

VIJF VALKUILEN BIJ LEIDINGGEVEN

Hoe maak je van een huisartspraktijk een plek wordt waar medewerkers graag werken? “Met een zakelijke houding van de werkgever”, stelt HRM-deskundige Petra van der Horst. “Huisartsen willen vaak ‘een gezellige praktijk’. Maar als je daardoor de zakelijke aspecten uit het oog verliest, gaat dit juist ten koste van de goede sfeer.”

Tekst **Nathalie Pol** Illustratie **Joyce Schellekens**

“Laatst had ik een afspraak bij een praktijk van twee vrouwelijke huisartsen. Zij vonden dat de doktersassistente niet goed functioneerde. Toen ik binnenkwam, was ik even in verwarring. Was dit nou de huisarts? De doktersassistente gedroeg zich alsof zij de huisarts was. En dat was ook precies het probleem.”

Assistentes die de praktijkvoering overnemen, conflicten in het team, onuitgesproken fricties. Petra van der Horst komt het bijna dagelijks tegen in haar gesprekken. Samen met Margreet Schuurmans, senior adviseur HRM bij de LHV, verzorgt ze een aantal managementcursussen binnen de LHV Academie. Daarnaast werkt ze als coach voor individuele huisartsen. Ze merkt dat er veel misverstanden over leidinggeven zijn. “Overdreven gezegd vinden huisartsen dat ze pas moeten leidinggeven als er iets aan de hand is. Ze vinden het lastig om hun medewerkers aan te spreken op zaken die niet lekker gaan. Terwijl medewerkers dat wel verwachten. En dan komt het voor dat zij zelf de leiding in handen nemen, als een werkgever steeds maar niet ingrijpt. Zo’n verstroorde verhouding is dan vaak onomkeerbaar.” De Dokter vroeg Van der Horst naar meer valkuilen bij leidinggeven in de huisartsenpraktijk. En ook: hoe je ze kunt voorkomen.

‘We delen veel privé zaken met elkaar. Dat komt de sfeer ten goede.’

Stel, de moeder van uw assistente leidt aan beginnende dementie. Ze vertelt u over de situatie in haar ouderlijk huis. Hoe haar vader gebukt gaat onder de agressieve buien van haar moeder. Dat hij een scheiding overweegt. En hoe zij zich continue zorgen maakt om beide ouders. Niet zo gek dat u dan, vanuit uw betrokkenheid, belangstellend informeert naar de situatie?

“Toch wel”, vindt Van der Horst. “Het gaat hier niet om een gesprek met een patiënt. Hier zitten een medewerker en een werkgever met elkaar om tafel. Dit gesprek gaat te diep in op het privéleven. Veel huisartsen gaan dan ook doorvragen: goh hoe is dat voor jou, heeft je moeder soms die vorm van dementie, bij wie loopt ze eigenlijk? Dan ben je eigenlijk een





diagnose aan het stellen. De huisarts zit dan met twee petten op: die van werkgever en die van zorgverlener.”

“Dit soort intimiteit en vertrouwelijkheid staan goed werkgeverschap in de weg. Het maakt aansturen erg lastig. Al dat privégedoe vertroebelt je beeld. En het zorgt voor een grote drempel als je iemand moet aanspreken op zaken die niet goed gaan. En die mogelijk zelfs versterkt of veroorzaakt worden door privéaangelegenheden.”

Mag je dan geen belangstelling tonen? “Natuurlijk wel, maar op een zakelijke manier. In het geval van deze assistente kun je aangeven dat het een zware tijd voor haar zal zijn. Dan wens je haar sterkte en rond je het gesprek af. Zo laat je merken dat je hebt geluisterd en dat je haar situatie begrijpt. Stimuleer vooral niet dat de medewerker meer informatie geeft dan nodig is. En als je merkt dat ze dit wel doet, grijp dan in. Jij bent de werkgever. Daarmee ben je eindverantwoordelijk voor het verloop van de communicatie. Voorkom dat een medewerker zich in professioneel opzicht te kwetsbaar maakt.”

‘Als ik meer weet, kan ik daar beter op sturen.’

Van der Horst legt uit de doktersassistente haar verhaal om twee redenen vertelt. Ze is benieuwd naar het medische oordeel van de huisarts: is de agressie van haar moeder wel normaal? En ze wil haar werkgever impliciet laten weten waarom ze soms steken laat vallen. Doorvragen kan de situatie alleen maar ingewikkeld maken.

“Vraag je altijd af wat je als werkgever met die extra kennis over de thuissituatie kunt”, adviseert Van der Horst. “Als je wilt weten wat het effect is op haar werk, concentreer je dan alleen op de effecten die op de werkplek ziet. Geef in een individueel gesprek aan dat je hoopt dat de medewerker je weet te vinden als werken lastig wordt. Laat haar weten dat ze in zo’n geval zorgverlof kan opnemen. Of tijdelijk minder uren kan maken tegen een lager salaris. Dan los je het op een zakelijke manier op.”

