

# ‘Investeer vooraf in samenwerking’

Het is niet altijd te voorkomen dat een samenwerking spaak loopt. Je kunt wel proberen dat te voorkomen door er vooraf in te investeren. Dat is de gedachte achter het traject Samenwerking op Maat, dat de LHV aanbiedt. ‘Voor samenwerking is meer nodig dan goed met elkaar kunnen opschieten’, zegt Heleen van Bloemendaal, die de gesprekken begeleidt.

TEKST: BERBER BIJMA / FOTOGRAFIE: FERDY DAMMAN

Soms werken huisartsen al een paar jaar intensief samen, maar weten ze toch niet wat de ander écht belangrijk vindt. Het kan ook spannend zijn dat naar elkaar uit te spreken, als je vermoedt dat belangen botsen, zegt Heleen van Bloemendaal, senior beleidsmedewerker bij de LHV. Een jaar geleden begon ze onder de noemer Samenwerking op Maat met het begeleiden van samenwerkingsgesprekken voor huisartsen.

‘Zo nu en dan horen we bij de LHV een verhaal over dissociatie. Het is enorm ingrijpend als dat gebeurt. Zoiets is niet altijd te voorkomen. Wat je wel kunt doen is grondig nadenken over hoe je wilt samenwerken vóór je daaraan begint. Er is meer nodig dan dat je elkaar aardig vindt of elkaar nog kent van de opleiding.’

Een opleiding tot gecertificeerd mediator die Van Bloemendaal enkele jaren geleden volgde, geeft haar de basis om de gesprekken te begeleiden. ‘Je zou Samenwerking op Maat een vorm van preventieve mediation kunnen noemen, maar mediation associëren we snel met ruzie. Daarom gebruiken we die term niet, want een belangrijke voorwaarde voor dit traject is juist

dat er geen ruzie is. Het gaat erom dat je vanuit goede verhoudingen afspraken maakt waarin iedereen zich kan vinden. Als er al gedoe is binnen een samenwerking, zijn andersoortige gesprekken nodig.’

## ■ ZICHT OP ELKAARS BEHOEFTE

Het traject bestaat doorgaans uit drie gesprekken. ‘In het eerste gesprek ga ik na of er commitment is bij alle praktijkhouders en maken we afspraken over de werkwijze. We maken dan ook al een rondje over wat iedereen belangrijk vindt. Dat is nog vrij algemeen: goede samenwerking, kwaliteit van zorg. In het tweede gesprek verdiepen we een paar onderwerpen die de deelnemers zelf uitkiezen. Daarover maken we samenwerkingsafspraken die ze checken in het derde gesprek: doen we met deze afspraken recht aan wat iedereen belangrijk vindt?’

‘In de gesprekken krijg je zicht op de wensen, belangen en behoeften van de ander en van jezelf. Niet iedereen wens of behoefte kan gehonoreerd worden uiteraard, maar hij mag wel altijd uitgesproken worden. Denk aan: ik zou graag een keer zes weken op vakantie willen, of: ik heb een hekel aan administratie.’

‘Soms is het spannend om zoiets hardop te zeggen. Je hebt het tenslotte over ieders broodwinning. Maar het is jammer als huisartsen elkaar proberen te sparen en daarom zich niet uitspreken. Bepaalde zaken kunnen op den duur voor wrijving gaan zorgen, maar dat niet alleen. Door wensen en behoeften niet uit te spreken – of je er zelfs niet eens van bewust te zijn – gaan soms mooie kansen verloren. Ik vergelijk het weleens met twee mensen die op de veiling tegen elkaar opbieden voor een kist sinaasappels. Uiteindelijk heb je twee verliezers: de een komt met niets thuis en de ander heeft te veel betaald. Maar wat nu als de een de sinaasappels wilde voor het sap en de ander voor de schil? Het is toch zonde om dat niet van elkaar te weten? Soms kun je creatieve oplossingen verzinnen waarbij de wensen of behoeften van meerdere mensen tegelijk vervuld worden. Maar daarvoor moet je wel weten wat die behoeften zijn.’

## ■ CONCRETE AFSPRAKEN

De gesprekken eindigen met concrete afspraken, zoals een taakverdeling, andere werkafspraken of de agenda voor een jaarlijkse heidag. ‘We werken in het traject toe van vrij abstracte wensen tot concrete afspraken.’ De gesprekken zijn met name geschikt voor huisartsen die aan de vooravond van een samenwerking staan, bijvoorbeeld in een duopraktijk of een grotere maatschap. Ook andere huisvesting of samenwerking met beoogde opvolgers kan aanleiding zijn. Van Bloemendaal: ‘Waar het in de kern om gaat, is dat je leert om op ontspannen wijze onderwerpen met elkaar te bespreken die er voor iedereen toe doen, óók in de toekomst.’



