

Niet-medische vaardigheden
steeds belangrijker

Het spel van onder handelen

‘Het tweede vak’ wordt het wel genoemd: opkomen voor jezelf, samenwerken, strategie bepalen en beleid maken. Het wordt steeds belangrijker voor artsen en paramedici. Maar hoe goed beheersen ze deze vaardigheden? En is het waar dat vrouwen er minder goed in zijn?

De opleidingen van artsen en paramedici zijn nog steeds vrijwel uitsluitend gericht op patiëntenzorg en onderzoek. En dat is allang niet meer voldoende. De medisch professional heeft tegenwoordig zo veel andere taken dat je zou verwachten daarvan veel meer in de opleidingen terug te zien dan nu het geval is.

“Niet-vakinhoudelijke vaardigheden worden steeds meer aangesproken omdat er van alles gebeurt rond de gezondheidszorg”, zegt Wout Raadgers. Samen met Pieter Ramler staat hij aan het hoofd van VvAA opleidingen & teamcoaching. Fusies, marktwerking, de veranderde financieringsstructuur, de eisen van zorgverzekeraars: het zijn maar enkele voorbeelden van ontwikkelingen die artsen niet kunnen negeren. Het dwingt hen tot besluitvorming over de koers van de maatschap of vakgroep waarvan ze deel uitmaken, en over de manier waarop die koers te realiseren. Raadgers: “Je moet steeds meer complexe besluiten nemen, ook door de schaalvergroting. De onderlinge samenwerking en solidariteit worden steeds meer getest. Je moet op één lijn blijven. Dat doet een belangrijk beroep op ieders vermogen tot onderhandelen.”

Richting

Onderhandelen is veel meer dan met één of meer mensen aan tafel zitten om iets te bespreken. Ramler: “Het gaat ook om de richting die je op wilt, de manier waarop je je binnen en buiten het ziekenhuis profileert, de taakverdeling die je daarbij afspreekt: allemaal vraagstukken waar onderhandelen bij komt kijken.”

Raadgers en Ramler onderscheiden bij het onderhandelen twee ringen. In de eerste ring vindt besluitvorming binnen maatschap of vakgroep plaats. De tweede ring betreft onderhandelingen met partijen buiten de maatschap. Hoe meer je in de eerste ring op één lijn zit en met één stem naar buiten treedt, des te effectiever je in de tweede ring kunt onderhandelen, betogen ze.

Martine Timmermans heeft er haar werk van gemaakt vrouwen te helpen met onderhandelen. In een misschien nóg bredere zin dan hierboven beschreven: ze helpt vrouwen vaak vooral voor zichzelf op te komen. >

Casus

Coach Martine Timmermans vertelt over een jonge intensivist die ze als cliënt had. Het lukte deze vrouw maar niet om een vaste plaats binnen een maatschap te krijgen. Ze zat opnieuw in een sollicitatieprocedure en zou op 1 juli beginnen. Ze was echter uitgeput en wilde heel graag uitrusten, om vervolgens in september pas te beginnen. Maar ze durfde dit niet door te zetten en moest daarom toch al op 1 juli aan de slag.

“Vooral jonge specialisten en aios vinden het moeilijk om voor zichzelf op te komen”, zegt Timmermans. “Ze creëren onvoldoende ruimte voor hun persoonlijke behoeften: de ‘work-life balance’ is niet goed. Ze vinden het lastig onderhandelen met voorzitters van maatschappen, zeker als dat wat oudere mannen zijn. Jonge vrouwen ervaren dan zowel een *battle of the generations* als een *battle of the sexes*.”

‘Jonge vrouwen ervaren zowel een battle of the generations als een battle of the sexes’

Timmermans leerde deze cliënt vooral om haar doelstellingen helder te krijgen: wat wil je bereiken en waarom? Een ander belangrijk punt was zich in te leven in de andere partij. Wat wil die en waarom? Om vervolgens te kijken of zo nodig een compromis mogelijk is. Timmermans: “Vraag je af welk wisselgeld je hebt. Tussen 1 juli en 1 september als begindatum was een tussenweg te bedenken. Mijn cliënt gaf alles weg: ze onderhandelde niet over een datum die voor iederéén redelijk acceptabel zou zijn, maar ging te snel akkoord met het voorstel van de andere partij. Eigenlijk realiseerde ze zich niet hoe snel ze weer had toegegeven. Door dit voorval te bespreken, kreeg ze inzicht in haar eigen handelen. De volgende onderhandeling, over haar werktijden, hebben we vooraf goed doorgepraat en in een rollenspel geoefend. Met als resultaat dat deze onderhandeling wél goed verliep!”

Aandachtspunten bij onderhandelen

- Bepaal uw specifieke doel
- Bepaal hoe u dat wilt bereiken
- Stel vast op welk resultaat u minimaal inzet
- Ga na wat uw sterke én zwakke argumenten zijn
- Bepaal de opbouw en duur van het gesprek
- Beslis wanneer u dat wilt en niet onder druk van de ander
- Verplaats u in de ander, kom hem tegemoet zonder (te veel) in te leveren op de hoofdlijn
- Wees eerlijk en breng duidelijk onder woorden wat u precies verlangt.

