

# Organisatiekunde voor verloskundigen

*Ad Standaard*

**Op vele plekken in Nederland spreken verloskundigen met ziekenhuizen over de vorming van verloskundige centra. En dat is geen geringe opgave. Het organiseren van samenwerking met een ziekenhuis is voor zelfstandige beroepsbeoefenaren als verloskundigen een tijdrovende en moeilijke klus. Wat moet je weten als je eraan begint en waar moet je op letten als de onderhandelingen beginnen? Hoe zorg je ervoor dat je een goede partij bent in de onderhandelingen en dat je niet wordt meegenomen in besluiten die je niet overziet, maar waar je misschien niet meer onderuit kunt? Een korte handleiding organisatiekunde voor verloskundigen.**

Het zal menig maatschap verloskundigen overkomen. In de maatschapvergadering wordt verslag gedaan over de werkgroepbijeenkomsten waarin met het ziekenhuis al enige maanden gesproken wordt over een te vormen verloskundig centrum. Er ontstaat onenigheid en verwarring. Wordt het wel het centrum dat we voor ogen hadden? Zal het voor bezoekers duidelijk zichtbaar zijn dat het centrum geen ziekenhuisafdeling is, maar een verloskundige voorziening? Wat wordt de positie van de verloskundigen en hoe gaat het er financieel uitzien? Waarover zijn nu eigenlijk besluiten genomen en: kunnen we nog wel terug als het plan niet aan onze wensen voldoet? De vertegenwoordigers van de maatschap(pen) in de werkgroepen krijgen het zwaar. Zijn hun collega's de afspraken vergeten? Waarom hebben ze niet meer vertrouwen? 'Ik heb zo ontzettend veel werk verzet en me moeten verdiepen in zaken waar ik nooit eerder mee te maken heb gehad. Ik heb toch beter verdiend?' Zo kan een situatie ontstaan die vele inspannende uren en soms menig traantje kan kosten. De verhoudingen tussen de verloskundigen worden danig op de proef gesteld. Begrijpen ze elkaar nog wel als het gaat over al die kwesties rond het te vormen centrum. Onderwerpen die ze niet helemaal overzien, maar die wel bepalend zullen zijn voor hun toekomst?

Het zal duidelijk zijn: de vorming van verloskundige

centra in samenwerking tussen ziekenhuizen en verloskundige maatschappen, is een ingrijpend proces, vooral voor verloskundigen. Want zij zijn de partij die het meeste wordt geraakt. Zij geven een belangrijk stuk en misschien zelfs wel hun gehele zelfstandigheid op. In dit artikel wordt de helpende hand geboden met 6 belangrijke tips.

## 1. Onderschat het proces niet!

'Proces' is een vage term en daarom wordt het misschien juist zo vaak gebruikt. Er zijn ook moeilijk termen te vinden die beter aangeven wat er wordt bedoeld. Vergelijk het met de bouw: uiteindelijk staat er een gebouw, maar eraan vooraf ging een bouwproces waarin architecten, ingenieurs, aannemers, installateurs en vele andere vakmensen ervoor zorgden dat het bouwplan werd gerealiseerd. Het verloskundig centrum is ook een gebouw, maar het gaat daarnaast ook nog eens over zorgverlening, samenwerking, organisatorische en financiële verhoudingen tussen meerdere partijen. En die moeten het ook nog eens lopende het bouwproces eens worden. Onderschat dat proces dus niet, want het is als een fusieproces: wel kleiner, maar niet minder ingewikkeld. Zoals met een reis wordt de bestemming mede bepaald door het reisplan en door hoe het onderweg allemaal verloopt. Ga je in gesprek met een ziekenhuis met als doel samen een verloskundig centrum te vormen, dan moet je dat gesprek dus goed organiseren en daar is echt expertise bij nodig. Het gaat immers niet alleen om een ontwerpproces, waarbij je alleen maar regelmatig de tekeningen moet beoordelen, maar tegelijkertijd gaat het ook om een onderhandelingsproces. Er moet onderhandeld worden over de verschillende posities, belangen en verhoudingen. Het door elkaar lopen van deze twee elementen maakt het zo ingewikkeld en daarom is het nodig om het proces goed te organiseren.