Rianne Sloothaak-Hoekstra



Olof Schwantje

## Huisartsenpraktijk Assendorp

### ‘We zetten nu makkelijker een stapje extra voor elkaar’

De vier huisartsen van huisartsenpraktijk Assendorp in Zwolle deden vorig jaar het traject Samenwerking op Maat. Het echtpaar Olof Schwantje en Linda Groot is al jarenlang praktijkhouder in deze praktijk. Een aantal jaren geleden breidden ze hun praktijk uit met hidha Marije Meijerink en even later met waarnemend huisarts Rianne Sloothaak-Hoekstra. Met ingang van volgend jaar worden die laatste twee eigenaar van een duopraktijk in hetzelfde pand als Schwantje en Groot. Met z’n vieren gaan ze dan een kostenmaatschap aan.

**Schwantje:** ‘Marije is bij ons opgeleid,

Rianne is ingestroomd tijdens een zwangerschapsverlof van Marije en gelukkig daarna gebleven. We werkten met z’n vieren in een bepaalde verhouding die je moet loslaten als je twee gelijkwaardige duopraktijken gaat vormen. Hoe hou je de verhoudingen goed, maar wel anders? Ik liep al een tijdje met die vraag rond toen ik op vakantie in Zwitserland in een LHV-nieuwsbrief las over het Samenwerking op Maat-traject. Ik heb meteen de telefoon gepakt om ons daarvoor aan te melden.’

**Sloothaak:** ‘Je hebt het nog net even met ons afgestemd, om half negen ‘s ochtends.’

**Schwantje:** ‘Dit traject was precies wat we nodig hadden. Je kunt juridisch en financieel van alles afspreken over samenwerken, maar dat zie ik als een rugdekking die je niet nodig hoeft te hebben. De eerste stap is afspraken maken met oog voor elkaars behoeften en belangen, zoals Heleen dat zo mooi uitdrukte.’

**Sloothaak:** ‘Deze gesprekken waren waar we met z’n vieren naar op zoek waren. Het is best ingewikkeld om een nieuwe rol aan te nemen. We vinden elkaar onderling alle vier aardig. Dan is het soms lastig om te zeggen wat je echt wilt en vindt. Het zou jammer zijn als de goede verhouding en samenwerking klappen omdat je dat niet hebt leren bespreken.’

**Schwantje:** ‘De aanwezigheid van Heleen was een soort veiligheidsmechanisme. Je weet dat er iemand is om het op te van-



gen als jij al iets zegt dat misschien te confronterend is. Uiteindelijk gebeurt dat niet, maar je spreekt je simpelweg makkelijker uit. Een van de dingen die aan de orde kwamen, was dat Rianne als enige van ons vieren geen eigen kamer heeft. Ik was me er niet echt van bewust wat dat voor haar betekent. Nu ik dat weet, hebben we er een ander gesprek over. Of we het ook veranderen, is een tweede. Je kunt er niet zomaar een kamertje bij bouwen. Maar je kunt er wel zoveel mogelijk rekening mee houden.'

**Sloothaak:** 'Het mooie is dat het ook ineens veel minder belangrijk is als je het erover hebt gehad. Er is naar geluisterd, we weten het nu van elkaar. En natuurlijk kan dat niet meteen anders. Je bent in het proces naar de oprichting van een duopraktijk zo bezig met het afvinken van regelzaken, dat je soms vergeet wat óók belangrijk is. Ik was me er niet eens van bewust dat die kamer zo belangrijk voor me is. In de ontspannen sfeer van de gesprekken kwam dat naar boven.'

**Schwantje:** 'Nu de samenwerkingsgesprekken zijn afgerond, gaat het juridische en financiële deel als een trein. We hebben twee besprekingen gehad en zijn zo goed als rond. We hebben het traject afgesloten met onder meer een agenda voor ons zeswekelijks overleg, met de onderlinge samenwerking als een van de vaste punten. En we hebben besloten jaarlijks twee dagen met elkaar buiten de praktijk door te brengen. Dat noemen we al onze 'SoM-dagen', naar Samenwerking op Maat. Het kan op ieder moment weer relevant worden om onze belangen te bespreken. Dat gaat nu heel makkelijk.'

**Sloothaak:** 'Voor ons is het door deze gesprekken makkelijker geworden om de taak op te pakken die straks voor ons ligt.'

**Schwantje:** 'Door elkaars belangen en wensen te kennen, is de gunfactor groter geworden, merk ik. Als je weet hoe belangrijk iets voor iemand anders is, terwijl het voor jou minder belangrijk is, ben je sneller bereid daar iets op in te leveren of er wat extra tijd in te steken.'

**Sloothaak:** 'We zetten nu makkelijker een stapje extra voor elkaar.'



Jolijn  
Albek



Mark  
Busscher

## Huisartsenpraktijk Fleminghof 'De samenwerking voelt nu als gelijkwaardig'

In de Fleminghof in Borne zijn drie duopraktijken gevestigd. Twee daarvan zitten respectievelijk al zeven en acht jaar in het pand. Het derde duo, Jolijn Albek en Ellen Zegger, heeft met ingang van dit jaar een praktijk in hetzelfde pand overgenomen die tot dat moment een solopraktijk was. Zij werkten daar al enige tijd als waarnemend huisartsen. De zes huisartsen volgden samen het Samenwerking op Maat-traject. Jolijn Albek en Mark Busscher (duo-praktijkhouder sinds zeven jaar) vertellen erover.

