



Het mes in de chirurgie

Zoals producten na verloop van tijd het einde van hun levenscyclus bereiken, zo hebben sommige organisatievormen op den duur ook hun beste tijd gehad. Dat geldt anno 2017 onder meer voor de maatschap van medisch specialisten, vanwege schaalvergroting, de integrale bekostiging en wijzigingen in de wet- en regelgeving. Voor de organisatieadviseur vormt regie over de hervorming een hele uitdaging. Het betreft een uiterst delicaat proces, waarin draagvlak creëren en weerstand overwinnen centraal staan.

In de traditionele maatschap kopen alle leden zich voor hetzelfde bedrag in en heeft iedereen evenveel zeggenschap. Vroeger, toen een maatschap uit bijvoorbeeld vier specialisten bestond, was dat geen probleem. Besluitvorming kon aan de keukentafel plaatsvinden. Maar door de hogere volumenormen en de daarmee samenhangende fusiegolf, zijn diverse maatschappen en coöperaties uitgegroeid tot entiteiten met 25 of meer leden, die ook nog eens in zeer uiteenlopende disciplines en op verschillende locaties werkzaam zijn. Onder die omstandigheden is de egalitaire maatschap een achterhaald model dat adequate besluitvorming en bestuur in de weg staat. Of zoals Johan Raymakers, medisch voorzitter van de Chirurgencoöperatie Oost-Nederland, het verwoordt: ‘Na de vele fusies en tegelijkertijd de splitsing in verschillende secties, werd besturing steeds lastiger. Veel van mijn collega’s uit de maatschap verloren het plezier in hun werk en de spanningen liepen met enige regelmaat stevig op. Eindeloos veel alv’s, oeverloos discussiëren, terugkomen op gemaakte afspraken en te veel gepolder.’

Wennen voor de achterban

Vanuit die invalshoek bezien, kunnen medisch specialisten een voorbeeld nemen aan professionals in andere beroepsgroepen die scheiding van zeggenschap en eigendom hebben doorgevoerd. Dat wil zeggen: alle leden zijn eigenaar, maar niet alle leden hebben evenveel zeggenschap. In plaats daarvan kiezen de leden een bestuur of directie,

die met vastomlijnde bevoegdheden een groot deel van de besluiten neemt. Uiteraard legt dit premium verantwoording af over het gevoerde beleid, inclusief de financiën. Pim Welvaart, voorzitter van Chirurgen Midden-Nederland, over zijn ambities in deze: ‘Op dit moment ben je eigenlijk niets meer dan een discussieleider die aan het eind van het debat hoopt iets af te sluiten, wetend dat de discussie net zo makkelijk in een volgende bijeenkomst weer oplaait. We hebben behoefte aan krachtig bestuur met autoriteit. Maar dat zal wennen zijn voor de achterban: leren loslaten en vertrouwen hebben in je bestuur. Ook de durf om te besturen zonder de 28 andere leden in je vakgroep is een grote uitdaging.’

Besturing en mandaat

In de maatschap ‘oude stijl’ worden besluiten dikwijls genomen door een afvaardiging, waarin alle secties en locaties zijn vertegenwoordigd. Door opeenvolgende fusies zijn deze organen uitgegroeid tot lichamen van soms wel zeven leden, waarbij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet strak geregeld zijn. Bovendien is een besluit in deze context vaak niet het begin van de uitvoering, maar de start van een nieuw debat. Deze kwaal laat zich bestrijden door de introductie van een kleinschalig bestuur met ruime bevoegdheden, vastgelegd in een helder mandaat. Indien leden van de coöperatie niet aan de desbetreffende functie-eisen kunnen voldoen, zijn hier en daar zelfs bezoldigde voorzitters van buitenaf aangetrokken. Een heuse



‘Na de vele fusies en tegelijkertijd de splitsing in verschillende secties, werd besturing steeds lastiger’

Johan Raymakers



‘We hebben behoefte aan krachtig bestuur met autoriteit’

Pim Welvaart

paradigma shift en tegelijkertijd een sterk staaltje professionalisering. Specialisten die dit model hebben omarmd, zoals de chirurgen van het MST in Enschede, zijn positief over de werking van het construct. Paul Bertelink, traumatoloog, somt zijn eerste ervaringen op: ‘Wij hebben ons tweehoofdig bestuur, inclusief externe voorzitter, een half jaar geleden ingesteld en het is nog steeds wennen. De leden moeten zich voegen naar minder autonomie en ik als bestuurder moet leren omgaan met mijn bevoegdheden en sancties. Ook moet niet worden onderschat hoeveel inwerktijd zelfs een zeer ervaren bestuurder van buiten nodig heeft om de mores en procedures in de gezondheidszorg te doorgronden.’