## 2. Ziekenhuizen en verloskundigen zijn totaal verschillende partijen, houd daar rekening mee!

Niemand zal beweren dat een maatschap van verloskundigen vergelijkbaar is met een ziekenhuis, maar toch kom je projecten tegen die zijn opgezet alsof er gelijke partijen zaken met elkaar moeten doen. Het resultaat is bijvoorbeeld dat een mêlée aan werkgroepen wordt opgezet zoals: visie, zorgorganisatie, financiering, bedrijfsplan, besluitvorming en zeggenschap, communicatie en PR. En die arme verloskundigen moeten aan alle werk-

*Drs. C.A. (Ad) Standaard cmc, bedrijfskunde/bedrijfssociologie aan de Erasmusuniversiteit. En is senior organisatieadviseur en partner in bureau Obelon*

*E: a.standaard@obelon.nl – W: www.obelon.nl*

groepen deelnemen, want ze moeten toch overal bij betrokken zijn. Dit democratische misverstand kan verloskundige maatschappen behoorlijk op het verkeerde been zetten. Voordat ze het weten verliezen ze zich in allerlei detailkwesties en raakt bovendien hun onderlinge communicatie overbelast. Details moeten immers ook gedeeld worden met de achterban, want voordat je het weet voelen zij zich niet meer geïnformeerd.

Verloskundigen kunnen heel goed beoordelen of een plan voor een Verloskundig Centrum hen een passende werkomgeving biedt. Maar dat is iets anders dan bij alle voorbereidende stappen en detailkwesties betrokken te moeten zijn. Daarvoor heeft een ziekenhuis veel meer menskracht en voorzieningen in huis. Men mag dan ook verwachten dat deze worden ingezet om de verloskundigen te ontlasten, zodat zij zich kunnen richten op de besluiten die echt voor hen van belang zijn. Het

### **de (harde) onderhandelingspunten niet te lang liggen!**

Vooraf bij processen die georganiseerd zijn alsof er gelijkwaardige partijen met elkaar onderhandelen, is het risico groot dat onderwerpen die voor verloskundigen heel belangrijk zijn ondergesneeuwd raken in een lange lijst van besprekingspunten. De lijst neemt hen mee naar visie, organisatie, werkprocedures, taakverdeling enzovoorts, terwijl het onontkoombaar is dat hoe langer het gesprek duurt, de vrijblijvendheid afneemt. Zo kunnen de voorbereidingen maanden lang duren, terwijl de verloskundigen geen antwoord krijgen op de vraag of het ziekenhuis bereid zal blijken te zijn te investeren in een centrum met een eigen identiteit en ingang. En dat er duidelijkheid komt over de bestuurlijke en financiële verhoudingen en de risico's.

Misschien zijn deze punten voor hen zelfs zo belangrijk

## **Dit is een SLAGKRACHT-artikel!**

beschikken over voorzieningen is een belangrijk verschil tussen verloskundige maatschappen en ziekenhuis, maar er is nog een ander belangrijk punt.

De besluitvorming binnen een ziekenhuis verloopt op een totaal andere wijze en dat is erg belangrijk voor het hier bedoelde proces. Verloskundigen zijn natuurlijk het 'lichtst' georganiseerd. Ik spreek bewust niet van het 'zwakst', want dit staat allerminst vast. Maar ze hebben weinig organisatorische houvast om de vele besluiten die met de vorming van een verloskundig centrum gemoeid zijn, te nemen. Als zelfstandigen in een licht maatschapverband zijn ze vooral afhankelijk van goede onderlinge communicatie, van hun onderlinge verhoudingen en van de kennis en betrokkenheid van de leden van de maatschap.

Ziekenhuizen zijn natuurlijk meer een 'veelkoppig' fenomeen. Ze opereren langs paden die aan meer regels gebonden zijn en je hebt te maken met meerdere posities en hun verhoudingen. Zoals tussen de gynaecologen, verpleegkundigen, een directie en/of Raad van Bestuur, de stafdiensten en mogelijk ook een Ondernemingsraad en een Cliëntenraad. Ook is het waarschijnlijk dat ziekenhuizen gebruik zullen maken van een projectleider/adviseur om het centrum te realiseren.

