om een conflict aan de oppervlakte te brengen. Meningeën lopen uiteen, er is discussie, maar alle aanwezigen zijn erop gericht de goede relatie te behouden.

> Stap 1: **Discussie** > er vindt discussie plaats tussen verschillende personen. Deze discussie vindt plaats op inhoudelijk terrein. In deze discussie is duidelijk sprake van verschil in opvattingen.

> Stap 2: **Debat** > de discussie verandert in een debatsituatie. Er ontstaan irritaties, die sterk toenemen. Het debat wordt feller van karakter, de standpunten worden aangescherpt en komen meer tegenover elkaar te staan. De eigen superioriteit wordt benadrukt, er wordt getracht te scoren ten opzichte van de tegenpartij.

> Stap 3: **Actie** > de situatie verschuift steeds meer van praten naar actiegerichtheid. Personen ondernemen actie vanwege de veronderstelling dat praten niet meer helpt. De irritatie neemt zichtbaar toe, zonder dat hier altijd duidelijk aanwijsbare oorzaken voor zijn. De ander kan door non-verbaal gedrag worden misleid. De ander wordt voor voldongen feiten geplaatst.

Fase 2

In deze fase worden de standpunten harder. Het gaat er niet meer in de eerste plaats om gezamenlijk tot een compromis te komen, maar om het bereiken van het eigen doel. In deze fase zoeken personen vaak bondgenoten, om hiermee een eigen partij te vormen. De inhoud van het conflict verschuift van de feitelijke zaak naar de persoon. Dit heeft tot gevolg dat personen zichzelf willen beschermen voor een situatie waarin zij het onderspit zullen delven.

> Stap 4: **Fixaties** > personen zoeken medestanders voor de eigen opvatting. Op deze manier worden meerdere groepen gevormd, die tegenover elkaar komen te staan. De situatie verschuift van zakelijk naar emotioneel: het is niet langer de feitelijke situatie waarop mensen reageren, ze reageren vanuit hun emotionele betrokkenheid op personen of op de situatie als geheel.

> Stap 5: **Gezichtsverlies** > de ander wordt openlijk aangevallen en beledigd. Dit vanuit het idee dat het eigen standpunt juist is en bij de ander geen enkel spoor van integriteit te vinden is. Vanwege het feit dat de situatie is verschoven van zakelijk naar emotioneel kan het voorkomen dat fysiek afstand wordt genomen van de ander.

> Stap 6: **Harde eisen** > personen dreigen de ander met bepaalde zaken te benadelen wanneer niet wordt toegegeven. Hierbij worden harde eisen gesteld. De situatie escaleert meer en meer, personen en partijen verzanden meer en meer in stress. Partijen weigeren toe te geven. Er wordt geredeneerd in de trant van 'als dit... dan gebeurt dat...'. Partijen zijn dus berekenend bezig om niet toe te hoeven geven aan de andere partij.

Fase 3

In deze laatste fase in conflictsituaties is men gericht op het 'winnen' ten koste van de ander en de andere partij. Geen van de partijen is bereid naar een oplossing voor het probleem te zoeken. Personen of partijen willen alles of niets. Er is geen middenweg.

> Stap 7: **Tegenpartij als object** > personen en groepen zijn erop gericht de ander te beschadigen. De ander wordt niet zozeer meer gezien als persoon, maar steeds meer als object. Aanvallen en acties die partijen verrichten, richten zich op de tegenpartij als object en worden steeds harder van karakter.

> Stap 8: **Vernietiging** > de beschadiging raakt in een zodanige situatie dat vernietiging van de ander en de andere partij het doel is. Partijen zijn gericht op het vernietigen en versplinteren van de tegenpartij.

> Stap 9: **Ravijn** > de situatie is zodanig van aard dat er geen herstel meer mogelijk is. Dit weten beide partijen, geen enkele partij kan nog op een goede manier iets winnen aan de situatie. Beide partijen bevinden zich in een situatie waarin ze verlies lijden. Partijen storten als het ware samen een ravijn in.

Oplossingsstijlen

We hebben gezien dat een conflict vaak uit verschillende fasen bestaat. Het begint meestal bij een kleine irritatie of bij een meningsverschil, maar als er niets aan gedaan wordt, zal het groeien. Het komt al snel voor dat we emotioneel betrokken raken en geen uitweg meer zien uit het conflict. Het is belangrijk om te voorkomen dat er een negatieve spiraal ontstaat, waarbij het conflict iedere keer verergert. Hiervoor is het goed om na te denken over verschillende manieren om een conflict aan te pakken.

