| **Tekst** Marjolein Dekker

Samenwerken aan een betere werkcultuur

De LAD begeleidt groepen artsen in diverse instellingen sinds eind vorig jaar bij het realiseren van een gezonder en veiliger werkklimaat. Opvallend is dat de betrokken artsen vaak tegen dezelfde dingen aanlopen, zoals een hoge werkdruk en het gevoel weinig inspraak te hebben in het instellingsbeleid. "Precies met die twee dingen willen we ze verder helpen", aldus projectleider Romy Steenbeek.

Gezond en veilig werken is een van de belangrijkste speerpunten van de LAD. Primair worden afspraken daarover geregeld aan cao-tafels. Maar wat als die afspraken onder druk komen te staan door een toenemende zorgvraag, terwijl er een personeelstekort is? "We kregen regelmatig van vakgroepen of andere groepen artsen de vraag of we ze daarbij kunnen ondersteunen", vertelt Steenbeek. "Daarom zijn we eind 2020 een pilot gestart bij GGD Hollands Midden. Sindsdien lopen er ook pilots bij GGD Hart voor Brabant, drie gehandicaptenzorginstellingen en twee vakgroepen van ziekenhuisapothekers. Daarnaast zijn we bij twee ggz-instellingen een nulmeting gestart."
De resultaten van de pilotgroepen zijn zo veelbelovend, dat de aanpak in 2022 wordt geborgd in het project Gezond en veilig werken. "Doel is een procesinterventie te ontwikkelen die artsen van een afdeling of instelling helpt om de werkcultuur te verbeteren en de duurzame inzetbaarheid te vergroten", aldus Steenbeek.

Nulmeting

Als een groep artsen zich aanmeldt voor het project, start eerst een nulmeting om te kijken hoe de artsen tegen hun werk aankijken: is er een 'gezonde' werkdruk, geeft het werk voldoende energie? Voelen artsen zich gewaardeerd en hoe is hun betrokkenheid bij strategische vraagstukken geregeld? Op basis van de nulmeting bepalen de artsen zelf aan welke thema's ze willen werken. Gedurende een tweejarig traject worden ze vervolgens begeleid om knelpunten aan te pakken en wensen te realiseren, liefst in samenspraak met de raad van bestuur of directie van de zorginstelling. Het traject wordt afgesloten met een eindmeting. Steenbeek: "Hoe meer nul- en eindmetingen we doen, hoe beter we de resultaten kunnen vergelijken en gerichte interventies kunnen aanreiken. We willen met het project wetenschappelijk bewijs verzamelen over wat wel en niet werkt."



"We willen de duurzame inzetbaarheid van artsen vergroten"

Romy Steenbeek,
LAD-projectleider

Denken in oplossingen

GGD Hart voor Brabant is een van de instellingen die meedoet. Bij de GGD werken 128 artsen, onder wie Ireen Feenstra, jeugdarts en aios Maatschappij + Gezondheid. "We hebben te maken met een tekort aan artsen, terwijl we de zorgvraag zien toenemen. Deels vanwege corona, maar eigenlijk zagen we de ontwikkeling al langer. Daarnaast is in relatief korte tijd in de organisatie veel veranderd. Alles bij elkaar opgeteld voelt de werkbelasting daardoor hoog. We zijn gevoelsmatig onvoldoende structureel betrokken bij beleidsbeslissingen, terwijl we dat wel graag willen."
De nulmeting, die deze zomer werd gehouden, bevestigde dat gevoel. "We hebben de resultaten samen besproken en hebben vijf werkgroepen ingesteld: werkdruk, positionering, interne communicatie, waardering en draagvlak." Feenstra zit zelf in de



"Het is fijn om in oplossingen te denken"

Ireen Feenstra, jeugdarts

werkgroep werkdruk en vindt het vooral prettig dat de insteek van de pilot is om te denken in oplossingen. "Als de werkdruk hoog is, is de valkuil dat je blijft klagen over wat er niet goed gaat, zonder de tijd te nemen er iets aan te doen. Het is heel fijn dat we in deze pilot gestructureerd worden begeleid. Ik hoop dat we een manier vinden om goed in gesprek te blijven, zowel als artsen onderling als met de directie en het management. En dat we ons werk zo efficiënt mogelijk inrichten, rekening houdend met ieders sterke punten."