**Busscher:** 'De nieuwe samenstelling binnen onze HOED was een goede aanleiding om met

deze samenwerkingsgesprekken een nieuwe start te maken. We hadden met de drie praktijken al wel een kostenmaatschap, maar die was heel summier.'

**Albek:** 'De komst van Ellen en mij wilden we aangrijpen om beter en intensiever samen te werken. Daar wilden we bij de start afspraken over maken. Voor ons was het best lastig dat de andere twee praktijken al gewend waren veel samen te doen. Er waren allerlei gewoonten waarvan wij de achtergrond niet kenden.'

**Busscher:** 'Wat voor ons als zittende praktijken tijdens het eerste gesprek echt wel een punt

was, was dat Jolijn en Ellen nog niet definitief hadden besloten of ze de praktijk wilden overnemen. Dat gaf bij ons twijfels: waar springen we in, kan het ook gebeuren dat we nu investeren in gesprekken die achteraf misschien niet nodig waren geweest omdat ze van overname afzien?'

**Albek:** 'Ellen en ik realiseerden ons eigenlijk pas in het eerste gesprek dat er voor de anderen ook veel van afhing. Zij wilden natuurlijk weten waar ze aan toe waren. Wij zaten met vragen als: Hoe gaat dat samenwerken? Wanneer worden de belangrijke dingen besproken? Dat was ons niet duidelijk. Dat eerste gesprek gaf meteen zoveel wederzijds begrip en inzicht, dat wij er daarna heel snel over uit waren: we wilden overnemen. Daarna zijn we er in een open sfeer voor gaan zitten.'

**Busscher:** 'Je maakt tijd vrij en er zit een ex-

terne gespreksleider bij. Dat is een goede stok achter de deur. Een buitenstaander stelt andere vragen en vooral: vanuit een andere houding. Heleen was gewoon nieuwsgierig. Als wij elkaar onderling vragen stellen, zit daar toch al snel een gedachte of een belang achter. Omdat Heleen de vragen stelde, ging alle lading eraf.'

**Albek:** 'Misschien was het voor ons toch wel een beetje spannend om de vraag te stellen waarom de dingen gingen zoals ze gingen. Wij begrepen niet altijd waar en wanneer de echt belangrijke beslissingen werden genomen. Het leek alsof dat tussen de bedrijven door gebeurde. Wij hebben door de gesprekken daarover meer inzicht gekregen in hoe dingen gegroeid zijn en dat daarbij deels oud zeer speelde.'

**Busscher:** 'Daar waren wij ons niet van bewust. Met de samenwerking tussen de twee duopraktijken ging het altijd goed.'

**Albek:** 'We hebben nu afgesproken in welke vergadering we welke onderwerpen bespreken.'

**Busscher:** 'Iedere maandagmiddag hebben we een benen-op-tafel-overleg: een halfuurtje praten zonder agenda. Daarnaast is er een maandelijks HOED-overleg, vooral over lopende praktische zaken. Voor overstijgende onderwerpen, zoals wel of niet het pand aanschaffen of verbouwen, plannen we een aparte bespreking. We hebben sinds de samenwerkingsgesprekken al twee heidagen gehad, onder meer om onderlinge waarnemingsafspraken te maken.'

**Albek:** 'Het voelt voor ons nu als een gelijkwaardige en goede samenwerking.'

**Busscher:** 'Dat was voor ons ook een belangrijk doel van deze gesprekken. Iedereen moet de gelijkwaardigheid voelen. Anders werkt het op termijn niet.'

**Albek:** 'Iedereen praat mee in de overleggen en alles is bespreekbaar.'

**Busscher:** 'We hebben aan Samenwerking op Maat een lijst met onderwerpen overgehouden die we jaarlijks willen bespreken. Dat zijn dingen als: hoe loopt de besluitvorming, hoe ervaren we de communicatie, is de taakverdeling nog in balans? De komende één of twee jaar hebben we die lijst hopelijk nauwelijks nodig, maar als je vijf jaar geen aandacht geeft aan die vragen, kan het toch scheef gaan lopen, denk ik.'

**Albek:** 'Dan krijgen die onderwerpen ineens ook lading. Juist door het erover te hebben simpelweg omdat er weer een jaar voorbij is, hebben die vragen geen lading.'

**Busscher:** 'Wat je op de langere termijn terugkrijgt van deze gesprekken aan positieve energie, efficiënte vergaderingen en plezierige samenwerking, staat naar mijn idee niet in verhouding tot wat de gesprekken ons hebben gekost.'

Staan jullie aan het begin van een (intensievere) samenwerking als huisartsen onderling? En wil je vooraf goede afspraken maken? Op [www.lhv.nl/samenwerking-op-maat](http://www.lhv.nl/samenwerking-op-maat) lees je over de mogelijkheden. Of bel de LHV op 085 - 04 80 000 (8.30 - 17.00 uur).