Niemand van ons houdt van conflicten. Iedereen probeert conflicten te vermijden of op te lossen. Maar een ieder van ons doet het op een andere manier. De manier waarop velen van ons met een conflict omgaan heeft helaas niet zoveel te maken met wat het meest wenselijk is in de situatie. Het is belangrijk dat je weet hoe je meestal in een conflict handelt, dan kun jij je ook afvragen of je stijl van handelen bijdraagt aan een goede oplossing.

In grote lijnen worden de verschillende stijlen van omgaan met conflicten in vijf categorieën verdeeld. Het is belangrijk om te onthouden dat geen stijl per definitie positief of negatief is. De vraag is telkens: 'welke stijl dient de situatie het meest?'.
Daarom willen we de voor- en nadelen van elke stijl bespreken.

In ieder conflict kiezen we (soms onbewust) tussen eigen belangen of principes en die van de ander. Het is belangrijk dat we ons hier bewust van worden.

Het verschil tussen deze stijlen ligt in de manier waarop omgegaan wordt met de twee elementen van het conflict: de inhoud of kwestie waarover het conflict ontstaan is (zorg voor eigen belang) en de relatie met de ander (zorg voor andermans belang).

Je kunt een test doen om jouw score te onderzoeken.....

Studieaanwijzing

als je graag wilt weten wat jouw voorkeursstijl is bij conflicthantering kun je de online conflicthanteringstest doen op de volgende internetsite.

http://www.damhuiselshoutverschure.nl/tests/omgaan_met_belangen.pl

Opdracht 3

Beantwoord de volgende vragen naar aanleiding van de resultaten van de online conflicthanteringstest.

1. Wat zijn jouw voorkeurstijlen bij meningsverschillen? (Stijlen met de hoogste scores)
2. Lees op de volgende pagina de uitleg van de verschillende stijlen. Beantwoord dan de volgende vraag.
3. Welke verklaring(en) heb je voor jouw voorkeurstijl(en)? M.a.w. waarom zijn dat jouw voorkeurstijlen?

Werk bovenstaande vragen uit. Tijdens de onderwijsbijeenkomst worden jou mening en inzichten hieromtrent besproken

Belangrijk om aan te geven, dat er niet één goede stijl is. Alle stijlen zijn goed. Het is alleen afhankelijk van de situatie waarin je zit. Problematisch wordt het, als je niet kunt variëren in stijlen en dat je de neiging hebt altijd dezelfde stijl toe te passen.

- **Toegeven:** hier kies je voor als je de relatie belangrijker vindt dan de kwestie. Als jij je aanpast, zet je de eigen principes opzij. Aanpassen is een verstandige strategie wanneer je beseft dat je ongelijk hebt of bij iemand die je nog niet zo goed kent. Voordeel: je bouwt er sociaal krediet mee op en bewaart er de vrede mee. Nadeel: soms is het aanpassen van je standpunt of positie minder wenselijk: je aanvaardt dan iets waar je eigenlijk niet achterstaat. Mensen die subassertief zijn, kiezen vaak voor de aanpassing als strategie.
- **Doordrukken:** wanneer je de kwestie belangrijker vindt dan de relatie kies je voor deze strategie. Je zet hiermee uw belangen voorop. Je kunt hiervoor kiezen in noodsituaties of om op te komen voor jouw rechten, bij onderwerpen die van groot belang zijn (alleen als je zeker weet dat je gelijk hebt) en om jezelf te beschermen tegen misbruik. Voordeel: je hebt grote kans gelijk te krijgen, je houdt volledig vast aan jouw eigen principes. Nadeel: vechten is geen handige strategie als je later nog wilt samenwerken. Bovendien kun je het alleen doen wanneer je degene bent met de meeste machtsmiddelen tot jouw beschikking.
- **Vermijden:** je kiest ervoor om een conflict te vermijden, wanneer je zowel de kwestie als de relatie niet belangrijk vindt. Je reageert niet en gaat de ander uit de weg. Voordeel: je steekt er geen energie in. Nadeel: vermijden is geen verstandige strategie wanneer je privé of zakelijk ook na het conflict met de ander te maken hebt. Het conflict blijft gewoon liggen en kan op ieder willekeurig moment weer opspelen.
- **Samenwerken:** wanneer je zowel de kwestie als de relatie belangrijk vindt zoek je door samenwerking een oplossing die beide partijen dient. Beide partijen laten de eigen belangen los en gaan op zoek naar het gezamenlijk belang. Door goed naar elkaar te luisteren, elkaars opvattingen, en de onderliggende belangen te onderzoeken ga je samen op zoek naar een oplossing. Samenwerken is een goede strategie als je leren tot doel hebt of een band wilt kweken. Het kan alleen als ook de ander er voor open staat: is de andere partij bezig met vechten, vermijden of aanpassen, dan zal deze strategie niet werken. Voordeel: het schept een band en kan erg leerzaam zijn. Nadeel: het kost veel tijd.
- **Compromis zoeken:** met deze strategie richt jij je zowel op de inhoud van het conflict als op de relatie. Onderhandelen betekent het verschil samen delen. Beide partijen doen concessies om tot een geschikte, wederzijds acceptabele oplossing te komen. Het verschil met samenwerken is dus dat je wel vasthoudt aan je eigen principes en doelstellingen, maar van daar uit wel stappen naar elkaar toe zet. Onderhandelen is een goede strategie wanneer beide partijen even machtig zijn en de doelstellingen elkaar uitsluiten. Ook bij complexe problemen of bij tijdsdruk, kan onderhandeling een oplossing bieden. Op onderhandelen val je bovendien terug als samenwerken of vechten gefaald heeft. Voordeel: het is sneller dan samenwerken. Nadeel: je komt niet altijd tot een optimale oplossing, het is een compromis.