Behapbaar

Net als bij GGD Hart voor Brabant was de hoge werkdruk, in combinatie met organisatieveranderingen in korte tijd, ook voor de ziekenhuisapothekers in VieCuri reden om zich aan te melden voor het project. "In een paar jaar tijd is onze vakgroep verdubbeld naar elf medewerkers, en we begeleiden ook aios en anios. We worden steeds meer 'de apotheek van het ziekenhuis' in plaats van een ziekenhuisapotheek en een poliklinische apotheek", vertelt ziekenhuisapotheker Suzanne Dittrich. "De taken integreren daardoor ook. We zijn binnen ons ziekenhuis intussen bij veel processen betrokken. Dat is hartstikke leuk, want eerlijk is eerlijk: we willen allemaal graag meedenken over het COVID-beleid, de implementatie van het EPD of de nieuwbouw voor de OK. We zeggen daardoor niet snel nee, maar hoe verdelen we de taken zo dat het voor iedereen behapbaar blijft?"

Plezieriger samenwerken

Afgelopen zomer werd de nulmeting uitgevoerd onder de apothekersgroep. Dittrich: "Daaruit bleek, en dat was natuurlijk niet verrassend, dat we heel hoog scoren op bevlogenheid, maar dat de cognitieve en emotionele belasting hoog is. Gemiddeld werken we een paar uur per week over en nemen we weinig tijd om elkaar bij te praten. Juist omdat ons team in zo'n korte tijd zo snel is gegroeid, liggen irritaties dan snel op de loer."
In drie werkgroepen worden de belangrijkste knelpunten aangepakt: werkdruk, communicatie en groepsreflectie. Dittrich is voorzitter van de werkgroep werkdruk. "We willen vooral effectiever en plezieriger met elkaar samenwerken. Ik hoop dat we in de toekomst open en eerlijk durven zijn in wat we belangrijk vinden en wat beter kan. Als de druk hoog is, wordt de een kribbig en treedt een ander juist meer naar binnen. Het is fijn als we dat beter bespreekbaar kunnen maken en als team de tijd nemen om te vragen: hoe gaat het eigenlijk met ons?"



"We zeggen niet snel nee, dus hoe blijft het behapbaar?"

Suzanne Dittrich, ziekenhuisapotheker

Zelf aan zet

Wiesje Bressers, arts voor verstandelijk gehandicapten (AVG) bij Koraal, een instelling voor gehandicapten- en psychiatrische zorg, herkent die wens. "Wij zijn met tien artsen (zes AVG's en daarnaast vier basis-, huisartsen en aios) en werken verdeeld over verschillende locaties. De werkdruk is bij ons hoog door een tekort aan AVG's, maar ook doordat ons werk de afgelopen jaren flink is veranderd. De AVG was vroeger vooral instellingsarts, maar tegenwoordig zijn we steeds meer een tweedelijnsdokter die ook buiten de muren van de zorginstelling actief is. We doen diensten, draaien de AVG-poli in het ziekenhuis, begeleiden coassistenten en aios, en willen onze expertise ook graag inzetten bij instellingsbrede vraagstukken."
Dat laatste gebeurt nu nog onvoldoende, vindt ze. "Bij de regiodirecteuren zijn we goed in beeld, maar bij overkoepelende besluiten vanuit Koraal niet. Zo is onlangs besloten om met een andere apotheek te gaan samenwerken. Ik vind het ontzettend jammer dat we niet bij de aanbesteding zijn betrokken, want juist daar kunnen wij vanuit onze medische expertise iets toevoegen."
Uit de nulmeting bij Koraal is naar voren gekomen dat de artsen een duidelijke wens hebben om beter betrokken te zijn bij strategische beslissingen. "We willen op termijn heel graag toe naar een medische staf." Bressers realiseert zich dat ze daarvoor zelf aan zet zijn. "We zeggen niet snel nee, en komen niet goed voor onszelf op, dus we laten het ook gebeuren dat we nu niet op strategisch niveau worden aan gehaakt. Juist daarom ben ik blij dat we via deze pilot worden begeleid om dat te veranderen. In drie werkgroepen (positionering, werkdruk en waardering) zijn we aan het nadenken over oplossingsrichtingen." ▶▶

