



Onderstaand artikel is eerder gepubliceerd in boekvorm:

'Mag ik me even voorstellen? Over collegiale feedback van medisch specialisten en de kwaliteit van de samenwerking' door Hans Koning, Rob van Meurs en Hans van de Putte, zomer 2012 (ISBN 978-90-5335-567-1)

'Rooddruk' in de medische maatschap

Mr. Hans van de Putte CMC/MCM

Beeldvorming over medisch specialisten

Je zult maar een bekwaam chirurg zijn met een uitstekende staat van dienst, een dienstverlenende grondhouding en meer dan gemiddelde sociale vaardigheden. Geen moeite is je teveel om patiënten, maar ook collega's, verpleegkundigen en secretariaat, soms in herhaling, je bevindingen uit te leggen en beslissingen of adviezen toe te lichten. Natuurlijk spreek je niet met patiënten in medische geheimtaal en je merkt aan feedback van patiënten en collega's, dat je als een deskundige en communicatief toegankelijke chirurg wordt gewaardeerd.

Maar de 'buitenwereld', gevoed door de media, ziet jou en je collega's als 'graaier', 'arrogant' en 'sociale nerd'. Zelfs coassistenten kun je niet meer vertrouwen, die schrijven anoniem populaire columns over ongezonde hiërarchie en denigrerende omgangsvormen van specialisten. Om nog maar niet te spreken over 'medische missers' en 'medici in opspraak' door foute diagnoses en verkeerde ingrepen. Het lijkt wel of je misdadiger bent in plaats van een hardwerkende specialist!

Samenwerkingscultuur van medische specialisten verschilt niet zoveel van die van managers

In het bedrijfsleven worden ook fouten gemaakt. Managers zijn ook niet altijd even competent, maken ook vergissingen of fouten, vertonen ook wel eens 'bullebakgedrag'. Waarin verschillen managers van specialisten en managementteams van maatschappen? Waarom worden specialisten zo onder druk gezet? Zij krijgen net als managers toch ook feedback? Waarom zouden managers gemiddeld wel beter functioneren? Specialisten staan toch niet buiten de samenleving?

Het is bekend dat het functioneren van professionals, zoals artsen, advocaten, accountants en managers, sterk beïnvloed wordt door hun opleiding, organisatie, beloningssystemen en sociale context. Dit vertaalt zich in samenwerkingsculturen met een jarenlange wordingsgeschiedenis van collectieve ervaringen, waarden, normen en gedragskenmerken. Artsen en specialisten worden geacht patiënten te genezen; managers en leiders geven sturing en leiding aan bedrijven en organisaties om hun eigen type resultaten te halen. Culturen zijn beïnvloedbaar, maar niet zomaar te veranderen. De belangrijkste beïnvloedingsmogelijkheden liggen bij de 'inner-circle' van specialisten en managers: de maatschap en het managementteam.

Vanuit de praktijk van organisatieadvies en managementcoaching zijn succesfactoren voor managementteams te destilleren, die ook bruikbaar zijn voor medische maatschappen en die specialisten

kunnen helpen collectief en individueel beter te functioneren. Als dat tenminste mag worden gezegd door een niet-arts. Hoewel een maatschap geen formele hiërarchie is volgens de 'blauwdruk' en een MT wel, worden beide 'huiskamers' gekenmerkt door informele hiërarchische groepsverhoudingen met een sterke beïnvloedende kracht.

In de medische maatschap kun je formeel als specialist niet door de 'maten' tot de orde worden geroepen; binnen het MT kun je als individuele manager wel door de eindverantwoordelijke of Raad van Commissarissen tot de orde worden geroepen. Maar in beide gevallen gaat het om de beïnvloedende kracht van collega's vanuit het collectief op het individuele gedrag en de professionele ontwikkeling van de professionals.