Praktische handreiking

Voordat je in de praktijk aan de slag gaat met het oplossen van een conflict, is het goed om de volgende tips te lezen. Ze kunnen je helpen het conflict op een goede manier bespreekbaar te maken. Bovendien kunnen deze tips je helpen om conflicten te voorkomen, omdat veel tips ertoe leiden dat het conflict niet uitgroeit tot een explosie.

- Vertel je verhaal in de ik-vorm Door het verhaal 'bij jezelf te houden' voorkom je dat mensen zich direct aangevallen voelen. Het is jouw verhaal, jouw visie, jouw ervaring en als je dat ook zo brengt, kun je discussie daarover voorkomen. Praat daarom steeds in de 'ik-vorm'. Bijvoorbeeld: 'Ik heb het idee dat het niet zo lekker loopt met de communicatie in onze groep, want ik ervaar regelmatig een bepaalde spanning...'
- Uit geen kritiek op mensen, maar op hun gedrag Probeer opmerkingen als 'Je doet altijd...' of 'Je bent altijd zo...' te vermijden. Daarmee voorkom je dat het gesprek wordt afgeleid van de kwestie naar de persoon. Het gaat immers niet over personen, maar over inhoudelijke kwesties. Als je iets wilt zeggen over het gedrag van een ander persoon, is het goed deze boodschap over te brengen als een ik-boodschap. Daarmee voorkom je verwijten.

Bijvoorbeeld: 'Ik vind het niet fijn dat je zo tegen mij praat, omdat ik daardoor het idee krijg dat je mij niet serieus neemt.'

- Probeer je te verplaatsen in de ander Verplaats je in de ander door jezelf af te vragen: 'Waarom reageert hij zoals hij reageert?' of 'Hoe zou ik me voelen in zijn positie/ situatie?' Stel eventueel vragen aan deze persoon om er achter te komen. Bovendien geef je daarmee het signaal dat je betrokken bent op de ander en hem niet zomaar in een 'hokje' plaatst.
- Houd rekening met onderlinge verschillen Ieder lid van het multidisciplinaire team heeft een verschillende achtergrond. Ieder komt uit een eigen gezin, plaats, provincie en ieder heeft een verschillende kennisachtergrond. Bedenk dus dat niet iedereen op dezelfde manier met dingen omgaat of tegen dingen aankijkt.
- Probeer zoveel mogelijk te overleggen Bij meningsverschillen hoeft niet iedereen het altijd met elkaar eens te worden, om wel tot een gezamenlijke overeenstemming te komen. Het is vaak mogelijk om te zoeken naar een middenweg. Om te komen tot overeenstemming moet iedere mening goed worden gehoord. Daarna moet er een voorstel komen, waarin iedereen zich min of meer kan vinden en waarmee het belang van de gemeente zoveel mogelijk wordt gediend. Soms moet je knopen doorhakken en een besluit nemen, terwijl niet heel de groep op hetzelfde standpunt staat.
- Zoek een middenweg tussen 'toegeven' en 'voet bij stuk houden' Het is niet goed om teveel toe te geven, omdat je dan niet je eigen standpunten serieus neemt. Bovendien is het ook niet goed om altijd voet bij stuk te houden, omdat je dan te weinig ruimte geeft aan het standpunt van de ander. Probeer dus een gezonde middenweg te zoeken, waarbij jij jezelf én de ander serieus neemt.
- Geef feedback mét voorstel(len) ter verbetering Als je kritiek geeft op een standpunt, op de werkwijze, op de manier van aanpak, op het gedrag van een ander, vergezel deze dan ALTIJD met ideeën hoe het anders kan. Kritiek zonder aanbevelingen of alternatieven komt over als een aanval. Kritiek mét alternatieven zet aan tot gesprek. Bijvoorbeeld: 'Ik vind deze zin niet goed geformuleerd. Ik zou het als volgt doen...'
- Geef ruimte aan je emoties, mits je ze benoemt Als je boos (of verdrietig, geprikkeld, geïrriteerd, e.d.) wordt tijdens een vergadering om iets wat gebeurt of wordt gezegd, mag je dit best uiten. Maar, daarbij moet je wel opmerken waarom je boos wordt, zodat andere mensen het kunnen plaatsen. Als je boos wordt, zonder het te zeggen of uit te leggen, is de kans groot dat er onbegrip ontstaat of dat je boosheid verkeerd wordt geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld: 'Ik word heel boos van het feit dat we elkaar niet laten uitspreken. Dat vind ik heel respectloos.'

