

‘Je moet ook jezelf kritisch willen beschouwen’

Vrede in de MAATSCHAP

De maatschap die meent dat ze een conflict binnenkamers kan houden, koestert een illusie. Ruzies belanden altijd op straat, zo bleek ook afgelopen jaar weer uit vele berichten in de media. Tien tips om de narigheid voor te blijven.

TEKST: HELEEN CROONEN

BEELD: ANNET SCHOLTEN

Een goed functionerende maatschap bestaat uit vitale professionals die lekker in hun vel zitten, prettig samenwerken en stevig in het vak staan. Geen vanzelfsprekendheid, want veel medisch specialisten voldoen niet aan al deze criteria, en dat genereert conflicten. Conflicten in de maatschap lekken vrijwel altijd uit, met alle reputatieschade van dien. Daar kunnen ze in Hoorn, Emmen, Oss, Assen, Tilburg, Lelystad en Emmeloord over meepraten: de landelijke media kregen afgelopen jaar lucht van conflicten die daar speelden.

Vrijwel elk ziekenhuis heeft minstens één maatschap waar een conflict tussen maten problemen veroorzaakt, zegt adviseur Hemmo Huijsmans van organisatieadviesbureau DamhuisElshoutVerschure. Het bureau is bekend van het boek *Het managen van de maatschap* en van de maatschapquickscan die wordt aanbevolen bij kwaliteitsvisitatie door de Orde van Medisch Specialisten.

Als de maatschap er zelf niet uitkomt, en ingrijpen door het stafbestuur en de raad van bestuur ook niet heeft geholpen, zijn externe adviseurs nodig. Elk jaar zitten Huijsmans en zijn collega's bij tientallen maatschappen aan tafel. Gelukkig zijn dat niet allemaal probleemgevallen – het adviesbureau wordt tegenwoordig steeds vaker ingeschakeld bij belangrijke beslissingen of ontwikkelingen. Huijsmans: ‘In de huidige marktomgeving worden steeds hogere eisen gesteld aan maatschappen, waardoor maten er sneller last van krijgen als de samenwerking niet optimaal is. Een onderliggend conflict wordt niet meer geaccepteerd.’

Maar hoe houd je een maatschap vrij van wrijving? Huijsmans geeft tien adviezen, met voorbeelden uit de praktijk.

Advies 1. Huis op orde



Een slechte structuur is een voedingsbodem voor conflicten. Zorg dus voor goede vergaderingen, goede besluitvorming en een goed maatschapbestuur. Een goede structuur is de ‘levensader’ van de maatschap en de basis voor verdere ontwikkeling, aldus Huijsmans. En wie denkt dat deze bron van conflicten alleen

speelt bij zelfstandige maatschappen, heeft het mis. Een vakgroep van medisch specialisten in loondienst kent in grote lijnen dezelfde problemen als een maatschap. Het enige verschil is dat financiën een andere rol spelen. Net als maatschappen werken vakgroepen als egalitair en democratisch systeem – iedereen is formeel gelijk en heeft gelijke invloed. Toch kan er een informele hiërarchie ontstaan als voorzitters te lang in functie zijn of te dicht bij de raad van bestuur staan. Huijsmans: ‘Ik heb meegemaakt dat een specialist als medisch manager bij de raad van bestuur een boekje opendeed over een collega die niet goed functioneerde. De collega wist van niks. Dat kan natuurlijk niet, zelfs in een hiërarchisch systeem kan dat niet.’

Advies 2: Harde én zachte afspraken



Door fusies groeien maatschappen de laatste jaren enorm, tot wel twintig of dertig leden. Ambities reiken tot buiten het ziekenhuis. Huijsmans: 'Wij worden soms gebeld door maatschappen die drie jaar na een fusie wel eens aan de slag willen. Dan blijkt dat ze alleen op papier gefuseerd zijn.'

Zonder afspraken over de 'harde' kant van de samenwerking na een fusie – zoals goede structuur voor besluitvorming, effectief vergaderen en een taakverdeling – is het wachten op wrijving. Maar ook afspraken over de 'zachte' kant van de samenwerking – zoals goede communicatie – zijn essentieel. Daar kan bijvoorbeeld een gedragscode uitkomst bieden. Deze code bestaat uit een lijst met omgangsnormen, zoals: 'we gaan uit van elkaars goede bedoelingen' of 'we luisteren naar elkaar.' Huijsmans: 'De lijst is het resultaat van een goed gesprek. In de praktijk ontstaan dat soort gesprekken niet spontaan. Tegelijk met de code worden afspraken gemaakt over evaluatie, feedback en wat er gebeurt als de code niet wordt nageleefd.'

