

Samenwerken op basis van **gelijkwaardigheid**

Zoek de verschillen

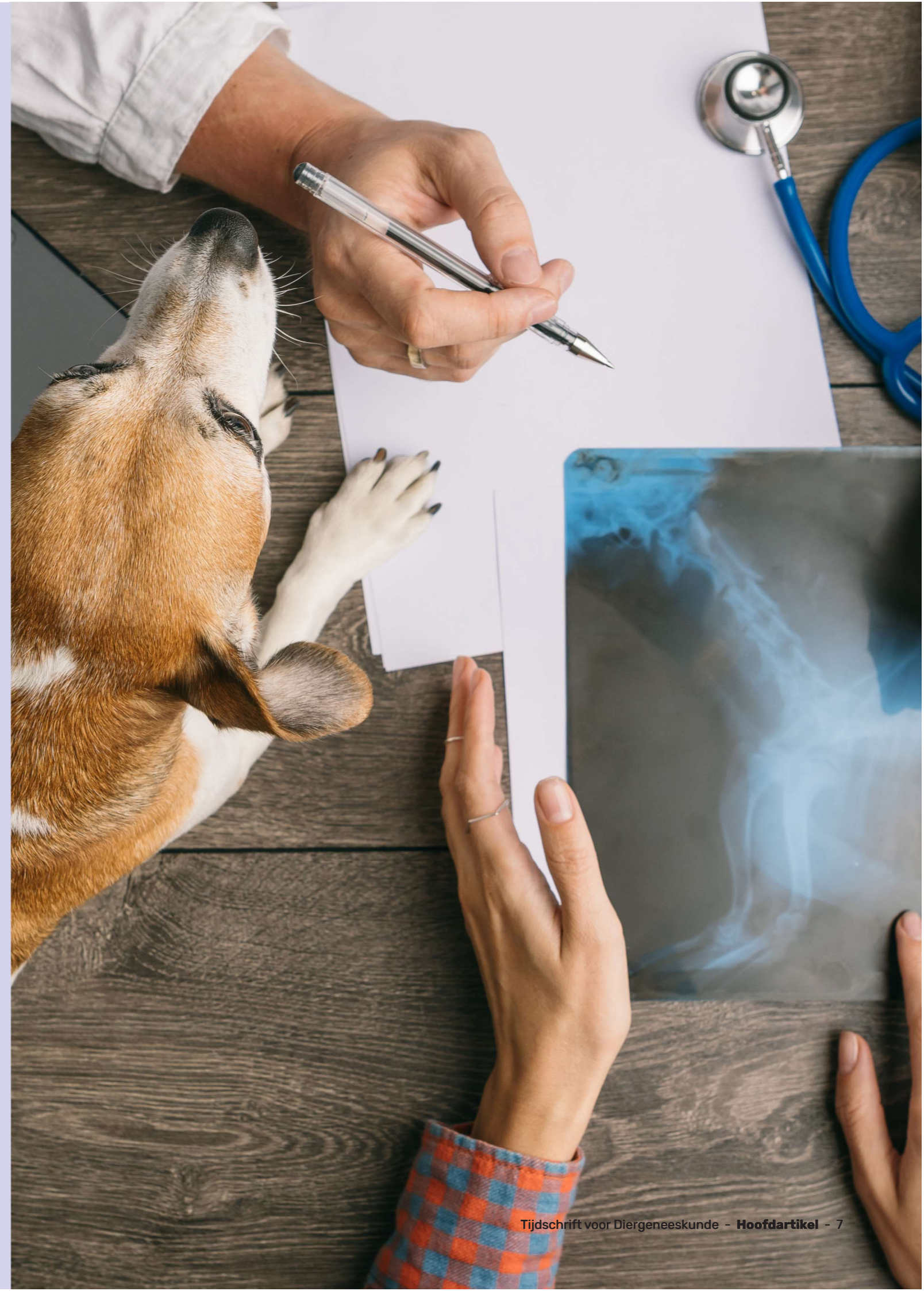
TEKST SOPHIE DELEU, DIERENARTS FOTO SHUTTERSTOCK, IRYNA KALAMURZA

Gelukkig is samenwerken tegenwoordig de norm binnen de diergeneeskundige praktijk. Dat moet ook wel, want alleen zo is het mogelijk 24/7 diergeneeskundige zorg te bieden, grotere investeringen te doen en – naast vrije tijd – ook nog ruimte te hebben voor nascholing en verdieping. Tot op de dag van vandaag kiezen veel dierenartsen die willen samenwerken voor een maatschap. ‘Samen maar toch zelfstandig’ is daarvan het kenmerk.

Dierenartsen werken meestal samen op basis van gelijkwaardigheid. Elke ‘maat’ brengt iets in – arbeid, geld of goederen – en de opbrengsten worden samen gedeeld. De verbintenis heeft veel weg van een huwelijk, met alle daaraan verbonden rechten en plichten. En net als met een huwelijk, leven zeker niet alle dierenartsen even lang en gelukkig samen. Want ‘samen delen’ is niet zo simpel, nu dierenartsenpraktijken steeds grotere, complexe ondernemingen zijn. En dierenartsen zijn allang niet meer over één kam te scheren. Wat ze inbrengen aan deskundigheid, arbeid en persoonlijkheid (!) is heel verschillend. Ook tussen generaties bestaan verschillen in werkopvatting. Jonge vaders bijvoorbeeld willen tegenwoordig wél thuis zijn bij hun kinderen. De ene maat is dus de andere niet. En er zijn steeds meer dierenartsen in loondienst.

TWEE WAARHEDEN

Strubbelingen in de samenwerking; wie heeft ze niet? Dierenarts en mediator Tjebbe Hepkema weet er veel van. Na zeventien jaar besloot hij – “midden in mijn midlife-crisis” – de praktijk vaarwel te zeggen. “Dat was geen eenvoudige beslissing, want ik kom uit een veterinaire nest en ik voel me heel erg verbonden de beroepsgroep. Maar ik heb er geen spijt van, want ik heb een ware passie voor mediation ontwikkeld.” Mediation is een groeiend vakgebied. Het wordt ingezet bij allerlei aanvaringen, zoals echtscheidingen en arbeidsconflicten, waarbij gelukkig ook