

**Word wakker tandarts,
het is een bedrijf!**

Je praktijk als onderdeel van je ideale leven

MARIETTE HAM

INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD	5
INLEIDING	7
I. DE TANDARTS ALS PROFESSIONAL	15
De positie van de tandarts	15
1. Zwakste schakel of grootste kracht?	16
2. Terug naar het begin: missie en visie	27
3. Het doorbreken van de vicieuze cirkel	35
4. Een expertstatus	46
II. DE TANDHEELKUNDIGE PRAKTIJK	59
De praktijk: een inspirerende en dynamische werkomgeving	59
1. Zelfsturend team of ongeleid projectiel?	60
2. De werkomgeving	75
3. Stroomlijnen	84
III. DE TANDARTS PRIVÉ	93
Er is een leven buiten de praktijk	93
1. De balans tussen werk en privé	94
2. De man/vrouw van de tandarts	102
3. Perspectief creëren	109
IV. DE PATIËNT	119
“Ik sta toch niet op de markt?!”	119
1. Communicatie en sales iets voor verkopers?	120
2. Maak van je patiënt een raving fan	125
3. Gesprekstechnieken en het uitdragen van je visie	132
DE HIGH-LEVEL BUSINESSOPLEIDING VOOR DE ONDERNEMENDE TANDARTS	143
WIE BEN IK EN WIE WIL IK WORDEN?	146
BRONNEN	153

I.

DE TANDARTS ALS PROFESSIONAL

De positie van de tandarts

1. Zwakste schakel of grootste kracht?

BUNDEL AL JE KRACHTEN

Voor de buitenwereld is de tandarts vaak nog de man in de witte jas, een succesvolle professional met een dik inkomen en een belangrijke maatschappelijke status. Het is iemand om een beetje bang voor te zijn, maar die wel het beste met je voorheeft. Of liever gezegd: die het beste voorheeft met je mond, want een tandarts is er – juist – voor je tanden.

In werkelijkheid is de man met de witte jas steeds vaker een vrouw. Ik zal in de rest van het boek spreken over 'hem' en 'zijn' als het om 'de' tandarts gaat, omdat dit nu eenmaal gebruikelijk is, maar het is van belang om dat in het achterhoofd te houden. De rest van dat beeld over de tandarts klopt allang niet meer. Door de regulering van de tarieven vanuit de overheid zijn de inkomsten sterk gedaald in de afgelopen jaren, terwijl de lasten stijgen en de werkdruk door een tekort aan tandartsen onverminderd hoog is. Ook die focus op alleen het gebit is achterhaald. De moderne tandarts kijkt naar de patiënt als geheel en is geen eenzijdig ontwikkelde technicus. Wel mist hij vaak kennis om de vele uitdagingen die zich voordoen bij het voeren van een eigen praktijk het hoofd te bieden, want de studie tandheelkunde bereidt studenten er nauwelijks op voor wat het betekent om ondernemer te zijn.

Net als voor alle ondernemers geldt voor tandartsen dat zij een bedrijf leiden, met alles wat daarbij hoort. Zoals een marketingplan, een visie voor de korte en lange termijn (met een exit- strategie), evenals het bezit van de communicatieve en sociale vaardigheden om een team aan te sturen en de patiënt aan zich te binden, om maar een paar dingen te noemen.

De beroepsgroep staat onder druk, dat zie ik overal om me heen.

De problemen zijn reëel en er is een andere mindset nodig om die op een adequate manier aan te pakken. Onderzoeken wijzen uit dat het beroep van tandarts een risicofactor is voor een heel scala aan zakelijke en persoonlijke problemen. Zo bleek uit een onderzoek van Steven Stack, professor in de sociale wetenschappen aan Wayne State University, dat tandartsen 5,45 keer vaker zelfmoord plegen dan andere professionals. Op basis hiervan heeft het internettijdschrift Business Insider een lijst met dertien beroepen samengesteld waarbinnen werkgerelateerde zelfmoord relatief vaak voorkomt. Op dat lijstje staat de tandarts bovenaan.

