

Marcel Wanrooy: 'Professionals hebben veel talenten, maar niet dat voor ondergeschiktheid'

Niet alleen tussen grote bedrijven gaat het wel eens mis, ook tussen grote ego's. Professionals als advocaten, wetenschappers en medici zijn typisch van die mensen met grote ego's. Marcel Wanrooy heeft zich erin gespecialiseerd om conflicten bij zulke mensen op te lossen. Hij kent inmiddels hun eigenaardigheden en vertelt hoe hij als mediator zo'n conflict benadert.

Door Arnoud Veilbrief

Als je niet van ze houdt, kun je dit werk nooit doen.' Mediator Marcel Wanrooy heeft het over professionals. Medici, advocaten, accountants, wetenschappers. Slimme, maar ook eigenwijze, ijdele mensen met een ego dat soms evenredig groeit met de lijst publicaties die ze op hun naam hebben staan. Knettergek kunnen ze elkaar en hun omgeving maken. 'Daarom is het belangrijk dat je altijd om hun grillen kunt blijven lachen', zegt hij, bijna liefdevol, als een jongerenwerker die praat over 'zijn' kinderen. Vijftien jaar bemiddelt Wanrooy inmiddels bij conflicten. Hij werkt voor GITP ('gewoon op de loonlijst, we hebben geen maatschap') en heeft een volle praktijk. Advocatenkantoren, ziekenhuizen en accountantskantoren roepen zijn hulp in als men elkaar 'de tent uitvecht'. Maar Wanrooy werkt ook voor en met rechters, universiteitsdecanen en gewone ondernemers.

Afgestudeerd als weg- en waterbouwkundige (dus werd hij als snel bruggenbouwer genoemd) kwam Wanrooy er al snel achter dat hij de mens een veel boeiender studieobject vond dan levenloze constructies. Hij belandde in de opleidings- en trainingspraktijk voor het managen van professionals. 'Daarbij draait het in wezen steeds om dezelfde vraag. Hoe geef ik leiding? Want leidinggeven aan professionals is een vak apart en iedere professional krijgt vroeg of laat met leiding geven te maken.' Zijn vak vereist boven alles discretie en dus spreekt hij vooral in algemene termen over zijn klanten. Pogingen om toch

achter de naam van dat bedrijf of dat kantoor te komen, ketsen af op een geamuseerd, stoïcijns gezicht. Maar erover vertellen wil hij graag. Wat zijn de specifieke kenmerken van conflicten onder professionals? En hoe pakt hij ze aan?

'Acht jaar geleden heb ik mijn promotieonderzoek afgerond naar hoe je een maatschap aanstuurt. Dat zijn heel platte organisaties met weinig formele hiërarchie. Allemaal kleine koninkrijkjes. Niemand wil een baas boven zich. Toch is er een zekere leiding nodig. De vraag is dan: welke bestuursvorm kies je, hoe zorg je voor een mandaat aan het bestuur?'

Vertel eens wat meer over de botsing tussen professionals en het fenomeen leiding.

'Professionals hebben veel talenten, maar niet dat voor ondergeschiktheid. In hun vak, hun praktijk, hun spreekkamer zijn ze opperhoofd. Maar datzelfde autoriteitsgevoel nemen ze mee buiten hun vakgebied, naar zaken waar ze geen verstand van hebben. Een reorganisatie bijvoorbeeld. Of financiën, ICT. Dan moeten ze ineens aangestuurd worden, en dat wringt. Hun bovengemiddelde ego zit ze ook wel eens in de weg.'

Is dat een algemene karaktertrek van professionals?

'Vrij algemeen. Bij sommigen voel je het op tien meter afstand. Maar lang niet bij allemaal, sommigen komen ogenschijnlijk heel bescheiden over. Pas later merk je dat ze op een gecamoufleerde manier ontzettende ijdelheden zijn. Doordat ze op

congressen spreken of artikelen schrijven die wereldwijd tot de top behoren.’

Worden die mensen ijdelere naarmate ze langer in dat beroep werkzaam zijn of waren ze het altijd al?

‘Allebei. Ze stellen hoge eisen aan zichzelf. Daardoor worden ze ook heel goed. Maar die bewijsdrang en dat ego maakt ook wel waarom ze zich wat verheven voelen boven zichzelf. Met name in de wetenschap, de advocatuur en de rechterlijke macht cultiveert men wel een beetje de eigen status.’