steeds meer aandacht komt voor preventie. Anders dan je misschien zou denken is een mediator geen scheidsrechter; het gaat er dus niet om wie er gelijk heeft. “De essentie van een conflict is dat twee waarheden niet passen in één en hetzelfde verhaal,” legt Hepkema uit. “Als mediator ga je op zoek naar het gemeenschappelijke verhaal van de strijdende partijen; van daaruit kan je vaak een brug slaan.” Mediators gebruiken ook wel de metafoer van een stoplicht. “Bij groen licht ben je ‘on speaking terms’, bij oranje kan het kwartje twee kanten op vallen, en bij rood licht hebben de partijen zich ingegraven,” aldus Hepkema. “Onze bedoeling is uiteraard om rood licht te vermijden, maar het is nog mooier als we mensen van ‘oranje’ naar ‘groen’ kunnen



begeleiden." Op de vraag hoe dat gaat, is het antwoord heel simpel: "Ieder mens wil erkend worden; dat is net zo belangrijk als eten en drinken." Klachten over de samenwerking zijn volgens Hepkema altijd terug te voeren op deze basisbehoefte. Maar de problemen worden soms 'gecodeerd' aan de mediator voorgelegd. "Ze willen dan bijvoorbeeld praten over de omzet, maar eigenlijk gaat het over inzet. En daarover zijn de meningen meestal verdeeld." Hij begint daarom meestal met de vraag: wat waardeer je in de ander? "Daar hebben ze in al het tumult meestal niet over nagedacht. Maar het haalt in veel gevallen de angel uit het conflict. En dat is precies wat met mediation wordt beoogd: de-escalatie. Want het is pijnlijk om afgewezen te worden als mens. Terwijl dat tien tegen één helemaal niet de intentie is." Meestal blijkt dat mensen gewoon verschillend zijn. Hepkema: "Als de één een doordouwer is en de ander een pietje precies, kun je uittekenen wat de mogelijke problemen zijn. Maar de oplossingen liggen ook voor de hand, mits partijen het nodige, wederzijdse respect kunnen opbrengen." Heel vaak kan de mediator dan vanuit een onpartijdige positie het goede gesprek op gang brengen. "Dat gaat over de vraag: wat wil je nou echt met elkaar?", zegt Hepkema.