Al sinds de jaren dertig van de vorige eeuw zijn er signalen dat tandartsen meer zelfmoordpogingen zouden doen, vaker lijden onder depressies, sneller naar middelen zoals alcohol en drugs grijpen, gevoeliger zijn voor andere verslavingen zoals gokken, en vaker scheiden dan andere academici. De verklaring zou deels liggen in de aard van het werk, dat stressvol zou zijn, en deels in de karakterstructuur van de tandarts.

Een tandarts is per definitie iemand die nauwkeurig en precies werkt en streeft naar perfectie. Zonder al te veel te willen generaliseren, komt het erop neer dat veel tandartsen intelligent en sensitief zijn, en eerder introvert dan extrovert. Deze op zich mooie eigenschappen kunnen in een competitief en restrictief klimaat een nadeel zijn als het gaat om het creëren van zakelijk en maatschappelijk succes.

Een ander mogelijk zwak punt is een hyperfocus op de eigen praktijk, waardoor het moeilijk wordt om je aan te passen wanneer de buitenwereld binnendringt, zoals met de door de overheid opgelegde tarieven en de invloed van de wet infectiepreventie, de WIP-T Richtlijn, die sinds 1995 van kracht is en in 2016 voor het laatst werd aangescherpt. Sinds de regeling uitkwam, worden deze richtlijnen steeds strenger gehandhaafd.

Het kon gebeuren dat de inspectie langskwam en iemand zomaar zijn praktijk kwijtraakte als deze niet aan de normen voldeed. Ik ken tandartsen die in deze periode uit zichzelf zijn gestopt omdat ze de investering in sterilisatieapparatuur die aan de nieuwe eisen voldeed, niet konden opbrengen. Dit schetst een heel zwart beeld, en het is niet mijn bedoeling daar lang bij stil te blijven staan. Wat ik wel wil benadrukken, is dat de meeste tandartsen harde, talentvolle en bevoegen werkers zijn die vaak tot hun eigen verrassing onvoldoende toegerust blijken om hun praktijk te runnen zoals ze dat graag zouden willen: door goed werk te leveren en daarmee een mooie omzet te creëren, met veel vrijheid en autonomie. Als hun inzet niet genoeg blijkt te zijn om dat te verwezenlijken, kan dat een enorme teleurstelling betekenen. Ik heb daar mensen aan onderdoor zien gaan.

Bij het woord ondernemen alleen al voelen veel tandartsen weerstand. Ze willen niet over zichzelf nadenken als ondernemer, want ze willen de patiënt zorg geven, dat is althans een argument dat ik vaak hoor. Deze tandartsen hebben de overtuiging dat je als ondernemer iets verkoopt. Zij hebben als tandarts een eed afgelegd om de patiënt niet te schaden. Deze twee aspecten zouden met elkaar in conflict kunnen komen, menen zij. Het blijft een gegeven dat de aandacht en de zorg voor de patiënt zeer belangrijk is. Alleen valt dat andere aspect, die ondernemers-mindset, niet meer weg te denken in deze tijd. Die twee componenten zullen met elkaar in overeenstemming gebracht moeten worden. Ik ben ervan overtuigd dat dat mogelijk is.

Een tandarts kan er natuurlijk voor kiezen om de praktijk te laten managen door een ander. Alleen is het delegeren van de ondernemer-staken slechts mogelijk als de tandarts zelf aangeeft welke deze zijn en het signaal voor actie geeft. Hij is degene die zal moeten nadenken over de processen en systemen. Hij zal deze samen met het team moeten ontwikkelen, zodat het team zelfsturend wordt en alle medewerkers de visie helder hebben: een gezamenlijke visie,

gebaseerd op zijn visie. Een visie die gericht is op groei, zodat iedereen prettig en productief kan werken en in overeenstemming met die visie weet te handelen.