Hoe knapper, hoe groter het ego, hoe groter het conflict?

‘De conflictgevoeligheid stijgt wel met de prestaties en het ego, ja. Ze worden minder makkelijk aan te sturen en om mee samen te werken. Logisch, want ze zijn gewend de knapste en de beste te zijn. En dat verdraagt zich slecht met leiding ontvangen.’

Wordt u dan opgeroepen met de vraag: kom snel, want ze vechten elkaar hier de tent uit?

‘Haha, daar komt het wel op neer. Maar even een kanttekening tussendoor: het lijkt nu net alsof professionals continu met elkaar overhoop liggen, maar dat is natuurlijk niet zo. Er gaat ongelooflijk veel goed.’

Maar wanneer het mis gaat, kunnen de gevolgen verstrekkend zijn. Dat geldt vooral bij conflicten in de medische wereld,

aangezette verschillen leiden soms tot een gesloten cultuur. Dat uit zich in het feit dat men niet altijd even makkelijk informatie deelt.’

Is zo’n groepsidentiteit alleen negatief?

‘Nee, het disciplineert ook. Er heerst wel een bepaalde code: dit is onze medische standaard. Het ligt heel dicht tegen de oude gilden aan. En het leidt tot een hechte cultuur waarin men van elkaar op aan kan. Vergeet niet, medici werken onder enorme druk. Tijdsdruk, financiële druk en psychologische druk: men gaat letterlijk over leven en dood. Dan is de steun van je maten ongelooflijk belangrijk. Dat leidt allemaal tot die groepsbinding. Nadeel is dat men zich afzet tegen anderen en fouten van elkaar afdekt.’

Om te laten zien hoe hij werkt, wil Wanrooy drie zaken toelichten. Twee die lukten en een die mislukte. Want ook dat komt voor.

‘Laat ik beginnen bij een conflict tussen twee broers, die samen een goedlopend bedrijf hadden. Ondernemers staan vrij dicht bij professionals. Ze zijn eigenwijs en wars van leiding, anders waren ze niet voor zichzelf begonnen. Die twee broers konden absoluut niet samenwerken en dat kwam door diepliggende verschillen in hun karakters. De een vond de ander glad, beschuldigde hem van een elastieken moraal. Die broer vond hem op zijn beurt star, dogmatisch, negatief. In het begin viel

De professionals bovengemiddelde ego zit hem wel eens in de weg

wanneer de belangen van buitenstaanders – patiënten – in gevaar komen. Een ruzie tussen longartsen in het VU Medisch Centrum haalde het landelijke nieuws. De gezondheid van patiënten was direct in gevaar door de spanningen tussen de specialisten. ‘Dat liep erg uit de hand. Het was ook een ongelooflijk complexe situatie.’

Begrijpt u hoe hoogontwikkelde mensen zo met elkaar overhoop kunnen liggen dat zelfs de veiligheid van patiënten in het geding komt?

‘Verbijsterend, he? Maar uiteindelijk ben ik daar helemaal niet verbaasd over. Ik heb bij minder opvallende conflicten meegekeken en daar dezelfde problemen gezien. De medische wereld is ook een speciaal geval, met eigen dynamieken.’

Wat onderscheidt de medische wereld van andere professionele beroepsgroepen?

‘Het zeer sterk ontwikkelde *esprit de corps*. En de kleine, maar gecultiveerde verschillen. Een longarts, een neuroloog en een MDL-arts – het zijn voor de buitenwereld allemaal artsen en daarbinnen internisten, maar toch zijn ze allemaal net even anders. Zo voelen ze dat althans zelf. Die wat

er nog met die verschillen te leven, vulden ze elkaar zelfs aan. Maar naarmate het bedrijf groeide, liepen de spanningen steeds verder op. Ik werd ingeroepen en we besloten tot een aantal gedragsafspraken te komen. Als de extraverte niet gelijk allerlei toezeggingen zou doen aan de klant zonder zijn broer eerst in te lichten, dan zou die niet direct de offerte afkeuren. Dat soort regeltjes, de oppervlakkigste laag. Maar dat bleek na een halfjaar toch onvoldoende om het werkbaar te krijgen.’

Waarom?