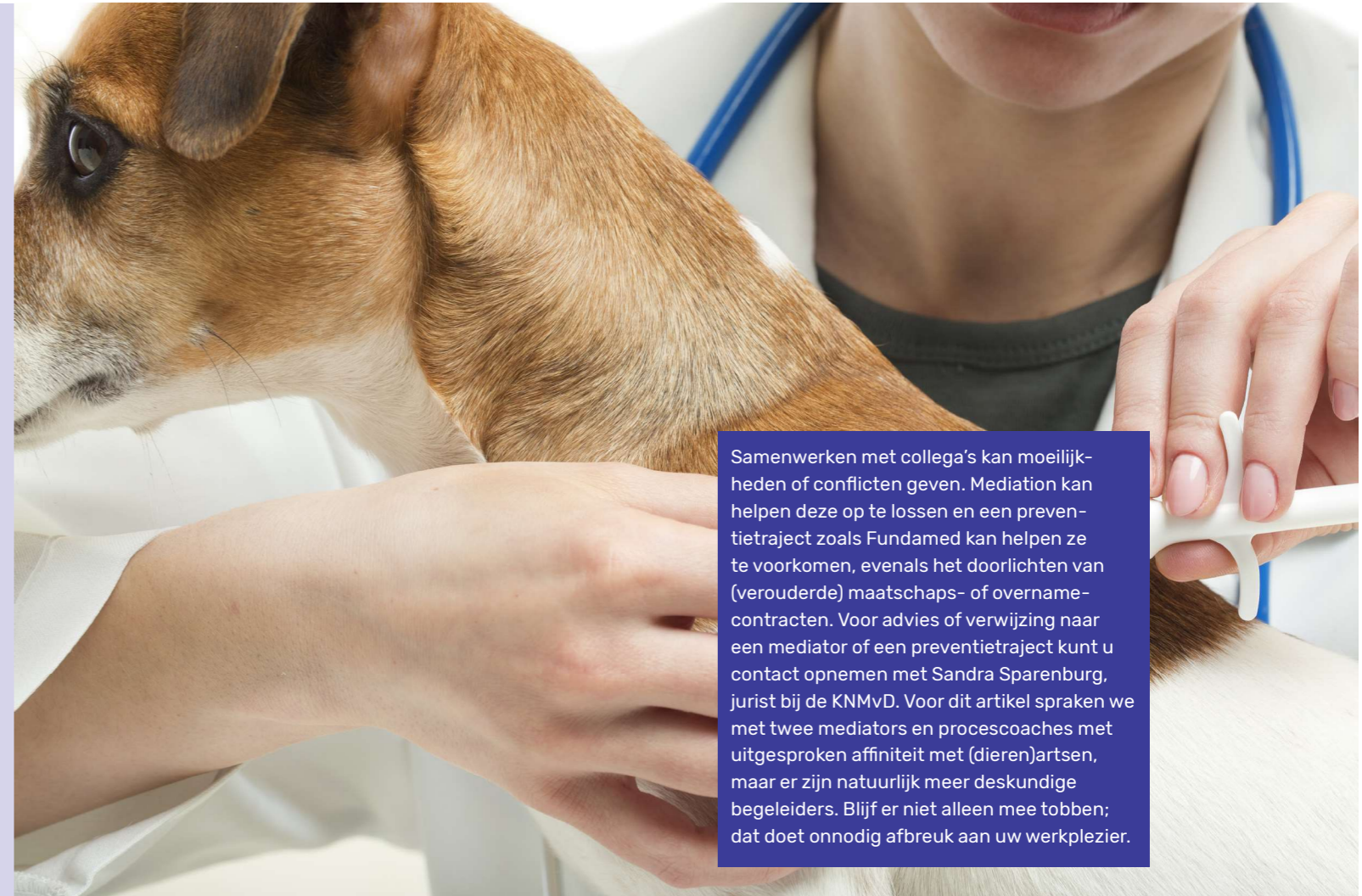
HORIZONTAAL COMMUNICEREN

"Wat je vindt, wilt en van elkaar verwacht, zou je eigenlijk moeten bespreken voordat je toetreedt tot de maatschap," beaamt Hans de Roos van Fundamed. "Artsen – dierenartsen zijn daar niet anders in – zijn erg oplossingsgericht, maar hebben moeite met horizontaal communiceren. Ze vinden het vaak lastig om elkaar aan te spreken en gaan dan vol ingehouden woede langs elkaar heen werken. Soms houden ze dit zó lang vol dat er alleen nog maar sprake is van schaamte en stilstand." Als mediator en coach voor onder anderen huisartsen en medisch specialisten kwam hij erachter dat de problemen zich telkens toespitsen op dezelfde thema's. "Ik heb van die punten een soort checklist gemaakt, zodat we ze gestructureerd bespreekbaar kunnen maken. Liefst vooraf, want het is zonde als relaties onherstelbaar beschadigd raken," legt hij uit. "Bij dissociatie gaat het altijd over wat ieder denkt dat afgesproken was en dat blijkt vaak niet hetzelfde; dat kun je beter

van tevoren samen doornemen." Het kan op veel vlakken misgaan, ook op het gebied van persoonlijkheden. "Jazeker, je komt er bijvoorbeeld bij het kopen en verbouwen van het praktijkpand achter dat je collega niet alleen prettig 'beschouwend' is, maar ook 'besluiteloos'. Of dat 'daadkrachtig' na verloop van tijd kan