Tegen elke tandarts die niet tevreden is over hoe zijn praktijk loopt, zou ik willen zeggen: eerst moet je doordrongen raken van het besef dat er iets moet veranderen om weer blij te kunnen zijn met jouw keuze voor het beroep van tandarts. Pas dan kun je verder met het ontwikkelen van een concrete aanpak. Daar moet je tijd en ruimte voor creëren. Samen met alle regeltjes waaraan je moet voldoen en alle ad hoc beslissingen die er genomen moeten worden op een dag, is het logisch dat het er niet van komt plannen op te zetten en een langetermijnvisie te ontwikkelen.

Wellicht voel jij, als tandarts, druk en teleurstelling dat het in jouw praktijk niet gaat zoals je dacht dat het zou gaan toen je begon. Ik kan het wel aan, denk je telkens als het tegenzit, ik buffel wel door. Tot je ontdekt dat het niet meer gaat. Ik zou graag willen dat, als mijn boek ook maar een kleine bijdrage aan jouw leven mag leveren, het de ontdekking is dat het niet beter gaat worden als je niets doet. Misschien geeft dat besef je net het zetje dat je nodig hebt om uit je comfortzone te komen en te gaan denken in mogelijkheden in plaats van problemen.

Veel tandartsen die bij mij komen, doen alles zelf. Ze zijn oververmoeid en weten niet meer wat ze willen en wat de toekomst zal brengen. Ze hebben op allerlei gebieden problemen: het aansturen van mensen, het verloop van de cashflow, de klachtenprocedures van patiënten. Maar ook met agendabeheer, werving- en selectiebeleid, en nog veel meer. “Wat moet ik nu doen, in deze tijd?” vragen ze mij. “Moet ik me aansluiten bij een overkoepelende organisatie om overal vanaf te zijn of kan ik anders met mijn werk leren omgaan?”

Ik ben ontzettend blij wanneer ze de beslissing hebben genomen om met mij te willen werken aan een betere toekomst voor hun praktijk, maar soms bloedt mijn hart wanneer ik de grote brij problemen zie waar ze mee zitten. Was toch een paar jaar eerder gekomen, denk ik dan. Waarom heb je de ellende zo hoog laten oplopen? Er is namelijk een weg uit het doolhof. Daarbij wil ik ook direct een realitycheck meegeven: er is geen toverdrankje waarmee ik alles weer in orde kan maken. Wanneer er zaken moeten veranderen in het leiden van de praktijk, in de manier waarop de medewerkers functioneren, om de patiënten te krijgen die je wilt en de omzet te realiseren die je verdient, terwijl je er ook nog een privéleven naast hebt, moeten er zaken veranderen. En de enige die deze veranderingen in gang kan zetten, ben jij: de tandarts zelf.

Al moet ik je tegelijkertijd afraden, hoe tegenstrijdig dat ook klinkt, om zelf maar wat te gaan sleutelen. Ook drie sessies bij een coach gaan je niet helpen. Wat ik vaak zie, is dat tandartsen een stukje verandering proberen te implementeren, maar dat heeft geen effect. Je moet terug naar de basis, naar waar de echte pijn is ontstaan. Als je daar al te lang mee rondloopt, kun je niet de mentale omslag maken die nodig is voor werkelijke verandering. Wat er in je hoofd maalt, verlamt je, en weerhoudt je ervan om echt door te zetten. Maar daar kun je gelukkig hulp bij inroepen. Mijn ervaring van bijna dertig jaar binnen de tandheelkundige praktijk als eigenaar en mijn expertise als businesscoach, biedt een kans om een turnaround voor jouw praktijk te bewerkstelligen. Dat je dit boek aan het lezen bent, is al een mooie eerste stap.

