

Sinds de start in het najaar van 2020 doen groepen artsen in negentien zorginstellingen mee aan het LAD-project Gezond en veilig werken. Op basis van een nulmeting werken ze onder begeleiding van een procesbegeleider aan teamreflectie, het realiseren van meer inspraak of aan het verlagen van de werkdruk. "Het geeft energie om samen iets te veranderen."

Een stok achter de deur is soms nodig

Een aantal psychiaters bij ggz-instelling Pro Persona was vorig jaar bezig met de oprichting van een Vereniging Medisch Specialisten. "De voorzitter van die vereniging hoorde over de pilot van de LAD en dacht: zou het niet iets voor ons zijn? Hij legde het voor aan de raad van bestuur en een groepje psychiaters, waaronder ikzelf", vertelt psychiater Gertrix Wijnhoven. "We hadden allemaal het idee dat we behalve op het gebied van inspraak meer konden doen om het werkplezier en teamgevoel een impuls te geven en dus werd het idee voorgelegd aan de vakgroepen van onze locatie in Arnhem. Wat we concreet wilden veranderen, hadden we nog niet scherp, maar we hadden sterk het gevoel dat dit ons iets zou kunnen opleveren."

Werkdruk en inspraak

Romy Steenbeek, projectleider Gezond en veilig werken bij de LAD, geeft aan dat veel artsen die zich hebben aangemeld een soortgelijk gevoel hebben. "Ze ervaren vaak een hoge werkbelasting en hebben het gevoel weinig invloed te hebben op de organisatie van hun werk. Die combinatie zorgt voor spanningen in het team, zeker als er al eens is geprobeerd om iets te veranderen en dat niet is gelukt."

Voor de LAD waren dit soort signalen twee jaar geleden reden voor de lancering van



"De combinatie van werkdruk en weinig invloed kan voor spanningen zorgen"

Romy Steenbeek,
projectleider Gezond
en veilig werken
(LAD)

het project Gezond en veilig werken, dat zich richt op groepen artsen. "We starten altijd met een nulmeting om te kijken hoe de artsen ervoor staan. Op basis van de uitkomsten wordt in overleg met een procesbegeleider bepaald aan welke punten de groep gedurende twee jaar wil werken", vertelt Steenbeek. Intussen doen groepen artsen uit negentien zorginstellingen mee: van ziekenhuizen tot ggz-instellingen en van GGD'en tot VVT- en gehandicaptenzorginstellingen.

Hulpbronnen

Bij Pro Persona startte het project in november vorig jaar. Er werd een nulmeting gehouden onder de 25 medisch specialisten en aios werkzaam bij de locatie Arnhem. "We wilden heel bewust ook de aios bij het project betrekken, omdat die bij ons echt onderdeel zijn van het team en vaak ook verfrissende ideeën hebben over wat er anders kan", vertelt Wijnhoven. Uit de nulmeting kwam naar voren dat de ervaren werkbelasting hoog is. "Dat had niet alleen te maken met de werkdruk an sich, maar ook met het aantal vacatures, het gevoel weinig te worden betrokken bij beleidsbeslissingen en de positionering van psychiaters binnen Pro Persona", aldus Wijnhoven. "Zaken die we natuurlijk allemaal herkenden, maar het mooie van de nulmeting vond ik dat in kaart is gebracht wat onze risicofactoren

Over het project

Via het project **Gezond en veilig werken** begeleidt de LAD artsen in instellingen bij het realiseren van een gezonder werkklimaat. Het project start met een nulmeting om te kijken hoe artsen tegen hun werk aankijken: is er een 'gezonde' werkdruk, hoe is de betrokkenheid van artsen bij het instellingsbeleid geregeld? Op basis van de nulmeting bepalen de artsen zelf aan welke thema's ze willen werken, waarna ze gedurende twee jaar worden begeleid door een ervaren procesbegeleider. Naast de nulmeting worden tussentijds en aan het eind van het traject metingen gedaan door de Universiteit Leiden.