Deze verschillen tussen de partijen hebben grote gevolgen voor de wijze waarop het gesprek gevoerd wordt en besluiten genomen over samenwerking. Als men zich niet bewust blijft van deze verschillen is de kans groot dat partijen elkaar onderweg niet meer begrijpen en het gesprek verstoord raakt.

### **3. Stel goede prioriteiten in de onderwerpen waarover gesproken moet worden en laat**

dat ze bepalen of het plan wel of geen doorgang kan vinden. In dat geval heeft het weinig zin om verder te gaan voordat over deze mogelijke 'breekpunten' uitsluitel is gegeven. Schroom dan ook niet deze onderwerpen met elkaar te benoemen en naar voren te brengen in het gesprek. Doe dat natuurlijk wel met tact. Het gaat niet om 'slikken of stikken', maar om het tijdig en reëel verkennen van de mogelijkheden om er met elkaar uit te kunnen komen. En dat is natuurlijk in beider belang.

### **4. Organiseer jezelf!**

Maatschappen verloskundigen moeten zich tijdig bewust zijn van het feit dat het plannen maken en onderhandelen met een ziekenhuis veel van hen zal vergen. Meer, veel meer dan ze normaal gewend zijn. De maatschappen moeten van een meestal informeel, collegiaal overleg groeien naar een besluitvaardig verband dat ervoor zorgt dat de verloskundigen een goede partij zijn in de onderhandelingen. En daarvoor moet de onderlinge informatievoorziening en communicatie goed zijn, moeten er goede afspraken worden gemaakt over de besluitvorming en de mandaten van de vertegenwoordigers, moet de verslaglegging op orde zijn en er efficiënt en besluitvaardig vergaderd worden. En dat is geen sinecure en zal veel vergen van alle leden van de maatschap.

### **5. Laat je tijdig ondersteunen!**

De organisatorische randvoorwaarden zijn er niet vanzelf en het ligt dan ook voor de hand dat er ondersteuning nodig zijn van externe deskundigen. Er zijn juridische, financiële kwesties, maar de begeleiding van het proces en van de door de maatschap te nemen besluiten zijn in

## Praktijk voor Verloskunde & Echoscopie

Eric Smith, Aletta Karstens, Mirte v.d. Heuvel en Jacco v.d. Vlugt

Wij zijn per direct  
op zoek naar een  
enthousiaste en  
flexibele

**COLLEGA VERLOSKUNDIGE**  
(full- of parttime, uitzicht op vaste aanstelling)

en

**WAARNEEMSTER**  
(zwangerschapsverlof & zomerperiode)

Wij begeleiden **390 zorgeneheden** per jaar in **Capelle aan den IJssel**.  
Daarnaast voeren we alle eerstelijns echoscopische onderzoeken uit.

Ervaring met echoscopie is voor beide functies niet noodzakelijk,  
maar wordt wel zeer gewaardeerd.

Wij bieden je een gezellige werkomgeving, leuke collega's  
en de mogelijkheid om je verder te ontwikkelen, onder andere  
op het gebied van echoscopie.

Onze praktijk onderhoudt een nauwe samenwerking met andere  
verloskundigen in de regio en heeft een uitstekende werkrelatie  
met de tweede lijn (IJsselland ziekenhuis).

Natuurlijk bieden we een marktconform salaris.

Heb je vragen of wil je meer informatie? Neem dan contact op met  
Aletta Karstens-v.d. Neut (alettavdneut@hotmail.com)



### Wij zoeken een nieuwe collega!

Verloskundige Praktijk De Nieuwe Vaart is een moderne plattelands-  
praktijk in de buurt van Zwolle. Wij verlenen verloskundige zorg in de  
plaatsen Dedemsvaart, Balkbrug, Nieuwleusen en omgeving.