doorslaan in 'drammerig'. De truc is om dat tevoren in te schatten en hierop goede feedback te leren geven. De meeste mensen vinden het moeilijk om iemand aan te spreken, maar 90 procent vindt het helemaal niet erg om aangesproken te worden. "Had dat maar eerder gezegd, klinkt het dan." Daarom gaat de begeleiding van Hans de Roos altijd verder dan het bespreken van een aantal moeilijke punten. "De eerste grote vraag is altijd: waarom willen jullie samenwerken? De tweede: hoe nemen jullie besluiten? En vraag drie gaat over de verdeling van de niet patiëntgebonden taken. Over deze dingen maken we glasheldere afspraken," aldus De Roos. Zakelijke afspraken worden schriftelijk vastgelegd. "Maar je kunt natuurlijk niet alles regelen. Het gaat ook om bewuster communiceren over de dagelijkse gang van zaken en regelmatig overleggen." De Roos: "Het is een kwestie van alert zijn op 'signalen' die de ander uitzendt en daarop reageren. Als je het gevoel hebt dat er 'iets is', kun je ook gewoon vragen 'is er iets?' Of als iemand tekenen van uitputting vertoont, zeg dan dat het je opvalt. Zo kun je overbelasting bespreekbaar maken." Het de-escaleren en voorkómen van problemen hoeft volgens De Roos niet ingewikkeld te zijn. "Ik hoef soms alleen maar te helpen bij het organiseren van zorgzaamheid, die er meestal van nature al is bij (dieren)artsen."