‘Iedere drie weken dat we bij elkaar zaten, ging het toch weer mis. Dan bespraken we de laatste crisis en dan hadden ze wel in de gaten hoe het kwam, maar echt begrip konden ze niet opbrengen voor elkaar. En dat is wel bijzonder. Dit zat zo diep, ze waren zo fundamenteel klaar met elkaar. Het creëren van begrip en inzicht, wat vaak verrassend goed kan helpen, bleek niet meer voldoende. Een van de twee had besloten niet meer met de ander te willen werken. Ze waren nog wel *on speaking terms*, ze hadden nog contact over een aantal zakelijke zaken, maar daar lag de grens.’

‘Toen het weer een keer ontplofte ben ik ook mijn verzoeningspogingen gestaakt. Ik zei: we gaan niet meer uitdiepen,

niet proberen meer inzicht te krijgen. Stoppen. Ze zagen zelf ook in dat het zinloos was geworden.'

'Ze moesten dus uit elkaar. Maar dan moesten ze nog wel de aandelentransactie met elkaar regelen. Dat is ontzettend moeilijk, om op zo'n ondergrond van wantrouwen tot een zakelijke deal te komen. In overleg met een financieel specialist kwamen we tot de slotsom dat een overname door een andere partij mogelijk was. Dat is uiteindelijk gelukt. De verkoop had als bijkomend voordeel dat ze nu een gedeeld belang hadden. Ze vonden het allebei jammer, want dit was natuurlijk niet wat ze ooit voor ogen hadden gehad. Maar uiteindelijk is dit het beste voor iedereen. Ze waren door het bedrijf aan elkaar geklonken, wat een grote belasting voor de familieverbanden was. Als ze straks loskomen van elkaar bestaat er een kans dat ze na een korte bezinningstijd weer wat nader tot elkaar kunnen komen. Dat zal moeten blijken.'

Zag je dit als een mislukking?

'Nee, het tegenovergestelde. Dat klinkt gek, maar het kan ook een bevrijding zijn om te erkennen dat het nooit zal lukken en ieder je eigen weg te gaan. Het doel is namelijk dat dit stopt, op wat voor manier dan ook.'

Werk je vaker samen met een financieel specialist?

'Ja, het financiële werk is zeer complex. Het verrekenen van pensioenen, om maar eens een verschrikkelijk ingewikkeld onderwerp te noemen, de fiscale aspecten. Die kennis heb ik zelf niet in huis. Daarin heeft de financieel specialist het voortouw genomen.'

Een andere casus is de samenvoeging van twee secties van een advocatenkantoor. De cultuurverschillen bleken enorm. Wanrooy: 'De secties waren gevestigd in twee plaatsen, maar behoorden tot hetzelfde kantoor. Toch konden de verschillen niet groter zijn. De wederzijdse beeldvorming was compleet gestold en dat frustreerde de samenwerking. De ene sectie vond de andere zeer stijf, ouderwets en inflexibel. Het beeld van de ander was, niet verrassend, precies tegenovergesteld: te populair, te informeel, modieus. Men vond dat ze de statuur van de advocatuur te grabbel gooiden. Ze deden ook veel aan social media.'

Dat lijkt op het conflict tussen de broers.

'De rekkelijken tegenover de preciezen. Dat komt veel voor, ja. In de accountancy zie je dat ook regelmatig. In de wetenschap ook. Denk aan alle recente discussies over ethiek in de wetenschap. De ene zegt: dat kan niet, de ander zegt: kom op, dat moet je iets ruimer zien. In de rechterlijke macht heb je de rechters die volstrekt tegen het toelaten van camera's in de zaal zijn of het experimenteren met social media, tegenover de groep die zegt: luister eens, dit is de moderne tijd. We zijn ook mensen en dat mogen we best laten zien. Zo'n tweedeling zie je door alle beroepsgroepen heen.'



Terug bij het advocatenkantoor. 'Het was niet alleen maar beeldvorming wat de twee groepen parten speelde. Ze hadden ook werkelijk verschillende stijlen van opereren. De ene sectie was losjes. Ze gingen op een soepele manier met personeel om. Beleidsplannen ontstonden van onderop, met veel inspraak. Iedereen kon zijn gang gaan. Zij vonden dat junioren bij de andere partij klein werden gehouden, omdat ze niet met de partners mee mochten naar de klant. Die vonden omgekeerd dat het bij de andere partij maar een zootje was. Vergaderingen werden strak geleid en puntsgewijs afgewerkt. Veel te streng, vond de andere partij. De verschillen die daadwerkelijk bestonden, werden ook nog eens tot karikaturale proporties opgeblazen, met enorme wij-zij-beelden. Ben je eenmaal daarin beland, dan zie je alleen nog maar wat je wilt zien. Corrigerende informatie wordt genegeerd.'