#### Wij zoeken i.v.m. vertrek van een van ons:

- Een nieuwe collega per september, eerder mogelijk
- De werkvorm is bespreekbaar
- Met hart voor de eerste lijn
- Met tijd en aandacht voor de zwangeren
- Enthousiast voor praktijkinnovatie
- BIG geregistreerd en ingeschreven in het kwaliteitsregister

#### Onze praktijk:

- Ongeveer 300 inschrijvingen per jaar
- 90% thuisbevallingen
- Spreekuur met praktijkassistentes
- Grote, moderne praktijkruimte
- Termijnecho's en SEO's in eigen praktijk
- Volledig geautomatiseerd met Orfeus Online

Geïnteresseerd? Stuur binnen 4 weken na verschijningsdatum  
van deze advertentie een sollicitatiebrief met CV naar:

nieuwevaart@hetnet.nl

Ook 4e jaars studenten zijn van harte uitgenodigd om te reageren!

Verloskundige Praktijk De Nieuwe Vaart  
Latyrusstraat 12E  
7701 CX Dedemsvaart  
www.de-nieuwevaart.nl

veel gevallen ook onmisbaar. De tijdige inschakeling van een adviseur is belangrijk omdat het proces zoals hiervoor beschreven zo belangrijk is. Zoals bij een treinreis, moet er tijdig aandacht zijn voor de bestemming, het reisplan, de rails (fasering), de trein (werkgroepen) en de machinist (projectleiding). Een adviseur kan helpen bij een ontsparing, maar het is beter op tijd een goed en evenwichtig reisplan te hebben en te voorkomen dat het proces uit de bocht vliegt.

Nederland heeft vele adviseurs, maar met heel verschillende expertise en ervaring. In Nederland noem je jezelf al snel adviseur als je eens een klus hebt gedaan en die ook elders aanbiedt. Advieswerk is echter ook gewoon een vak dat inhoudelijke zowel als procesmatige kwaliteiten vergt. Een mogelijkheid om die kwalificaties vast te stellen is door in het curriculum vitae van de adviseur te zoeken naar ervaring en opleiding vanuit een professionele adviesrol. Certificering bij een beroepsorganisatie kan daarbij ook een aanknopingspunt zijn.

### 6. Zorg ervoor dat het contact op inhoud groeit!

Samenwerking opbouwen met een ziekenhuis is in alle gevallen inspannend. Er moet veel werk worden verzet, veel worden gesproken en knopen worden doorgehakt. De energetische kant van het proces is dan ook erg belangrijk. De hoofdbreken die de vele regelzaken kosten, kunnen de motivatie voor de samenwerking echter snel overwoekeren. En dat blijkt bij alle samenwerkingsprojecten toch het belangrijkste: versterkt het proces de wens tot samenwerking of put het deze drijfveer juist uit? Dat is dan ook de reden dat het zo belangrijk is dat het contact tussen de zorgverleners tijdens het proces toeneemt. Het is de 'accu' van het proces: verloskundigen die hun collegae en gynaecologen van het ziekenhuis leren kennen en echt ervaren wat de meerwaarde van de samenwerking kan zijn. Het gaat immers om professionals en die raken gemotiveerd door verbeteringen in de zorg en veel minder door de randvoorwaarden ervoor. Als voorwaardelijke kwesties te lang het gesprek bepalen, zal de accu het dan ook vroeg of laat opgeven. Zoals het proces moet worden ingericht op het voorkomen van energieverlies aan detailkwesties, moet het ook bevorderen dat het vuur van de samenwerking blijft aangewakkerd!

Eigenlijk lijkt dat een eenvoudig uitgangspunt, maar in de praktijk blijken er wel heel veel zaken te zijn die van deze koers kunnen afleiden. Zoals in alle zorgorganisaties gaat het er vooral om te waarborgen dat de samenwerking echt over de zorg blijft gaan. Versterkt het proces de zorgverlening of raakt men juist verstrikt in allerlei voorwaardenscheppende kwesties?

Als de zorgverleners elkaar vinden en ervoor zorgen dat de zorgverlening bovenaan de agenda blijft staan, komt het dus wel goed met dat verloskundige centrum. ■