5. Zelftoets

Beantwoord de volgende vragen om je kennis te toetsen. De juiste antwoorden vind je terug in hoofdstuk 6

1. Effectieve samenwerking wordt bepaald door de mate van afhankelijkheid van de teamleden.
juist / onjuist
2. Wederzijds vertrouwen heeft veel invloed op de wijze waarop wij het gedrag van anderen interpreteren.
juist / onjuist
3. Door back-up gedrag komt de werkdruk binnen het team beter in balans.
juist / onjuist
4. Bij multidisciplinair samenwerken is teamoriëntatie de belangrijkste component.
juist / onjuist
5. Verkeerde waarnemingen zijn vaak de aanleiding voor conflicten.
juist / onjuist
6. De verschillende stijlen van conflicthantering onderscheiden zich door de mate van aandacht voor het eigen belang en aandacht voor andermans belang.
juist / onjuist
7. In een conflict is toegeven altijd een teken van zwakte.
juist / onjuist
8. Het compromis is de beste oplossing bij een conflict.
juist / onjuist

6. Uitwerkingen opdrachten en antwoorden zelftoets

Uitwerking opdracht 1

- De drive om SAMEN aan de top te willen staan
- Communicatie: veel overleggen, vragen stellen en suggesties doen: m.a.w. elkaar serieus nemen
- Betrokkenheid: groot aandeel van de verpleegkundigen bij vernieuwingen
- Ontwikkelen: continu leerproces
- Coördinatie: aanstellen vast aanspreekpunt
- Continuïteit: permanent team van drie verpleegkundigen

Antwoorden zelftoets

1. onjuist: de mate van afhankelijkheid bepaalt de mate van samenwerking, echter niet de effectiviteit van de samenwerking
2. juist: Bij gemis aan vertrouwen zul je sneller de geleverde informatie in twijfel trekken. Als je iemand vertrouwt, vertrouw je ook zijn/haar informatie. Dit laatste is essentieel in de multidisciplinaire teams.
3. juist: back-up gedrag is het ondersteunen van collega's bij onevenredige verdeling van de werkdruk.
4. onjuist: teamoriëntatie is een van de componenten van samenwerken, maar niet de belangrijkste. Dat is communicatie, want communicatie verbindt alle componenten (teamoriëntatie, teamleiderschap, waarneming, feedback, back-up, coördinatie).
5. onjuist: waarnemingen zijn nooit verkeerd. Wel jouw interpretatie van de waarneming kan verkeerd zijn. Dit kun je voorkomen door je waarneming te toetsen bij de ander.
6. juist: de verschillende stijlen (vermijden, doordrukken, samenwerken, compromis zoeken en toegeven) worden bepaald door de mate van aandacht voor het eigen belang versus het andermans belang. Bijvoorbeeld bij doordrukken telt voor jou vooral het eigen belang en niet het andermans belang; terwijl bij vermijden jij je eigen belang helemaal ontkent t.o.v. het andermans belang.
7. onjuist: Toegeven wordt een teken van zwakte als je hierbij je eigen belang uit het oog verliest. Toegeven waarbij je rekening houdt met je eigen belang én het belang van de ander is een teken van sterkte. Dat vraagt dan wel ook een zekere mate van voet bij stuk houden.
8. onjuist: er is geen beste oplossing. De beste oplossing hangt af van een groot aantal factoren (belangrijkheid van de kwestie, mate van eigen belang, mate van andermans belang, relatie met de ander, etc.) en is per conflict anders.

7. Geraadpleegde literatuur

- Laxmi Looise, (2008) **Leren samenwerken in medische multidisciplinaire teams**
Een evaluatieonderzoek naar de invloed van de toepassing van Crew Resource Management in simulatietraining op de samenwerking in multidisciplinaire medische teams van de spoedeisende hulp.
Afstudeeronderzoek voor Technische Bedrijfskunde
Afstudeerrichting: Human Performance Management
Technische Universiteit Eindhoven
- **Trainingsboek conflicthantering en mediation**, H. Prein
- **Bang voor conflict?**, Carsten K.W> de Dreu
De psychologie van conflicten in organisaties