

ZORG VOOR CHEMIE TUSSEN TANDARTS EN TEAM

# Het geheim van een goede samenwerking

*Iedereen zal beamen dat een goede chemie tussen een tandarts en zijn team belangrijk is. Maar hoe zorg je ervoor dat die tot stand komt, zodat een optimale samenwerking ontstaat en je de patiënt de kwalitatief beste zorg kunt leveren? Houd daarvoor het gezamenlijk belang in de gaten: de patiënt én de kwaliteit van de behandeling.*

TEKST: LAURA JANSEN; BEELD: SHUTTERSTOCK

> Om duidelijk te krijgen hoe je een goede chemie tussen de tandarts en zijn team tot stand brengt, is het allereerst belangrijk te weten wat daar precies onder wordt verstaan. Jan Jaap Reinders, organisatiepsycholoog, docent en onderzoeker bij het Centrum voor Tandheelkunde en Mondzorgkunde (UMCG), denkt bij het woord chemie vooral aan de sociale en taakgerichte kant van samenwerking. Volgens hem uit een goede chemie zich onder andere in een goede cohesie. Bij een hoge groepscohesie in teams is er sprake van een hogere productiviteit en efficiëntie, zegt Reinders. Daarnaast is het van belang dat men bereid is verantwoordelijkheid te nemen voor elkaar. "Vrouwelijke tandartsen zijn over het algemeen meer samenwerkingsgericht en gefocust op sociale omgang met patiënten en collega's dan mannelijke tandartsen. Toen de professie nog vooral uit mannen bestond, was de bereidheid tot samenwerking nooit extreem goed. Dat is intussen verbeterd, maar ik durf niet te zeggen of dat specifiek samenhangt met het toenemen van het aantal vrouwelijke tandartsen", aldus Reinders. Immers, het sociale aspect, waaronder ook communicatie met collega's en patiënten valt, is ook in de tandheelkunde gaandeweg steeds belangrijker geworden. "Dat

aspect heeft invloed op hoe je met je beroep omgaat, ernaar kijkt en wat voor chemie je hebt. De communicatie tussen tandarts en team toont veel overeenkomsten met de communicatie tussen tandarts en patiënt." Reinders denkt dat tandartsassistenten over het algemeen een goede relatie hebben met de tandarts die hen in dienst neemt, al is het volgens hem sterk afhankelijk van hoeveel ervaring men heeft. "De chemie zit ook in het feit dat je je beroep prettig, spannend en uitdagend genoeg wil houden. Een mens heeft vernieuwing nodig om gemotiveerd te blijven en om plezier te hebben in zijn werk. Ik denk dat tandartsen dat goed door hebben en ook mogelijk maken. Mensen die wat langer meelopen, krijgen vaak automatisch meer verantwoordelijkheid en hebben het gevoel dat ze duidelijk erkend worden voor hun deskundigheid. Op basis van hoe lang je samenwerkt, win je vertrouwen. Dat is het resultaat van chemie."

## Bejegening

In de communicatie tussen de tandarts en zijn team kunnen verschillende dingen fout gaan. Reinders noemt ten eerste de informatieoverdracht. Als mondhygiënisten samenwerken met een tandarts, is de ver-