Advies 3: Tijdig ingrijpen



Als vroeger de telefoon ging bij het adviesbureau, rollenbolden de maten vaak al door de gang. Tegenwoordig bellen maatschappen vaak voor advies voordat een conflict ontstaat. Een belangrijke ontwikkeling, zegt Huijsmans, want een conflict escaleert makkelijk en mensen raken dan al snel beschadigd.

Als geen werkbare situatie meer valt te bereiken, is het enige wat nog resteert afscheid nemen op een zorgvuldige manier, zodat mensen zonder gezichtsverlies verder kunnen in een ander ziekenhuis. Huijsmans: 'Wij maken soms mee dat maten in psychiatrische termen over elkaar spreken, zoals autistisch of schizofreen. Niet alleen binnenskamers, maar ook in de wandelgangen in het ziekenhuis. In zo'n conflict is veel te laat ingegrepen. Conflicten horen erbij, maar het is de kunst om er groter uit te komen en er wat van te leren.'

Advies 4: De splinter en de balk

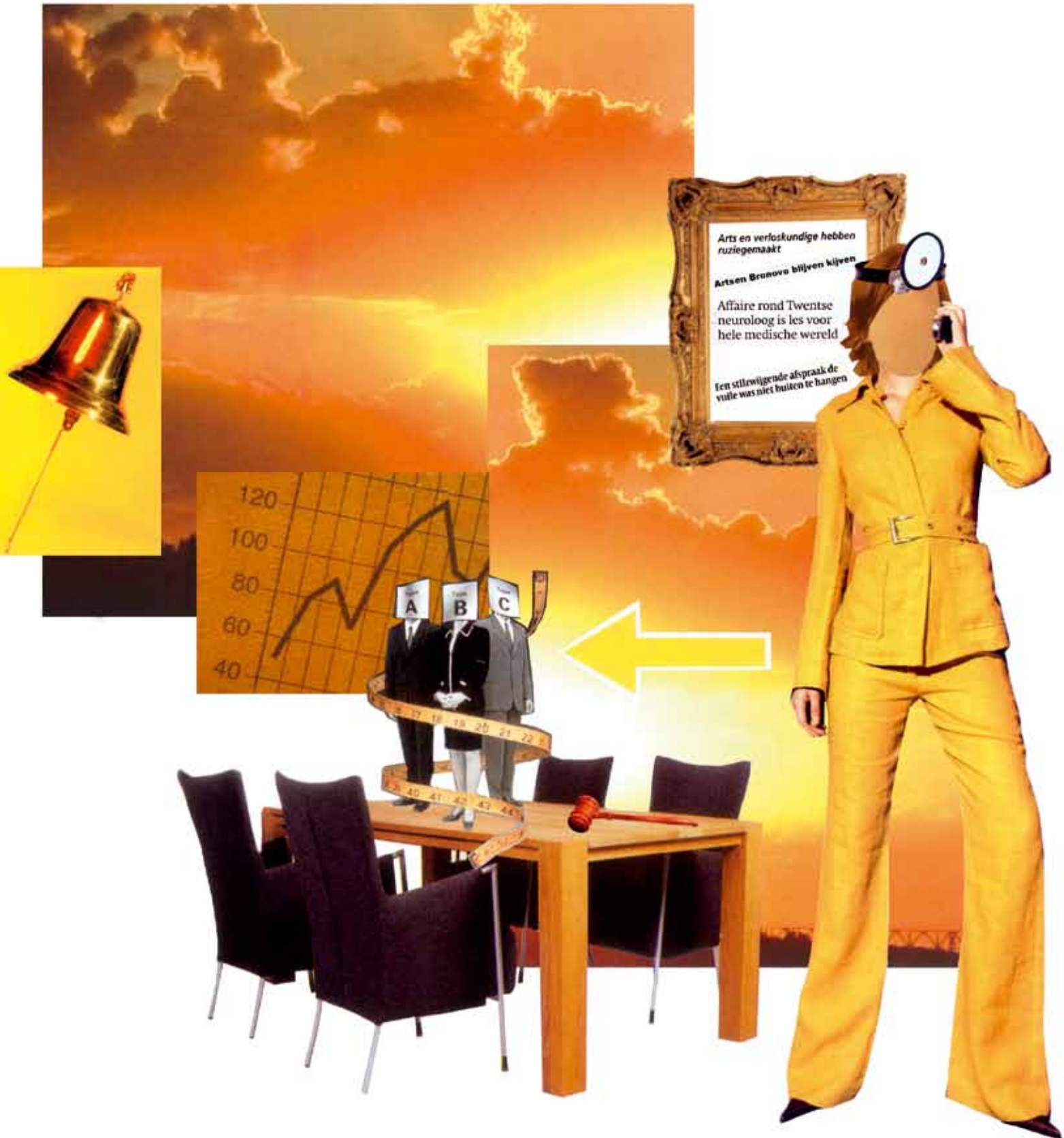


Veel mensen hebben meteen het antwoord klaar als een adviseur vraagt wat er moet gebeuren bij een conflict: de ander moet veranderen. Dan is het probleem opgelost. 'Ja, dank je de koekoek', zegt Huijsmans. 'Om er goed uit te komen en er wat van te kunnen leren, is reflectievermogen nodig, je moet ook jezelf kritisch willen beschouwen', aldus Huijsmans. De vernieuwde opleiding en de nascholing volgens het CanMEDS-model kunnen bijdragen aan zelfreflectie, maar doen dat niet automatisch. 'Feedback is van alle tijden. Het gaat erom dat de feedback constructief is en dat mensen ondersteund worden in het omzetten naar effectief gedrag, anders worden ze onzeker en bouwen ze blokkades op.'

Advies 5: Eerst persoonlijk, dan zakelijk