Bedrijfsplan en kritieke prestatie-indicatoren

Tot op heden is het gebruikelijk de doelstellingen van een maatschap te vervatten in een beleidsplan met prachtige vergezichten ten aanzien van kwaliteit, veiligheid en doelmatigheid. Echter, veel van deze documenten ontbreekt het aan kwantitatieve parameters waarmee het functioneren van de vak-

groep kan worden gemonitord en bijgestuurd. Ook in dit verband kunnen medici een voorbeeld nemen aan het bedrijfsleven, waar sturing op kengetallen gemeengoed is. Meten is weten, tenslotte. Daarbij is het zaak dat de strategie van de coöperatie wordt vastgelegd in een bedrijfsplan van één pagina, waarbij het SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) formuleren van concrete acties, kritieke prestatie-indicatoren en -actoren voorop staan. Hiervoor zijn beproefde modellen uit het bedrijfsleven beschikbaar, zoals het A3-jaarplan van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) en OGSM: Objectives, Goals, Strategies & Measures.

Eduard Monteban, bedrijfskundig manager Heelkunde en Spoedeisende Hulp binnen de Ziekenhuisgroep Twente, heeft deze methodiek aan den lijve ondervonden en constateert: ‘In een ziekenhuisorganisatie is het vaak hollen of rennen. Stilstaan bij de voortgang en toetsen of de resultaten overeenkomen met de gestelde doelen is er vaak niet bij, want dat is lastig te plannen. Een bedrijfsplan op één pagina maakt het mogelijk de missie van de organisatie helder en concreet in subdoelen



‘Wij hebben ons tweehoofdig bestuur, inclusief externe voorzitter, een half jaar geleden ingesteld en het is nog steeds wennen’

Paul Bertelink



‘Stilstaan bij de voortgang en toetsen of de resultaten overeenkomen met de gestelde doelen is er vaak niet bij’

Eduard Monteban

en meetbare acties te vertalen. Binnen Chirco HAH zijn de diverse OGSM's allemaal logisch te herleiden naar het hoofddoel van de vakgroep. En dat is een groot voordeel.’

Teamontwikkeling

Met de omvorming naar een modern geleid bedrijf is niet alleen de harde kant (structuur, processen en systemen) van verandering gemoeid. Vanuit de veranderkunde is immers bekend dat de zachte kant (cultuur, houding en gedrag) in de praktijk veel weerbarstiger is en een lange adem vergt. Veelzeggend genoeg spreken adviseurs in deze van de hardnekkige kant. Verschillende associaties van medisch specialisten in Nederland werken met een maatwerkprogramma, gericht op verbetering van de onderlinge communicatie, samenwerken in teamverband en het aanspreken op (on)gewenst gedrag. Daarbij wordt tevens een systematiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken geïntroduceerd, naast een strikte handhaving van breed gedragen regels omtrent houding en gedrag, vergelijkbaar met de ‘Life Saving Rules’ van Shell.

Zichtbare verandering

Tenslotte worden specifieke trainingen op het gebied van teamvorming doorlopen. Te beginnen met inzicht in de dominante denkvoorkeuren van jezelf en anderen. Daarnaast worden medici bewust gemaakt van de broodnodige balans tus-

sen werk en privé en het tijdig corrigeren van een te hoge werklust. Samen met gerichte workshops op het gebied van risicobeheersing, hebben deze maatregelen inmiddels geleid tot een zichtbare verandering in houding en gedrag en een werkklimaat waarin eensgezind helen centraal staat. Of zoals Raymakers het formuleert: ‘Zo heeft iedereen de training Crucial Conversations gevolgd. Dat is erg belangrijk als je naar een duurzame oplossing zoekt. Het gaat nu veel directer en met meer onderling respect. Ook geven we elkaar nu betere onderlinge feedback. Dit alles heeft geleid tot meer enthousiasme en meetbaar betere resultaten. We hebben nu een goede samenwerking. Punctualiteit, duidelijkheid en duurzaamheid zijn daarin belangrijke pijlers.’

Christiaan Heijerman is als journalist werkzaam bij de Volkskrant en de Endemol Shine Group.

Hans Heijerman is partner bij Rijnconsult en algemeen voorzitter van de Chirurgencoöperatie Oost-Nederland.