'Een ander twistpunt was het simpele feit dat ze een belangen-tegenstelling hadden, omdat ze in elkaars klantenbestand zaten. Ze beconcurrerden elkaar op omzet en daarmee op prestige. Want in de advocatuur telt op de eerste plaats je omzet, dan een hele tijd niets en dan komt de rest. Ze waren

elkaar voortdurend aan het bestrijden en dat verhinderde dat ze samenwerkten.’

Hoe kunnen zulke partijen nu fuseren?

‘Het lijkt zo simpel. Waarom zeg je niet: kom op jongens, laten we niet moeilijk doen en de boel in een keer samenvoegen. De “soepele” sectie deed op een gegeven moment ook zo’n voorstel. Maar dat genereuze gebaar werkte averechts. De ande-

Hoe voel je je als conflictbemiddelaar, psycholoog en diplomaat?

‘Ik voel me vooral psycholoog en analyticus. Dat vind ik ook het ongelooflijk interessante van dit werk. Je moet heel veel invoelingsvermogen en empathie hebben en tegelijkertijd moet je afstand bewaren. Want je moet altijd overzicht over het speelveld behouden.’ Met koele, observerende toon en half toegeknepen ogen: ‘Wie is hier aan het manipuleren? Hmm,

De meest afgrijselijke, irriterende gedragingen blijken allemaal te begrijpen.
Als je je er maar genoeg in verdiept

re partij kroop nog meer in zijn schulp. Ik zei: dimmen, rustig aan. Voetje voor voetje.’

Wanrooy besloot de stijlverschillen even te parkeren en zich te concentreren op het benoemen van de zakelijke voordelen van een fusie. Interessantere klanten, meer specialismen. ‘En een grotere sectie, altijd handig in de krachtsverhoudingen in het kantoor.’ De eindconclusie was dat er veel voordelen waren, maar dat stijlverschillen nog een wrijvingspunt waren. ‘We besloten om bij de volgende bijeenkomst elkaars gebruiksaanwijzing een beetje te leren kennen. Ik voorzag dat daar wel souplesse zou ontstaan. Door mijn begeleiding werd het gesprek over de stijlverschillen zodanig gevoerd dat men elkaar niet veroordeelde, maar begrip voor elkaar kreeg. Door het objectief benoemen van de verschillen ging de lading eraf. Dat gaf lucht. Ze erkenden dat elke stijl z’n eigen kracht heeft en dat stijlverschillen juist meerwaarde kunnen hebben.’

En de mislukte bemiddeling?

Daarover is hij vrij snel uitgesproken. ‘Dat was een fusie tussen maatschappen in twee ziekenhuizen. Ook daar was groot wantrouwen, maar dan vooral van één partij jegens de andere. Die was bang dat de ander er vooral op uit was hen te overheersen. En dat was ook gewoon zo. Na een tijd ben ik mijn bemiddelingspogingen gestaakt. Het had geen zin. Jammer, maar soms gebeurt dat nu eenmaal.’

hij zegt dit wel, maar het heeft eigenlijk met geld te maken, want hij denkt zes stappen vooruit. En als dat tweetal de macht krijgt, gaat hun achterban niet meer mee, dus daar moet ik wat aan doen.’ Weer met normale stem: ‘Het is bijna schaken.’

Voel je wel eens meer sympathie voor de ene partij dan de andere?

‘Natuurlijk, maar partijdigheid is dodelijk. Het is een absolute voorwaarde dat je je onafhankelijk en neutraal opstelt. Ieder mens voelt meer sympathie voor de een dan voor de ander, maar dat moet je volledig uitsluiten. Of zoveel als mogelijk is. En dat gaat steeds beter naarmate je dit werk langer doet. Iedereen heeft altijd gelijk, vanuit zijn eigen perspectief gezien. De meest afgrijselijke, irriterende gedragingen blijken allemaal te begrijpen. Als je je er maar genoeg in verdiept.’



Over de auteur

Arnoud Veilbrief is journalist en tekstschrijver. Hij schrijft onder andere over professionele beroepsgroepen, zoals de advocatuur, het notariaat en de mediation.