Uiteindelijk doel is een wetenschappelijk be- wezen procesinterventie te ontwikkelen die artsen van een afdeling of instelling helpt de werkkultuur te verbeteren en de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Voor de wetenschappelijke bewijsvoering wil de LAD in 24 instellingen ervaring opdoen. Intussen loopt het project in negentien in- stellingen; de overige vijf plekken worden op dit moment verdeeld. Meer weten over de vorderingen van het project? Kijk dan op www.lad.nl/gezondeneveiligwerken of neem contact op met projectleider Romy Steenbeek via lad.gvw@lad.nl.



“In de ggz is nog veel te winnen als het gaat om inspraak”

Gertrix Wijnhoven,
psychiater
(Pro Persona)

zijn en welke hulpbronnen we kunnen inschakelen om de werkbelasting te verlagen. Die hulpbronnen waren onder andere meer inspraak, herstelmomenten, rolduidelijkheid, interne communicatie, waardering en teamreflectie. Dat bood meteen aanknopingspunten voor het vervolg.”

Handen en voeten

Wijnhoven en haar collega's besloten op basis van de uitkomsten vier werkgroepen in te stellen: werkdruk (inclusief personele bezetting), interne communicatie en teamreflectie, borging van de psychiatrische zorg binnen de organisatie en tot slot inspraak. De werkgroep inspraak is vooral bezig met het professionaliseren van de Vereniging Medisch Specialisten. Wijnhoven: “In een statuut is vastgelegd over welke onderwerpen de vereniging zich buigt en waarover ze in overleg treedt met de directie. Op papier ligt alles dus netjes vast, maar de uitdaging is natuurlijk om het handen en voeten te geven. Ik denk dat er in de ggz nog veel is te winnen op dit terrein. Onze wereld is echt anders dan die van ziekenhuizen. We zijn als specialisten vaak in de minderheid en werken verdeeld over veel locaties. Daardoor hebben we minder 'massa' binnen een ggz-instelling en is het lastiger om te zorgen dat je wordt betrokken bij instellingsbesluiten of reorganisatieplannen.” ▶▶



“Dat we nu het heft in eigen hand nemen, geeft energie”

Paul den Butter,
kinderarts
(Ikazia Ziekenhuis)



Hetzelfde doel

Wijnhoven is zelf voorzitter van de werkgroep interne communicatie en teamreflectie. “We kijken hoe we informatiestromen kunnen verbeteren en de onderlinge saamhorigheid kunnen vergroten. We hebben onder andere een buddysysteem ingevoerd, zodat nieuwe collega’s snel hun weg vinden. Daarnaast hebben we, na wat intern lobbywerk, een opleidingskamer ingericht, een informele ontmoetingsplek voor medisch specialisten en aios waar we bijvoorbeeld ook af en toe een borrel kunnen organiseren. Het is heel prettig dat onze directie het project steunt en ons heeft geholpen om bijvoorbeeld die opleidingskamer te realiseren. Dat geeft het gevoel dat er voor ons wordt gezorgd en dat we samen voor het hetzelfde doel gaan.”

Winst

Het project geeft haar energie. “Ik moet eerlijk bekennen dat ik er in het begin even een nachtje wakker van lag. Er kwam zoveel op ons af dat ik dacht: hoe gaan we dit allemaal doen in combinatie met een drukke baan? Daar moet je even doorheen en je moet je er vooral niet door laten weerhouden, want anders verandert er nooit iets. Ik hoop in die zin dat wij hier als team sterker uit komen. Je kunt wel blijven klagen dat je te weinig inspraak hebt of dat er niet goed voor je wordt gezorgd, maar wij hebben ook zelf een rol om de directie duidelijk te maken wat we graag willen, wat wij kunnen bijdragen in de organisatie en waarom dat belangrijk is. Als we daar een stap in kunnen zetten, vind ik dat de grootste winst van dit project.”