EEN VERHAAL OVER PIJN

Dit verhaal speelt zich af in de tijd dat wijze mannen en vrouwen nog allround adviseurs waren: medisch, praktisch en spiritueel. Er was een wijze vrouw die zo verlicht en beroemd was, dat ze de vele

*“Als je de pijn
niet aanpakt bij
de wortel, kun je
doen wat je wilt,
maar je zult er
niet beter van
worden.”*

smekelingen die haar bezochten, moest verzoeken om slechts één vraag per persoon per keer te stellen. Op een dag kwam een dappere jager bij de wijze vrouw en vertelde haar dat hij zo'n pijn in zijn hoofd had.

“Wat wil je dat ik doe,” vroeg ze?

“Mag ik mijn vraag stellen,” vroeg hij?

Ze knikte.

“Leer mij de rituele dansen, zodat ik kan communiceren met de Grote Geest,” smeekte hij.

En ze leerde de jager dansen.

De volgende dag kwam hij terug en zei: “Het was geweldig, ik danste en de Grote Geest fluisterde mij zijn wijsheid in, ik ben een beter mens geworden. Maar ik heb wel nog steeds hoofdpijn. Mag ik nog een vraag stellen?”

De wijze vrouw knikte.

“Leer mij in trance te gaan, zodat ik met onze voorouders kan spreken,” verzocht hij haar.

En ze leerde hem hoe hij zichzelf in trance kon brengen.

De volgende dag kwam hij terug en zei: “Wat een ervaring. Ik heb gesproken met de mannen en vrouwen die voor mij kwamen, zij vertelden mij boeiende geschiedenissen. Het was een prachtige ervaring. Alleen heb ik nog steeds hoofdpijn. Mag ik nog een vraag stellen?”

Ze hief haar hand om hem tot stilte te manen.

“Voordat je je vraag stelt, heb ik er één aan jou. Zal ik, voor we verder gaan, die rotte kies uit je kaak trekken?”

Mijn man en ik begonnen in 1989 met twee tandheelkundige praktijken. Ik was toen zesentwintig en hij was net klaar met zijn studie parodontologie in Duitsland. Na een serie waarnemingen in andere praktijken, besloot hij dat hij ook graag de algemene tandheeskunde erbij wilde blijven doen, naast zijn specialisatie parodontologie. Om

als specialist te kunnen werken, kun je niet, met een andere pet op, ook als mogelijke verwijzer in één praktijk gaan zitten, dus dat moest ergens anders. Parodontologie als aparte specialisatie was nog in opkomst: mijn man hoorde bij de eerste dertien officieel erkende parodontologen in Nederland.

Samen begonnen we een algemene tandheelkundige praktijk in Maarssebroek en een kliniek voor parodontologie in Rotterdam. Dat waren tropenjaren, we maakten soms werkdagen van acht uur 's morgens tot drie uur 's nachts. Na vijf jaar verkochten we geheel volgens plan de algemene praktijk en gingen verder met de kliniek. Daarnaast had ik mijn eigen ondernemingen. In de jaren die volgden, ontwikkelde ik me als coach. Eerst voor particulieren en later richtte ik me op ondernemers. Daarna heb ik me als businesscoach nog verder gespecialiseerd en momenteel richt ik me uitsluitend op het coachen van tandartsen, want dat is waar mijn hart naar uitgaat. Die combinatie, van mijn ervaringen binnen de tandheelkundige praktijk en mijn kennis van het ondernemerschap, maakt mijn aanpak uniek. Ik weet wat er speelt op de werkvloer, ik ken alle aspecten van het vak en ik weet dat je niet een-op-een een bedrijfsplan dat in een andere sector nuttig is, kunt overnemen en toepassen op de tandartspraktijk.

Door wat ik in dertig jaar tijd heb meegemaakt met onze algemene praktijk en met de kliniek, en naar aanleiding wat ik gezien heb bij de tandartsen die ik begeleid, kon ik de afgelopen jaren een programma samenstellen waarin alles samenkwam dat nodig was om een optimaal businessplan te kunnen maken voor de ondernemende tandarts.

Natuurlijk spelen er bij tandheelkundige praktijken uiteenlopende kwesties en is elke situatie uniek, maar ik kan oprecht zeggen dat, wat het ook is, ik er hoogstwaarschijnlijk in mijn loopbaan al eens mee te maken heb gehad. En anders toch wel met iets soortgelijks.