STEVIGE GESPREKKEN

Dierenartsen die zo'n preventietraject doorlopen, ervaren het als een opluchting dat de verwachtingen over en weer ophelderen, ook al kost dit een paar stevige gesprekken. Wie bijvoorbeeld met Fundamed in zee gaat, krijgt zo'n dertig vragen over communiceren, de toekomst en contractuele afspraken voorgelegd zoals de drie eerdergenoemde, grote vragen. Als ieder voor zich de antwoorden hierop heeft geformuleerd, worden ze in bespreking gebracht. Uiteraard verloopt een traject anders als het antwoord 'nee' is op de vraag óf je wel verder wilt met samenwerken.



Samenwerken met collega's kan moeilijkheden of conflicten geven. Mediation kan helpen deze op te lossen en een preventietraject zoals Fundamed kan helpen ze te voorkomen, evenals het doorlichten van (verouderde) maatschaps- of overnamecontracten. Voor advies of verwijzing naar een mediator of een preventietraject kunt u contact opnemen met Sandra Sparenburg, jurist bij de KNMvD. Voor dit artikel spraken we met twee mediators en procescoaches met uitgesproken affiniteit met (dieren)artsen, maar er zijn natuurlijk meer deskundige begeleiders. Blijf er niet alleen mee tobben; dat doet onnodig afbreuk aan uw werkplezier.

Dan is het meer een kwestie van 'goed afscheid nemen' – wat voor alle betrokkenen ingrijpend is. Maar ook degenen die graag samen verder willen, treffen zichzelf vaak aan in een emotionele 'roller coaster'. "Het gaat op en neer, maar uiteindelijk de goede kant op," zeggen ze. 'Ze' zijn dappere dierenartsen die bereid zijn hun verhaal te doen over conflicten in de maatschap. "Mooi als we anderen daarmee inspireren om hulp te vragen, maar we willen liever niet met naam en toenaam in het Tijdschrift. Want spannend is het wel. Alles wat je dwars zit wordt op tafel gelegd. En de mediator blijft maar vragen stellen – net zo lang tot je tegen de ander zegt wat je op je hart hebt." In dit geval was er ook sprake van achterstallig onderhoud aan het maatschapscontract. Dat was een mooie kapstok om na de beëindiging van de mediation een Fundamed-traject te starten onder leiding van een procescoach en er de 'grote punten' aan te hangen. "We moesten ons uitspreken over de toekomst van de praktijk, de taakverdeling op korte en lange termijn en het soort werk dat we graag wilden blijven doen." En daarvan afgeleid bijvoorbeeld: "Hoe we denken over alternatieve geneeswijzen." Verrassend genoeg waren er zeer veel overeenkomsten; een goede basis voor voortzetting van de samenwerking. Maar

dat is slechts een goed begin. "De procescoach is een goede stok achter de deur om regelmatig rond de tafel te gaan zitten. Als die er niet was, waren we allang weer overgegaan tot de orde van de dag." Met de trajectbegeleider krijgen kleine ergernissen geen kans om door te groeien tot vulkaanuitbarstingen. En ook 'implosies' worden rücksichtslos blootgelegd. "Ik kom niet zomaar voor mijn mening uit, daar moet je me echt toe uitnodigen," legt de ene collega uit. "Aan de andere kant is het ook niet handig als je collega's kopieën zijn van jezelf," zegt een ander, meer extrovert type. "Van mijzelf zou ik in elk geval gek worden!" Het gaat dus ook om het erkennen en waarderen van verschillen. "Eigenlijk kun je meestal een positieve draai geven aan hetgeen je bij de ander lastig vindt. Ieder voor zich, maar ook samen," leggen ze uit. "Het is wel nuttig om hulp te hebben van een neutrale begeleider. Want er moeten ook compromissen worden gesloten. Je kunt een ander niet wezenlijk veranderen, je kunt er alleen mee leren werken." Verderop in het traject groeit het vertrouwen in elkaar. Het wordt zowaar weer leuk om samen op te trekken. "En dat is toch een win-win-situatie; de ander draagt optimaal bij aan de toekomst van jouw praktijk."