

Gedragsbioloog Patrick van Veen over opleiden en netwerken

‘Rituelen zijn ontzettend nuttig’

Als bioloog specialiseerde hij zich in apengedrag, nu observeert Patrick van Veen het gedrag van mensen. Ziekenhuizen zijn een van zijn favoriete plekken. Tijdens het MMV-congres spreekt hij over netwerkgeneeskunde, opleiden en samenwerken. ‘Ik pleit voor meer vlooitijd.’

Als bioloog bent u gespecialiseerd in het gedrag van apen. Waarom is nou juist een ziekenhuis een uitgelezen plek om ‘apengedrag’ terug te zien?

‘Apengedrag is een hele goede tool om te bespreken hoe je met elkaar omgaat. Ik weet inmiddels best veel van de onderlinge dynamieken in een ziekenhuis. In een traditioneel bedrijf is er vaak een organisatiestructuur met duidelijke hiërarchische lijnen: je hebt een directie, daaronder managers, daaronder overige werknemers. Het is in de meeste situaties helder wie het alfamannetje of alfavrouwje is. In een ziekenhuis is dat niet zo, dat heeft een vrij complexe sociale structuur. Als er geen hele harde hiërarchische afspraken zijn en de

organisatiestructuur zo complex is, dan moet je de machtsstructuren onderling gaan bepalen. Er ontstaat strijd, imponeergedrag, coalitievorming. Dat vind ik als bioloog heel interessant. Chimpansees vertonen vergelijkbaar gedrag, die houden ook steeds in de gaten hoe hun sociale structuur in elkaar zit, wie waar staat in de rangorde.’

Hoe doen chimpansees dat?

‘Op verschillende manieren. Mannetjes stormen met de haren overeind door de groep, om te laten weten: ik ben de grote leider. Bij apen zie je ook wel eens dat ze elkaars baby’s als statussymbool gebruiken. ▶



‘Het is comfortabel om apengedrag als spiegel te gebruiken’

Dan heeft er een het kleintje van een ander gestolen en paradeert er ermee rond. De anderen staan er met klapperende tandjes omheen: ‘wat ben jij toch belangrijk’.

Ook bij medisch specialisten zie je rituelen om hun plek op te eisen en respect af te dwingen. Ze pochen met het merk van hun apparatuur, strijden om de locatie van hun parkeerplek, meters werkruimte, laten beslissingen teruggedraaien, vullen labformulieren in met een groene pen in plaats van blauw of zwart, houden zich niet aan kledingvoorschriften, schermen met het aantal uur dat ze maar hebben geslapen. Het is imponeergedrag, borstgeroefel: kijk eens wat ik weer voor elkaar hebokst heb.’

CV Patrick van Veen

Leeftijd: 48 jaar

Functie: directeur Apemanagement, voorzitter The Jane Goodall Institute Global

Achtergrond: gedragsbioloog

Boeken: onder andere *Help, mijn baas is een aap!* (2004), *Dierbare collega's* (2008), *Kuddegedrag in crisistijd* (2009), *Pestkop, apenkop* (2012), *Verliefd op je klant* (2017)

Privé: Getrouwd, geen kinderen

Er is natuurlijk een verschil tussen een primair reagerende aap en een hoogopgeleide arts. Merk je weleens dat medisch specialisten zich beledigd voelen door deze vergelijking?

‘Nee hoor, ze vinden het over het algemeen juist fantastisch. Ze beseffen door hun opleiding heel goed dat biologie ons dagelijks gedrag stuurt en hoe nauw verwant chimpansees zijn aan mensen. Je ziet dat er regelmatig irritaties en conflicten zijn in ziekenhuizen, en dat medisch specialisten het lastig vinden om gedrag bespreekbaar te maken. Het is dan comfortabel om het niet direct over hun eigen situatie te hebben, maar apengedrag als spiegel te gebruiken, daarover te discussiëren en te lachen. Voordat ik een workshop, training of lezing kom geven, word ik vooraf vaak uitgenodigd om te komen observeren: op de OK, bij overdrachten. Zo krijg ik inzicht in de interne dynamieken, de dilemma's en de heilige huisjes.’

Deze zomer haalde bioloog Frans de Waal de media met een onderzoek waarin hij het gedrag in de operatiekamer vergeleek met een apenrots. Hij stelde dat in Amerikaanse operatiekamers het aantal aanwezige mannen de kans op conflicten bepaalt. Is dat in de Nederlandse situatie ook het geval?

‘Een deel van dat plaatje herken ik. Een bekend spanningsveld is die tussen anesthesie en chirurgie;

twee alfamannetjes die moeten uitvechten wie de 'eigenaar' is van de patiënt, wie de eindverantwoordelijkheid heeft. Wat ik niet zozeer herken is de conflict-situatie die Frans de Waal beschrijft tussen de andere mensen op de OK, zoals operatieassistenten en verpleegkundigen. Wat ik in Nederland gezien heb, zijn dat over het algemeen goed geoliede machines.'

Waar komt dat door?

