

# “We vallen niet meer terug in oude fouten”

**Van een gezond werkklimaat en een goede teamgeest was tot voor kort niet altijd sprake bij de vakgroep van dertien kinderartsen van het Ikazia Ziekenhuis in Rotterdam. Het team stond steeds vaker tegenover elkaar dan schouder aan schouder. Ze besloten in 2022 mee te doen aan het LAD-project Gezond en veilig werken. Kinderartsen Ingrid Heuts en Saskia Gardeniers kijken terug op het tweejarige traject.**

“Het liep niet alleen moeilijk tussen de raad van bestuur en onze vakgroep, maar ook binnen onze vakgroep ontstonden kampjes”, herinnert Heuts zich. “We begrepen elkaar niet meer goed en konden niet meer goed luisteren naar de argumenten van andere collega’s. Best pittig was dat. We hadden net een traject achter de rug met een extern bureau, waarbij de conclusies niet zorgden voor verbetering. Het kwam erop neer dat we gewoon harder moesten werken.” Gardeniers knikt: “De neuzen stonden niet altijd meer dezelfde kant op. Collega’s waren uitgevallen door allerlei oorzaken, waardoor het meer overleven was. Dat kwam de sfeer niet ten goede.” Heuts en Gardeniers weten nog goed dat dat ook het moment was dat het project Gezond en veilig werken ter sprake kwam. Heuts: “We hadden al vaker contact gehad met de LAD over onze situatie. De LAD wees ons op het project en we besloten dit als vakgroep samen te gaan doen. We wilden weer grip krijgen op de werkdruk, de nachtdiensten, het ouderenbeleid en het hoge ziekteverzuim. Dit project sloot daar heel mooi op aan. Het fijne was ook dat de raad van bestuur akkoord ging.”

## Aan de slag

Er werd eerst een nulmeting gedaan om te kijken wat de belangrijkste knelpunten waren. Vervolgens kregen de kinderartsen vanuit de



**“We moesten volhouden en discipline hebben. Het was enorm intensief”**

**Ingrid Heuts,  
kinderarts**

LAD een procesbegeleider en gingen ze aan de slag met twee werkgroepen: werkdruk/rooster en teamreflectie. “Ik zat in de werkgroep werkdruk en door allerlei meningsverschillen kon het er soms best hard aan toegaan”, zegt Gardeniers. “Daardoor dreigden overleggen te verzanden, maar Maatje, onze procesbegeleider, zorgde ervoor dat we juist wel afspraken konden maken met elkaar. Ik heb het idee dat we echt hebben geleerd om meer naar elkaar te luisteren, ook nu ze ons niet meer begeleidt. Heel waardevol. We zaten in een stramien waar we niet meer uitkwamen.” Heuts: “Maatje liet ons inzien dat er basisregels waren die waren afgesproken, met respect voor elkaar. ‘Voelt iedereen zich ook veilig hier?’, werd op een gegeven moment letterlijk gevraagd. ‘Gaan we ook eerlijk zijn tegenover elkaar?’ Gelukkig stond iedereen ervoor open deze moeilijke vragen te beantwoorden, anders waren we echt in een impasse beland. We moesten volhouden en discipline hebben. Het was enorm intensief, dat zeg ik heel eerlijk, maar ook nodig.”

## Niet haalbaar

Langzaam maar zeker kregen ze grip op de zaak. “We hebben bijvoorbeeld zelf gewerkt aan een oplossing voor de nachtdiensten door ze op een andere manier vorm te geven”, zegt Heuts. “We doen nog steeds evenveel diensten, alleen de verdeling is anders.

## OVER HET PROJECT

# Gezond en veilig werken

Via het project Gezond en veilig werken begeleidt de LAD groepen artsen in instellingen gedurende een tweejarig traject. Doel is een wetenschappelijk bewezen procesinterventie te ontwikkelen die artsen helpt de werkcultuur te verbeteren en hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. De kinderartsen in het Ikazia Ziekenhuis zijn een van de 24 groepen die via een subsidie worden begeleid. Dit onderzoeksgedeelte wordt in 2024 afgerond. De resultaten zijn zo veelbelovend dat de LAD sinds kort twee betaalde trajecten aanbiedt: 'Arts aan het roer' en 'Arts aan de bestuurstafel'. Meer weten, ook over ervaringen van andere groepen? Kijk op [www.lad.nl/gezond-en-veilig-werken](http://www.lad.nl/gezond-en-veilig-werken) of neem contact op met projectleider Romy Steenbeek via [lad.gvw@lad.nl](mailto:lad.gvw@lad.nl) of 088 - 13 44 100.

Voorheen waren het altijd vier nachtdiensten achter elkaar, maar dat was niet meer haalbaar voor iedereen, onder wie ikzelf. Sommige teamleden vinden het fijn om extra nachtdiensten te draaien en anderen niet. Met die persoonlijke voorkeuren wordt nu rekening gehouden. Daardoor is de werkdruk stukken beter te *handelen*."

Ook werd gekeken of de efficiëntie op de afdeling beter kon. Gardeniers: "Sommigen vonden de supervisedag belastender dan een nachtdienst. Daardoor staat er nu een arts-assistent of een verpleegkundig specialist op de afdeling die ons helpt als het druk is." Heuts gaat verder: "We krijgen altijd een stroom aan telefoontjes waar we voorheen direct mee aan de slag gingen. Dat was niet effectief. Nu hebben we een werklíst waarop we niet-dringende vragen zetten. Als bijvoorbeeld een huisarts ons belt en het is niet spoedeisend, dan zetten we het op die werklíst en bellen we hem of haar terug als daar tijd voor is. Dat werkt veel prettiger."

### Gunfactor

Heuts: "Een andere verandering is dat de structuur van het topmanagement op de schop is gegaan. Sinds begin dit jaar hebben we te maken met een nieuwe managementlaag met twee mensen die onder de raad van bestuur werken. Een van die twee managers is een arts, dat is voor ons prettig schakelen."



**"Naar elkaar  
luisteren is  
echt niet iets  
simpels"**

Saskia Gardeniers,  
kinderarts

"Het lijken kleine accenten die we hebben gelegd", zegt Gardeniers, "maar naar elkaar luisteren is echt niet iets simpels. Dat blijft een aandachtspunt en ik hoop dat we niet opnieuw terugvallen in het oude patroon. Dat we tijdens de overleggen tegen elkaar zeggen: 'Denk aan wat Maatje zei, luister naar elkaar.' Het vergt gewoon onderhoud, alleen door de waan van de dag kan de situatie op de werkvloer veranderen. Daar moeten we alert op zijn. Maar ik heb daar alle vertrouwen in."

Heuts zegt dat het werkplezier terug is, net als de sfeer, het respect naar elkaar en de gunfactor. "We hebben helaas wel van één collega afscheid moeten nemen, wat pijn deed, omdat we hadden gehoopt de eindstreep te halen als team. Toch ben ik heel blij met de resultaten van onze inspanningen. We kunnen nu zelf het meerjarenbeleidsplan oppakken, daar is weer tijd voor. Maar als collega's ziek worden, loop je achter de feiten aan en probeer je in eerste instantie alle ballen in de lucht te houden. Gelukkig vallen we dan niet terug in oude fouten."

Tot slot zegt Gardeniers: "Vannacht sprak ik nog een verpleegkundige die vertelde dat ze had gemerkt dat we als kinderartsen veel minder gestrest overkomen, dat we beter in ons vel zitten en dat de sfeer beter is. Van een andere specialist heb ik die geluiden ook gehoord. Dat is heel fijn, want zelf ervaar ik dat ook." ■