10 Succesfactoren van managementteams

De succesfactoren van managementteams, maar ook voor medische maatschappen, kun je koppelen aan de tien grootste valkuilen:

1. *Zorg voor effectief en efficiënt overleg*

Ook managers hebben een hekel aan langdurige vergaderingen. Wat kost dat wel niet al dat gepraat? Oeverloze discussies waar je toch niet uitkomt, moeten vervangen worden door vruchtbaar en slagvaardig overleg over de thema's die er toe doen met duidelijke conclusies en beslissingen.

2. *Voorkom 'alsof' rituelen*

Effectieve MT's praten over de échte dingen. Abstracte en/of rituele teksten maskeren gedrag en leiden tot verkeerde interpretaties.

Managers leren van elkaar door samen over inhoudelijke dilemma's en gemaakte fouten te spreken en twijfels en handelwijzen uit te wisselen.

3. *Houd verbinding met de omgeving*

Een kind met leerstoornissen heeft het niet gemakkelijk, een organisatie met leerstoornissen gaat dood. Wanneer managers en MT's geïsoleerd van hun omgeving functioneren, ontstaat er een groepsdenken en cultuur zonder feeling met de werkelijkheid. Goed functionerende MT's staan in verbinding met hun klanten, medewerkers en veranderende omgeving, waardoor ze zelf ook mee evolueren. Geen foute beslissingen op basis van 'we doen het toch al jaren zo'.

Zelfvoldaanheid, foute handelingen, ontevreden klanten en een vijandige omgeving zijn het gevolg van interne gerichtheid.

4. *Neem collegiale verantwoordelijkheid*

Managers in een MT zijn geneigd als 'kleine zelfstandigen' solistisch voor hun afdeling/zorgpakket te denken en te handelen. Sommige MT's worstelen met consensusbeslissingen, alsof ieder MT-lid dezelfde kwaliteiten heeft met gelijke belangen.

In gezonde samenwerkingsrelaties erkennen individuele managers dat ze gezamenlijk ook een persoonlijk belang hebben en wint de collegiale 'gehoorzaamheid' het van de individualistische eilandcultuur.

5. Bewaak gezonde en transparante invloedsverhoudingen

Wanneer in een MT 'macht' zonder tegenspraak of heimelijk wordt uitgeoefend, raken relationele verhoudingen grondig verpest. Ongecontroleerde machtsuitoefening leidt al snel tot ongewenste machtsuitoefening. Deze is vaak verslavend en corrupteert.

Goede managers beïnvloeden elkaar met open vizier op basis van verschillen in denkbeelden, kwaliteiten en inzichten. Maar met respect voor elkaar.

6. Committeer je aan gezamenlijke belangen

Ook MT-leden hebben verschillende persoonlijke belangen. Maar ook met 'eenzelfde belang' kunnen managers daaraan verschillende consequenties verbinden. Belangen blijken meer uit gedrag dan uit mooie teksten. Geen tijd is geen prioriteit, vaak met een rationalisatie. Als het individuele persoonlijke belang zwaarder weegt dan het gezamenlijke belang zal het gemeenschappelijke doel een lagere prioriteit krijgen.

Goede managers maken hun persoonlijk belang ondergeschikt aan het gezamenlijke belang.

7. Neem elkaar serieus, spreek elkaar aan

Als MT-leden zich maar beperkt betrokken voelen bij hun collega's en hun werkzaamheden zal de onderlinge communicatie een vrijblijvend en beleefd karakter krijgen. Zonder binding en betrokkenheid zijn professionals bang om elkaar aan te spreken. Kwetsbaar opstellen zou kunnen leiden tot imagoschade of zelfs persoonlijke aansprakelijkheid. Zo wordt het eigen belang en territorium beschermd en de gemaakte fouten liggen niet op het eigen bordje.

In een goed MT worden twijfels over de betrokkenheid en deskundigheid in de beslotenheid van 'de huiskamer' (het MT) bespreekbaar gemaakt.

Zo wordt het risico van disfunctioneren of slechte dienstverlening omgezet in een gezamenlijk kansrijk verbeteringsproces.