'De feminisering in de gezondheidszorg is in Nederland veel verder gevorderd dan in de VS. Dan heb ik het niet alleen over meer vrouwen op de werkvloer, maar ook over de veranderende werkhouding. Veel medisch specialisten willen niet meer zeven dagen per week werken, maar liever parttime. Er ligt meer focus op overleg en samenwerking. Dat heeft invloed op de sociale dynamiek – óók bij mannen – en verandert een organisatiecultuur. Het gaat eigenlijk niet zozeer om mannen versus vrouwen, maar meer om de oude generatie versus de nieuwe. Voor de jongelingen zijn de statussymbolen minder belangrijk. Het is niet meer *survival of the fittest*.

Daarnaast moeten we ook niet de rol onderschatten van de media de laatste vijftien, twintig jaar. Er hoeft maar iets te gebeuren in een ziekenhuis en de wereld staat op z'n kop. Ook de commercialisering van de zorg speelt een rol hierin; mensen gaan niet meer vanzelfsprekend naar hetzelfde ziekenhuis. Dat heeft allemaal invloed op de sociale dynamiek en de ziekenhuiscultuur. Op die manier is zo'n onderzoek van Frans de Waal moeilijk te vertalen naar de Nederlandse situatie.'

Om veilige zorg te kunnen leveren is een veilige cultuur cruciaal. Zorgprofessionals moeten, ondanks de hiërarchie, de ruimte voelen om elkaar aan te spreken en te reflecteren op hun eigen gedrag. Wat kunnen we op dat vlak leren van apen?

'Als een chimpansee zich misdraagt, wordt hij meteen afgestraft door de anderen. Ik vergelijk het altijd met 360 graden-feedback. Daar zijn apen beter in dan mensen. Dat komt alleen al door het feit dat wij verschillende sociale cirkels hebben en een situatie dus veel makkelijker kunnen ontlopen, door na een werkdag simpelweg naar huis te gaan. Apen bevinden zich 24 uur per dag in dezelfde sociale groep, dus die moeten elkaar wel confronteren. Ze besteden uren per dag aan het vlooien van elkaar, niet omdat ze vlooien of parasieten hebben, maar om verbinding te maken met elkaar, vertrouwen te creëren.

Voor een medisch specialist is de sociale interactie voor een groot deel met patiënten, niet zozeer met collega's. In de paar minuten dat die elkaar zien, zijn ze voornamelijk werkinhoudelijk bezig. Ze hebben maar weinig tijd om onderlinge banden te versterken, elkaar te vlooien. Er worden steeds meer rituelen afgeschaft omdat ze niet efficiënt zouden zijn; even kletsen in de wandelgangen, samen koffie drinken, de jaarlijkse

heidag. Terwijl ze eigenlijk heel nuttig zijn. Ik wil pleiten voor meer vlooitijd.'

De toekomst van de medische zorg ligt in netwerkgeneeskunde: samenwerken met andere specialismen en andere zorgberoepen. Wat maakt bij apen dat samenwerking met andere 'soorten' goed of niet goed verloopt?

'Samenwerken binnen een soort is al lastig, laat staan met andere soorten. In samenwerkingsverbanden heb je enerzijds een afhankelijkheid. Anderzijds is er vaak een ongelijke investering en beloning. Bij chimpansees zien we: hoe beter ze elkaar kennen, hoe meer ze elkaar gunnen. Ze tolereren best dat een collega-chimpansee vier druiven krijgt terwijl zij er maar één krijgen, mits ze een goeie relatie hebben met elkaar. Dan komen we weer bij dat vlooien uit. Hoe goed kennen mensen elkaar? Spreken ze elkaar ook privé? Gunnen ze elkaar de verschillen? Doordat de zorgketen steeds complexer wordt, is dat een grote uitdaging.'

'Samenwerken binnen een soort is al lastig, laat staan met andere soorten'

Je spreekt op 12 december tijdens het MMV-congres voor een zaal vol aios en opleiders. Wat kunnen zij van apen leren?

'Waar ik het zeker over ga hebben tijdens het MMV-congres is denken buiten de kaders. We hebben de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar de bereidwilligheid van chimpansees en orang-oetans om risico's te nemen. We zetten een zwarte doos bij hen neer waar ze niet in konden kijken. De vraag was: wie durft zijn hand erin te steken? Het zijn altijd dezelfde apen: de pubers en adolescenten. Volwassenen hebben een veel grotere angst voor verlies. Ook in ziekenhuizen willen veel professionals het oude vasthouden, want het nieuwe vinden ze eng en gevaarlijk. Volgens mij ligt daar de uitdaging: risico's durven nemen, je hand in die zwarte doos durven steken. De wereld verandert dus je moet op zoek blijven naar creatieve oplossingen, zowel op medisch gebied als in de sociale structuren.' ●



Jaarlijks organiseert de Federatie het MMV-congres voor bijna duizend opleiders, aios en andere betrokkenen bij de medische vervolgoopleidingen. Dit jaar is het thema 'Opleiden is netwerken'. Vanaf volgende week vindt u op www.medischevervolgoopleidingen.nl de presentaties die tijdens dit congres gegeven zijn.