> wijzing bijvoorbeeld niet altijd helder, zegt hij. Nicole van Ladesteijn herkent dit probleem. Zij is trainer bij Communicatiewijs, een bureau voor trainingen op het gebied van samenwerking, onderlinge communicatie en leiderschap aan verschillende beroepsgroepen, waaronder tandartsen. Volgens haar kan het feit dat er in de communicatie dingen fout gaan verschillende oorzaken hebben. Werkdruk is er daar een van. Tandartsen hebben een relatief zwaar beroep en zijn heel druk, is haar opgevallen. “Ze hebben een technisch beroep en zijn vaak ook nog ondernemer en leidinggevende. Dat zorgt voor een verhoogde werkdruk. In zijn positie als leidinggevende is het juist belangrijk dat een tandarts durft te delegeren. Ook een ander moet het initiatief en de leiding kunnen nemen.” Een ander punt is de manier waarop de tandarts met zijn team communiceert. Dat gebeurt niet altijd op de meest duidelijke manier, weet Van Ladesteijn. Sommige assistenten vinden de manier waarop ze bejegend worden niet fijn. Tandartsen kunnen kortaf zijn en op een gebiedende wijze dingen vragen, aldus Van Ladesteijn die overigens niet de indruk wil wekken dat dit voor alle tandartsen geldt. “Maar voor een aantal geldt wel degelijk dat ze meer effectief en verbindend kunnen communiceren en samenwerken.” Bij de trainingen die Van Ladesteijn geeft, is het doel om erachter te komen hoe je zo prettig en efficiënt mo-

gelijk kunt samenwerken, op een manier dat geleverde kwaliteit er baat bij heeft. Daarbij wordt gekeken hoe de interactie nu gaat, wat het effect daarvan is en wat men anders zou willen doen.

### Training

Erik de Maijer, tandarts bij EDM tandartsen in Koedijk, vindt dat je als tandarts open moet staan voor trainingen. Zelf volgde hij met zijn team verschillende trainingen bij Catan School of Excellence, opgericht door Rolf van Mierlo en Nico Bezuur, beiden tandarts. Zij geven cursussen, trainingen en seminars op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, communicatie en succesvol ondernemerschap. Als De Maijer een nieuwe assistent aanneemt, laat hij deze altijd een communicatietraining bij Catan volgen. “Ik vind het belangrijk dat iedereen in de praktijk op dezelfde manier communiceert”, aldus De Maijer. “Omgaan met kritiek is daar een voorbeeld van. Mensen vinden het vaak moeilijk kritiek te ontvangen of te geven. Maar als je in je vak wilt groeien, heb je dat nodig. Bij ons hebben we onderling afgesproken dat we elkaar mogen corrigeren. Als tandarts sta ik ook niet boven de assistenten, ik wil met ze meedenken.”

### Zelfkennis

Het is belangrijk dat je als tandarts zelfkennis hebt, vindt Van Ladesteijn. Tijdens de trainingen merkt ze dat tandartsen er baat bij hebben daar inzicht in te krijgen. “Je moet weten wat voor jou belangrijk is. Vraag jezelf af hoe het komt dat je aan het eind van de dag zo moe bent en dat jij degene bent die dan nog handschoenen moet bestellen.”

Ze heeft het idee dat tandartsen soms meer op hun schouders nemen dan goed is. “Als tandartsen in hun communicatie duidelijk aangeven wat ze graag willen, en omgekeerd kunnen horen wat een assistent bijvoorbeeld nodig heeft, kun je nog meer stroming krijgen dan er nu soms is. Bedenk hoe je er samen voor kunt zorgen dat de patiënt een zo optimaal mogelijke behandeling krijgt en dat het werk zo prettig mogelijk verloopt.” Aan de hand van casussen en rollenspellen probeert ze tijdens haar trainingen tandartsen tot dat inzicht te brengen.

Organisatiepsycholoog Reinders denkt dat de leden van een goed team elkaar beter aanvullen. “Effectieve teams hebben niet alleen een hoge groepscohesie. Ze steunen op elkaar door elkaars taken over te nemen, terwijl ieder zijn eigen expertise blijft houden. Waarom zou alleen een mondhygiënist een gebitsreiniging moeten doen? Als het niet een al te uitgebreide behandeling is, kan het ook prima door een bekwame as-

### Elf tips voor een goede chemie

- Houdt het gezamenlijk belang in de gaten: namelijk de patiënt en de kwaliteit van de behandeling.
- Durf de leiding ook uit handen te geven.
- Wees duidelijk in de communicatie: communiceer effectief en verbindend en zorg dat je als team dezelfde manier van communiceren hebt.
- Vul elkaar aan. Werkzaamheden hoeven niet altijd strikt gescheiden te worden.
- Luister naar elkaar.
- Sta open voor trainingen.
- Wees open, eerlijk en belangstellend in je houding.
- Sta open voor advies.
- Leer elkaar feedback geven.
- Praat niet over elkaar, maar mét elkaar.
- Heb oog voor de effecten van beloningssystemen; ook beloningen op groepsniveau kunnen groepscohesie en prestaties bevorderen.