De natuurlijke neiging tot doorvragen zit ook in de weg als medewerkers zich ziek melden. “Jij bent dan niet degene die de diagnose stelt. Handel hier als ware je geen medicus en zet de werkgeverspet op. Alles wat je daarin anders doet, buiten de regels om, is bloedlink. Bovendien is het onveilig en onduidelijk voor de medewerker. Die heeft ineens twee beoordelend artsen.” >

‘Veel zaken lossen zich vanzelf op.’

Van der Horst herinnert zich een voorbeeld van een assistente, een vrouw van midden veertig, die voortaan ook administratieve taken moest oppakken. “Ze volgde een cursus, want het lukte niet. Ze volgde nog een cursus. Nog steeds geen verbetering. Wat moet ik nu, vroeg haar werkgever me, ze is zo onzeker. Tsja, niet zo gek in deze situatie. Als je iets na twee cursussen nog steeds onder de knie hebt, wordt iedereen onzeker.

De huisarts in kwestie durfde niet met zijn medewerker om tafel. Hij was overmatig betrokken, vond het zo sneu voor haar. Maar als je niet ingrijpt, denken de andere medewerkers: ze kan het niet en toch zit ze er nog steeds. Iedereen die voor haar moest invallen tijdens haar cursus, volgde de situatie met argusogen. En de collega die hij aansprak op haar omgang met patiënten, verwees haarfijn naar het niet-functioneren van haar collega.”

“Iemand aanspreken op zaken die niet goed gaan, kan degene bevrijden van een last. Want reken maar dat deze mevrouw zelf ook aanvoelde dat het niet goed ging. Disfunctioneren bespreekbaar maken is niet leuk. Maar doe je het niet, dan zakt iemand langzaam weg. Iemand aanspreken zorgt ook voor gezag. Het maakt het aansturen van het team makkelijker. En vind je zo’n gesprek lastig? Bereid het dan eerst met iemand anders voor. En dan niet met de praktijkondersteuner of een huisarts in loondienst. De verhoudingen zijn al zo fragiel.”

‘Als ze behoefte aan overleg hebben, hoor ik het wel.’

Nog lang niet alle praktijken houden een werkoverleg. “Terwijl dit overleg juist voor structuur zorgt. Bedenk wel

wie je waarvoor om tafel zet. Met welke doel vindt dat overleg plaats, wie zit het voor en welke afspraken worden daar gemaakt? En houdt drie keer per jaar een werkoverleg op praktijkniveau. Dat zit je dan zelf voor. Dus niet de praktijkondersteuner, ‘want dan kan ze het leren’. Nee, het is jouw toko. Jij wil daar iets mee bereiken, dus jij bent de voorzitter. Zo maak je duidelijk dat je leiding geeft, het brengt je in positie als werkgever. Je hoort wat er speelt en kunt uitleggen wat je plannen zijn. En wat je wel en wat je niet wilt. Bovendien zorgt deze structuur voor een veilige werkomgeving. Er is een plek waar dingen besproken kunnen worden.”

Ook functioneringsgesprekken schieten er nog vaak bij in. Niet nodig, vindt de werkgever dan, want de assistente werkt hier al jaren en het gaat allemaal lekker. “Terwijl de assistente daar wel degelijk behoefte aan heeft. Ze weet wel dat ze gewaardeerd wordt, maar niemand wil dat zaken als vanzelfsprekend worden gezien. Zo’n functioneringsgesprek is ook even een moment van aandacht. Juist in een kleine praktijk is het belangrijk dat je, tussen alle drukte door, even stil staat bij de werkkrelatie die je met elkaar hebt. ○

Na de zomer start De Dokter met een rubriek waarin Petra van der Horst en Margreet Schuurmans vragen over personeelszaken, leidinggeven en motiveren beantwoorden. Heeft u een casus die u graag wilt voor leggen? Mail dan naar dedokter@lhv.nl o.v.v. ‘rubriek personeelsvragen’.

Tests en tips voor werkgevers

Leden van de LHV vinden op de website het Personeelshandboek huisartspraktijk. Margreet Schuurmans, senior adviseur HRM bij de LHV, is verantwoordelijk voor de inhoud van het handboek en de praktische vertaling naar de specifieke situatie van de huisartspraktijk.

“In het Personeelshandboek vinden praktijkhouders bijvoorbeeld checklists en modellen op het gebied van leidinggeven, zoals voor het voeren van een beoordelingsgesprek. Ze vinden er ook aandachtspunten bij het motiveren van personeel, veel informatie over ziekteverzuim, maar ook handzame tips voor het inrichten van een werkoverleg.”

Voor leden die meer met de materie willen doen, biedt de LHV Academie diverse workshops en cursussen. Bijvoorbeeld Grip op Leidinggeven en de nieuwe workshop Motiverende beoordelingsgesprekken voeren.

<http://lhv.artsennet.nl/Praktijkvoering/Personeel.htm>
(de link naar het handboek is alleen zichtbaar als u bent ingelogd)