CASUS

“Een maatschap is steeds meer een bedrijf dat een visie en een bedrijfsplan moet hebben. Daar is een medisch specialist niet voor opgeleid, die is ‘maar’ arts. Daarom laten wij onze maatschap een spiegel voorhouden door iemand die boven de partijen staat.” Zo motiveert William van Houtum de beslissing om VvAA trainer/coach Wout Raadgers zijn maatschap te laten begeleiden.

Van Houtum is voorzitter van de maatschap Interne Geneeskunde van het Spaarne Ziekenhuis in Hoofddorp. Daarnaast is hij namens de raad van bestuur medisch leider interne geneeskunde. Om beide functies goed te kunnen uitvoeren, heeft hij eerst de VvAA cursus Management in de Gezondheidszorg gevolgd. “Ik wilde me vooral wapenen tegen de vele externe ontwikkelingen waar we als maatschap mee te maken krijgen”, aldus Van Houtum. “De zorg is een spel geworden waarvan de regels voortdurend worden aangepast. Je moet weten wat er speelt en je positie bepalen: ten opzichte van onder meer marktwerking, regelgeving rond DBC’s en DOT’s, preferentiebeleid bij geneesmiddelen, de eerste lijn die taken overneemt van de tweede lijn, enzovoort.”

De cursus gaf Van Houtum het idee een objectief persoon van buiten de maatschap te introduceren. “Ik ben wel voorzitter, maar in een maatschap is iedereen gelijk. Daarbij functioneren medici van oudsher heel autonoom. Iedereen heeft een eigen werkwijze en een eigen opvat-

‘De zorg is een spel geworden waarvan de regels voortdurend worden aangepast’

ting over de koers van de maatschap. Als iedereen tegelijk aan het roer trekt, sta je stil. Daarom leek het mij goed de maatschap te laten begeleiden door iemand die boven de partijen staat.”

De belangrijkste doelstelling is het uitzetten van een koers waarin iedereen zich kan vinden en waarbij iedereen een duidelijke taak heeft, aldus Van Houtum. Per jaar vindt een aantal sessies plaats, in 2012 waren het er vier. Dit heeft geleid tot een duidelijke taakverdeling onder de twaalf vennoten van de maatschap. “Sommigen richten zich primair op de patiëntenzorg, anderen maken relatief veel ruimte voor opleidingen, terwijl weer anderen, onder wie ikzelf, veel managementtaken op zich nemen. Het is heel belangrijk dat daarover nu helderheid is. Er is duidelijk meer acceptatie van elkaars positie en taken, terwijl we ook eensgezinder naar buiten treden.”

‘Vrouwen onderhandelen zonder franje; mannen verzorgen hun pr vaak wat beter’

> Timmermans kreeg als HR-manager in 2007 een burn-out. In een interview in *Arts en Auto* 08, 2012 vertelde ze dat ze hierdoor beter naar zichzelf is gaan luisteren. Ze besloot te doen wat ze écht wilde: hoogopgeleide vrouwen coachen die tegen een burn-out aan zitten. “Ik leer ze weer grip te krijgen op hun leven. Ik laat ze zien dat ze zélf zullen moeten veranderen. Dat begint met haalbare doelen te stellen en daar zo nodig over te onderhandelen: over administratieve lasten, het aantal werkuren, enzovoort. Ik leer ze in wezen vooral assertiever te zijn.”

Hoe goed zijn vrouwen eigenlijk in onderhandelen in vergelijking met mannen? “Mannen denken meer en makkelijker in termen van functies (ik wil directeur worden)”, aldus Timmermans, “vrouwen meer in termen van resultaten (ik wil een goede arts zijn).” Raadgers voegt daaraan toe: “Vrouwen zijn vaak erg inhoudelijk georiënteerd. Ze onderhandelen zonder franje. Mannen verzorgen hun pr vaak wat beter. Ze zien onderhandelen mede als spel dat je slim moet spelen: ook door bijvoorbeeld op het juiste moment even wat *small talk* te beginnen of iemand te complimenteren.”

Timmermans: “Bereid je altijd goed voor. Probeer vervolgens om een vraagstuk, bijvoorbeeld minder willen werken, eerst zelf te regelen. Lukt dat niet, zoek dan steun: kijk welke ‘coalities’ je kunt aangaan.” Geloof in jezelf en blij jezelf, geeft Timmermans haar cliënten mee. “Dat houdt ook in dat je niet probeert jezelf mannelijker voor te doen dan je bent. Je mag best wat vrouwelijke charmes in de strijd gooien.” Ramler beaamt dit: “Mannen zullen je daardoor niet minder serieus nemen, integendeel. Zij snappen dat het deel uitmaakt van het spel van onderhandelen en ze waarderen een vrouw die dat ook begrijpt.”

Emoties

Een van de clichés over vrouwen luidt dat bij hen emoties sneller de overhand nemen. Timmermans generaliseert liever niet te veel, maar beaamt het wel. “Als ze eenmaal in huilen uitbarsten, willen ze vaak het liefste meteen weg. Dat komt het onderhandelen niet ten goede: ze geven dan te snel toe, of de zaak escaleert juist.” Een keer huilen hoeft helemaal niet erg te zijn, vindt Timmermans. “Maar blijf daarna wél gewoon bij je punt. Laat zien wat je waard bent!” <