8. Versterk elkaars empathische vermogen

MT-leden beschikken over inhoudelijke kwaliteiten, maar ook over intermenselijke vaardigheden. Toch 'snappen' MT-leden elkaar soms niet. Dat hoeft niets te maken te hebben met intelligentie. Althans niet met IQ, wel met emotionele intelligentie (EQ). Een bekend adagium is: "de 'verkeerde' mensen niet aanpakken is oneerlijk tegenover de 'juiste' mensen. Te lang wachten met ingrijpen is ook oneerlijk tegenover de 'verkeerde' mensen".

Door coaching en training kan het empathische vermogen vergroot worden.

Goede managers helpen elkaar hun empathische vermogen te versterken en wachten niet op een 'onderzoek' waarin de 'verkeerde' mensen aansprakelijk worden gesteld.

9. Geef elkaar 'krediet' van vertrouwen

Gebrek aan vertrouwen vormt bij individueel presteren en collectief samenwerken een belangrijke belemmering voor kwaliteit. Er is meer of minder vertrouwen in de capaciteiten van iemand of de relationele samenwerking. Investeren in elkaar op basis van vertrouwen door contact te maken en verbinding te krijgen, voorkomt wantrouwen op basis van vooringenomenheid. Het 'krediet' van vertrouwen is vaak opgebouwd uit de mate waarin je jezelf bloot geeft, kwetsbare informatie uitwisselt en je twijfels op tafel legt.

MT-leden leren zich kwetsbaar op te stellen; dat komt de onderlinge samenwerking ten goede en dan neemt de kwaliteit van het functioneren en de dienstverlening toe.

10. Neem de vrijheid om 'autoriteiten' aan te spreken

In sommige MT's is een 'zuurstoftekort'; de samenwerking en de kwaliteit van de dienstverlening worden belemmerd door individuele teamleden met een sterk gezag en/of uitstraling van superioriteit. Er is angst om charismatische collega's tegen te spreken, waardoor ongelukken gebeuren ten gevolge van miscommunicatie en foute beslissingen. Als de discussie verstomt is het einde nabij, leve het debat! Niet alleen kunnen gezaghebbende collega's ook fouten maken, maar tevens ontwikkelen deze competente deskundigen zich bij gebrek aan tegenspraak, inspraak en echte discussies vaak tot Iwabs (ik weet alles beter) met grote ego's. En zo storten vliegtuigen neer of worden kunstfouten gemaakt. Iwabs met grote ego's appelleren onbewust aan 'in genen gebakken mechanismen' bij mensen om autoriteiten klakkeloos te volgen. Kijk maar naar patiënten.

Managers leren respectvol kritisch te zijn en kwalitatief gezaghebbende leiders belonen en stimuleren tegenspraak.

Medische maatschappen kunnen leren van managementteams

Wij dagen u uit na te gaan of de succesvoorwaarden van MT's ook toepasbaar zijn voor medische maatschappen.

Op basis van literatuurstudie en gesprekken met medici komen wij tot de conclusie dat medische maatschappen lering kunnen trekken uit het functioneren van MT's in hun eigen kwaliteitsontwikkelingstraject. Specialisten, patiënten, medisch personeel, ziekenhuizen, zorgverzekeraars, maar ook de overheid hebben belang bij upgrading van medische specialisten en medisch specialistische zorg. Gelet op de ingesleten medische verhoudingen kunnen de medische maatschappen hierin een invloedrijke ontwikkelingsrol vervullen. Medische specialisten met een goede staat van dienst willen in dit proces vast wel belangrijke informele trekkers worden.

Wij pleiten voor een kwaliteitsproces van gedrag voor medische specialisten ('rooddruk ontwikkeling') en geen kwaliteitsproces door het versterken van de planning- en control-cyclus ('blauwdruk optimalisatie'). Regels en structuren zijn er al genoeg.