Ik ben een volwaardig sparringpartner voor de tandarts, iemand die meestal aan een half woord genoeg heeft en die weet wat haalbaar is en wat niet, binnen de variabelen die er spelen.

Sommige uitdagingen en knelpunten waar ik zelf mee te maken kreeg, heb ik indertijd intuïtief opgelost, daarbij kwamen de inzichten achteraf. Voor andere uitdagingen heb ik bewust technieken en strategieën moeten leren inzetten. Soms was dat een flinke zoektocht. Ik heb verkeerde beslissingen genomen, kostbare vergissingen gemaakt, maar ik heb ze ook allemaal doorgewerkt en ben er wijzer door verdergegaan. Ordentall Clinics is nog steeds mijn proeftuin voor het toepassen en finetunen van succesvolle businessstrategieën.

In de afgelopen dertig jaar ben ik erachter gekomen dat, wat de problemen ook zijn, het begint met degene die de praktijk leidt: de tandarts zelf. Zodra die ophoudt met moeilijkheden weg te moffelen en inziet dat het niet normaal is om je over de kop te werken zonder bevredigend resultaat, dan... ja, dán zijn de mogelijkheden eindeloos. Maar hoe verander je als tandarts problemen in mogelijkheden? Zowel in je werk als in je leven functioneer je – zoals wij allen – het grootste deel van de tijd op de automatische piloot. Je reageert volgens patronen die gedeeltelijk voortkomen uit je opvoeding. Je hebt jezelf die patronen al doende aangeleerd en je weet nauwelijks meer waar ze vandaan komen, met als resultaat dat je veel te weinig opmerkt en waardeert van wat je ziet, hoort, voelt wat er om je heen gebeurt. Door problemen en zorgen blijf je hangen in oude reflexen. De vraag is dus: wát moet er eerst gebeuren – met jezelf, met je relatie, met je business – om wakker te worden? Ik ben zelf wakker geschud toen het al bijna te laat was en ik wens dit niemand toe. Het is vermoeiend en zeer verdrietig wanneer je keihard werkt en je het gevoel hebt dat alles je door de vingers glipt.

Wat zou er gebeuren in jouw praktijk wanneer je jouw patiënten als cliënten zou zien? En wat zou er gebeuren wanneer je ze zou kunnen aanvoelen op een veel dieper niveau dan je nu doet? Hoe zou dit jouw relatie met hen veranderen? Hoeveel beter zou je kunnen inspelen op hun behoeften, wanneer je echt zou begrijpen en waarderen wat er in hen omgaat? Wat zou er gebeuren wanneer je jouw medewerkers op deze manier zou begrijpen? Of zelfs je partner, de belangrijkste persoon in jouw leven? Wat als je jouw eigen patronen zou leren herkennen? Wat is er mogelijk wanneer je meer aandacht zou hebben voor alles wat zich aandient? Het antwoord op al deze vragen is: heel veel meer.

Het is echter moeilijk om problemen op te lossen wanneer je ze niet opmerkt. Ik geef je een voorbeeld: je hebt, denk je, een liefdevolle relatie en opeens ontdek je dat je geliefde daar heel andere gedachten over heeft. Dat is natuurlijk niet van de ene op de andere dag gebeurd, alleen zijn jou een aantal belangrijke signalen ontgaan. Dit gebeurt in elke relatie, binnen elke business, met je partner, je medewerkers, je patiënten, wanneer je niet voldoende aandacht hebt voor de zaken die er echt toe doen.

Welk niveau van opmerkzaamheid zou jij kunnen halen wanneer je zou besluiten om op detailniveau aandacht te hebben voor één probleem of mogelijkheid in jouw praktijk? Wat zou er gebeuren wanneer je dit een uur per week zou doen, 52 weken lang? Waar zou jouw praktijk na dat jaar zijn?