Oproep voor artsen in VVT, ziekenhuizen en huisartsenzorg

De LAD wil 'zorgbreed' ervaring opdoen met het project Gezond en veilig werken (GVW), zodat ze alle artsen zo goed mogelijk kan ondersteunen. De LAD is daarom nog op zoek naar groepen artsen in VVT-instellingen, ziekenhuizen en huisartsen die ook aan het project willen meedoen.

Interesse? Voor meer informatie kunt u contact opnemen met projectleider Romy Steenbeek via **lad.gvw@lad.nl**.



"We willen op termijn toe naar een medische staf"

Wiesje Bressers, AVG

Handvatten

Dittrich (VieCuri) heeft niet de illusie dat alles na de pilot ineens anders is. "We zullen moeten blijven werken aan een open samenwerking, dus ik hoop dat we ook gerichte handvatten krijgen hoe we straks verder kunnen. De samenstelling van onze vakgroep (en daarmee dus ook de samenstelling van de werkgroepen) wisselt regelmatig als anios en aios naar een andere werkplek vertrekken. Per januari beginnen weer een paar nieuwe mensen, dus ik vind het best lastig hoe we zorgen dat iedereen goed blijft aangehaakt en hoe we blijven vasthouden wat we de afgelopen maanden in gang hebben gezet. Ik hoop dat de LAD ons daarbij kan helpen."
Het zijn allemaal punten die de LAD meeneemt om het project te optimaliseren, benadrukt Steenbeek. "De uitdaging is iedere groep artsen op maat te kunnen begeleiden. Bij de ene groep ligt de wens veel meer in het beter samenwerken of het aanpakken van de werkdruk; bij andere artsen is juist de positioneringsbehoefte groot. Afhankelijk van de uitkomsten uit de nulmeting en de keuzes die de artsen op grond daarvan maken, worden zij begeleid om hun gestelde doelen te bereiken. Voor sommige artsen is een groepsreflectieprogramma een oplossing; voor anderen is het juist zaak zichzelf zichtbaarder te maken in de organisatie. Bij ieder doel hoort een andere aanpak. Maar welke interventie we ook bieden, uiteindelijk doel is het werkplezier en de betrokkenheid bij het werk te vergroten, vanuit het idee dat dat leidt tot betere patiëntenzorg." ■

Advertentie

Moet ik een gespreksverslag over functioneren voor akkoord tekenen?

Internist Vincent heeft geen prettig functioneringsgesprek. Na afloop krijgt hij hier een verslag van, met de vraag het voor akkoord te ondertekenen. Hij neemt contact met ons op omdat hij het niet eens is met de beoordeling van zijn functioneren. Onze jurist vertelt dat Vincent niet verplicht is om voor akkoord te tekenen; hij kan het ook tekenen voor 'gezien'. De jurist adviseert Vincent bovendien zelf een reactie te schrijven zodat zijn visie ook in het personeelsdossier wordt opgenomen.

Juridische vragen? Bel:
088 - 134 41 12



Federatie Medisch Specialisten

Het Kennis- en dienstverleningscentrum is een samenwerking tussen de Federatie Medisch Specialisten en de Landelijke vereniging van Artsen in Dienstverband. Wij geven juridisch advies bij onder andere arbeidsconflicten, opleidingsgeschillen en MSB-contracten.

lad
Landelijke vereniging van Artsen in Dienstverband