Dokters leren in hun patiëntenzorg heel goed de zakelijke en de persoonlijke kant te scheiden – de aangeleerde professionele distantie. 'Heel goed voor het uitoefenen van het vak, maar niet goed voor de omgang met collega's in een maatschap', zegt Huijsmans. De adviseur ziet nog wel eens dat maten het totaal niet met elkaar kunnen vinden, en toch denken dat dat het werk niet in de weg staat. 'Ik geloof daar niks van. Mijn overtuiging is dat als je relationeel niet goed met elkaar overweg kunt, het automatisch effect heeft op het werk. Hoe kun je anders goed samenwerken en elkaar stimuleren?' Een slechte persoonlijke relatie komt bijvoorbeeld tot uiting als er werkafspraken moeten worden gemaakt. Huijsmans: 'Een van onze adviseurs zit dan de maatschapsvergaderingen voor, als een soort politieagent, maar dat kan natuurlijk niet jarenlang doorgaan. Fundamenteel zal er iets moeten gebeuren aan het respect en vertrouwen onderling.'



Advies 6: Praten, praten, praten



Respect en vertrouwen, hoe ontstaan die? Door veel met elkaar te praten, meent de adviseur. 'Niet denken dat je elkaar wel kent, maar echt vragen wat iemand wil en belangrijk vindt, wat zijn agenda is. Zeker als een collega niet lekker in zijn vel zit, moet je dat weten. Want dat beïnvloedt zijn werk. Een maatschap die wat wil bereiken, heeft de bijdrage nodig van alle leden.'

Mensen merken pas dat ze elkaar slecht kennen, als ze bijvoorbeeld een cadeau voor elkaars verjaardag moeten kopen en na zes jaar samenwerking geen idee hebben wat de ander zou waarderen. Dat komt doordat de

communicatie op de werkvloer altijd gaat over kleine dagelijkse problemen, constateert Huijsmans. Zelden gaat het over wat mensen belangrijk vinden, of over waar ze over vijf jaar willen staan in hun werk. Een maatschap die Huijsmans enige tijd geleden begeleidde, zette hierin een grote stap. Iedere maat kwam zeker een kwartier aan het woord over zijn ambities en plaats in de maatschap, gevolgd door vragen van de anderen. In een groep van achttien mannen en vrouwen kostte dat al gauw drie avonden. Alle maten vonden deze bijeenkomsten bijzonder waardevol.