Werkgerelateerde stress

Paul den Butter, kinderarts bij het Ikazia Ziekenhuis in Rotterdam, herkent wat Wijnhoven zegt en heeft min of meer dezelfde verwachting van het project. “Onze vakgroep bestaat uit dertien kinderartsen en we ervaren een hoge werkbelasting. In het verleden is meerdere malen geprobeerd dat op te lossen, maar zonder resultaat. Daardoor beland je samen soms in de negatieve spiraal van ‘er verandert nooit wat’. Daar wilden we uit.” De kinderartsen besloten zich begin dit jaar aan te melden voor het project.

“De nulmeting bevestigde ons gevoel dat we een hoog risico op werkgerelateerde stress lopen, veroorzaakt door allerlei aspecten: niet alleen de werkdruk speelde een rol, maar ook de dienstbelasting, vergadercultuur, onderlinge communicatie en het gevoel weinig invloed te hebben op de manier waarop we ons werk inrichten en vormgeven.”



Werkdruk en teamreflectie

In overleg met een procesbegeleider werd besloten te focussen op twee onderwerpen: werkdruk/rooster en teamreflectie. Den Butter is voorzitter van de werkgroep teamreflectie. “We zitten nog in de inventarisatiefase, maar willen onder andere een feedbacktraining organiseren en proberen de onderlinge communicatie beter te stroomlijnen door niet alles meer in de groepsapp te zetten of via de mail te versturen. Daarnaast willen we kijken of we kunnen differentiëren qua werkzaamheden, zodat iedereen doet wat hij of zij echt leuk vindt en we als team beter functioneren. Nu doen we alle dertien alles, terwijl we weten dat de een niks met protocollen heeft en een ander juist affiniteit heeft met onderwijsgerelateerde of managementtaken. We willen al die niet-patiëntgebonden werkzaamheden beter verdelen.”

De werkgroep werkdruk/rooster onderzoekt op haar beurt de haalbaarheid van ‘losse’ nachtdiensten. “De dienstbelasting is bij ons al tijden onderwerp van gesprek. We doen nu dienstblokken van 12 uur gedurende twee tot vier dagen en willen proberen om de roosters zo vorm te geven dat je ook diensten van één

nacht kunt doen. Dat vraagt om een stukje organisatie, maar we hopen dat op die manier je recuperatietijd verbetert, zodat je gedurende de rest van de week beter functioneert.”

Bij de les

Hoewel de vakgroep nog maar net een paar maanden bezig is met het project, merkt Den Butter al wel dat het goed is voor het teamgevoel. “Natuurlijk gaat niet alles zonder slag of stoot. Het gaat mij soms niet snel genoeg en we hebben nog wel eens de neiging om in onmogelijkheden te denken. Juist daarom is het fijn dat we een externe procesbegeleider hebben die ons hierbij helpt. We hebben in het verleden wel eens heidagen gedaan die door een externe werden begeleid, maar als je na zo’n dag weer met je eigen vakgroep verder moet, is de implementatie best lastig. Het voordeel van dit project is dat de procesbegeleider ons gedurende twee jaar bij de les houdt, pijnpunten aanstipt en deadlines stelt. Dat heb je nodig.”

Psychiater Wijnhoven is het met Den Butter eens dat de rol van de externe procesbegeleider cruciaal is. “Het is ook bij ons een stok achter de deur, anders verzand je veel te snel in de waan van de dag. De onderwerpen waar we aan werken heb je niet van de ene op de andere dag veranderd. Het is een proces van een lange adem. Juist dan is het fijn als iemand je blijft motiveren en aanjagen.”

Het heft in eigen hand

Den Butter hoopt dat zijn vakgroep uiteindelijk haar eigen zelfredzaamheid kan vergroten. “We waren de afgelopen tijd heel erg in afwachting van een oplossing vanuit het management, terwijl we nu het heft weer in eigen hand hebben genomen. Dat geeft energie.” Op de wensenlijst staat ook nog het vergroten van de inspraak, maar Den Butter benadrukt dat dat iets voor de langere termijn is. “We hebben besloten eerst de meest prangende issues op te pakken, ook omdat ons dat de meest logische route lijkt. Als we als team beter functioneren, kunnen we immers ook onze wensen richting de directie beter kenbaar maken en echt vanuit een gezamenlijk belang optrekken. Stap voor stap dus.” ■