## De ideale chemie

Volgens Reinders hebben tandarts en personeel bij de ideale chemie een sterke binding met een gemeenschappelijk doel. Met elkaar kijken ze hoe ze elkaar kunnen versterken en aanvullen. "Als er meer chemie is, zijn we meer tevreden over ons werk en leveren we betere kwaliteit. Wil je een goed team hebben, dan is het ook van belang zelf een richting aan te geven en een koers daarin te bepalen." Verder is taakvariatie een belangrijke factor voor werktevredenheid, volgens Reinders. Ook vrijheid geven motiveert mensen doorgaans, net als vragen naar iemands mening, blijkt uit onderzoek. Van Ladesteijn vult aan: "Het is mooi als je samen resultaten kunt vieren. Benoem het als je een stressvolle dag achter de rug hebt en benadruk dat jullie dat maar mooi samen hebben gedaan."

sistent worden gedaan. Wanneer er strikt onderscheid wordt gemaakt, werk je fragmentatie in de hand en kun je elkaar niet aanvullen." Beloningssystemen kunnen groepsgedrag en groepsbinding sturen, zegt Reinders. "Dit is een chemie die de tandarts als leidinggevende kan gebruiken. Te denken valt ook aan groepsbeloningen. Een beloning hoeft niet altijd financieel te zijn." Reinders adviseert tandartsen oog te hebben voor de effecten van beloningssystemen: ook beloningen op groepsniveau kunnen groepscohesie en -prestaties bevorderen.

### Bespreekbaar maken

Wat kunnen medewerkers zelf doen om een goede chemie met de tandarts tot stand te brengen? Sowieso kan men zelf ideeën inbrengen, zegt Reinders. "Zorg dat er naar je geluisterd wordt. Want chemie is het resultaat van interactie, dus de verantwoordelijkheid ligt net zo goed bij de andere partij."

Van Ladesteijn geeft mee dat ook assistenten, hoe moeilijk dat voor sommigen misschien ook is, dingen bespreekbaar kunnen maken. Kies daarvoor wel het juiste moment, adviseert ze. "Een assistent die tijdens een behandeling een vrije dag vraagt, kiest natuurlijk wel een heel ongelukkig moment. Wees verder proactief, initiatiefrijk en houd het gezamenlijk belang in de gaten: de patiënt en de kwaliteit van de behandeling."

Om als tandarts een goede chemie met het team tot stand te brengen, is het dus belangrijk dat je verantwoordelijkheid voor elkaar neemt, de leiding uit handen kunt geven, goed communiceert, elkaar aanvult en het gezamenlijk belang in het oog houdt. De Maijer raadt tandartsen aan trainingen te volgen op het gebied van samenwerking en communicatie, omdat het je team fris houdt. "Ik probeer altijd te bedenken hoe mijn houding richting medewerkers is en hoe ik overkom. De ideale houding is, denk ik, open en eerlijk zijn en belangstelling tonen. Bij een training krijg je daarvoor handvatten. Verder moet je open staan voor adviezen van medewerkers en elkaar feedback leren geven. En: praat niet over elkaar, maar *met* elkaar. Dat is bij ons de belangrijkste regel, het zorgt voor vertrouwen binnen je team."



- [www.communicatiewijs.nl](http://www.communicatiewijs.nl)
- [www.catan.biz](http://www.catan.biz)