Advies 7: Terug naar de feiten

Negen van de tien geëscaleerde conflicten zijn terug te voeren op misverstanden of beeldvorming. Er gebeurt iets, iedereen krijgt de helft van het verhaal mee – meestal via iemand anders – en heeft meteen zijn mening klaar. De adviseur gaat in dergelijke situaties terug naar de bron van het conflict, zoals bij een

uit de hand gelopen conflict in een fusiemaatschap van twintig internisten. Het maatschapscontract moest door een onafhankelijk jurist worden bekeken – een taak van de secretaris van het maatschapbestuur. Deze was er voor de afgesproken datum niet aan toegekomen. Het toeval wilde dat zijn zwager jurist was. Die kon wel even naar het contract kijken, en gaf wat opmerkingen. Vervolgens waren de poppen aan het dansen. De maten vertrouwden het niet en verdachten de secretaris van manipulatie. De adviseur ging met de hoofdrolspelers rond de tafel zitten en vroeg naar de afspraken en data. Na een half uur bleek dat het conflict was ontstaan door slechte communicatie en verkeerde beeldvorming, niet door een onbetrouwbare secretaris. Huijsmans: 'Een negatief beeld wordt versterkt door alles wat dat beeld bevestigt. Alles wat het beeld ontkracht, wordt niet meer waargenomen.'

Advies 9: Een conflict ligt altijd op straat

Maatschappen met een conflict onderschatten het reputatieprobleem vaak. Ze denken dat de ruzie nog binnenskamers is terwijl het halve ziekenhuis het al weet, ziet Huijsmans vaak in de praktijk. Nadat een conflict is opgelost, blijft de maatschap last houden van de reputatieschade. De enige remedie: heel hard werken.

Dat zag de adviseur bijvoorbeeld bij een maatschap met grote problemen, waar zelfs de inspectie was ingeschakeld. Nadat de lucht onderling was geklaard, hield de maatschap last van de slechte reputatie. Ze werd niet meer serieus genomen door stafbestuur, raad van bestuur en andere maatschappen, met nieuwe interne spanningen als gevolg. Het schrijven van een nieuw beleidsplan bood kans voor verbetering. De maten zijn bij alle stakeholders langsgesleurd om te horen wat de verwachtingen waren van de maatschap. Huisartsen, de raad van bestuur, andere specialismen en zelfs patiënten gaven hun advies. De maten hoorden dingen die voor henzelf interessant waren, maar lieten ook aan de stakeholders zien dat ze werkten aan de toekomst en luisterden naar de omgeving. Dat is betere reclame dan een stapel folders waarin staat dat de patiëntenzorg zo goed is.

Advies 8: Niet gelijk, wel gelijkwaardig

In een maatschap moet de invloedsverdeling zo evenwichtig mogelijk zijn. Of je nu hoogleraar bent, een 'jonge klare', een parttimer of een grijze collega die al dertig jaar in het vak zit, als lid van de maatschap heb je allemaal een gelijke stem. Huijsmans: 'Gelijkwaardigheid gaat over respect en invloedsverdeling binnen de groep. Verschillen tussen maten zijn er altijd, die kun je niet wegpoetsen. De kunst is om er profijt van te hebben. Hoe meer verschillen en smaken er zijn in een groep, hoe rijker het palet. Samenwerken is iets inleveren, om er samen beter van te worden. Vrede in de maatschap is omgaan met elkaars verschillen.'

Advies 10: Nieuwe maten moeten 'matchen'

Nieuwe maten worden vaak via via gevonden en op inhoudelijke gronden aangenomen. Of de maat past in het team, zal de tijd moeten leren. Meer investeren in een goede teamontwikkeling geeft een beter werkklimaat, zegt Huijsmans, maar het is iets wat hij maar weinig ziet. 'Een medisch specialist brengt bijna

meer tijd door met maten dan met het gezin thuis. Door een hoge goodwill en het kleine wereldje is de band vaak een arbeidsleven lang bestendig. Een goede 'match' is daarmee een belangrijk criterium bij het aannemen van een nieuwe maat, en dat is het nu niet in de praktijk.' Hoe belangrijk een goede teamontwikkeling is, merkte de adviseur onlangs weer eens. Drie oudere maten hadden ruzie, en namen een nieuwe collega aan als oplossing. Deze werd gebombardeerd tot voorzitter en vervolgens probeerde iedereen hem voor zijn karretje te spannen. Dit mechanisme ziet Huijsmans vaker in de praktijk. Een maatschap functioneert niet goed en een nieuwe collega wordt aangenomen om het probleem op te lossen. 'Het zou juist omgekeerd moeten zijn. Een nieuwe collega moet in een gespreid bedje terechtkomen, waar hij zich snel thuis voelt en zich goed kan ontplooiën.'

Bent u een vredesduif?

Onderbreekt u wel eens collega tijdens een vergadering midden in een zin? Doe de test op pagina 2159 of op www.medischcontact.nl en ontdek in hoeverre uw gedrag bijdraagt aan vrede – of strijd – in de maatschap.