

"Artsen hebben vaak meer invloed dan ze zelf denken"

Ze begeleiden groepen artsen in diverse instellingen via het project Gezond en veilig werken van de LAD. Bijvoorbeeld bij het stimuleren van teamreflectie of het organiseren van meer in-spraak. "Het mooiste wat we kunnen bereiken, is als artsen verrast zijn over hun vermogen om zelf dingen te veranderen", aldus procesbegeleiders Maatje Bon en Cécile van Erp.

Het project Gezond en veilig werken draait inmiddels in 24 instellingen, verdeeld over alle zorgdisciplines. Zo doen LAD-leden in verpleeghuizen, ggz-, VVT- en gehandicaptenzorginstellingen mee, evenals een aantal ziekenhuisvakgroepen, GGD'en en huisartsen.

Ieder project begint met een nulmeting om te kijken hoe artsen tegen hun werk aankijken: is er een 'gezonde' werkdruk, voelen artsen zich gewaardeerd? En hoe is hun betrokkenheid bij het instellingsbeleid geregeld?

Op basis van die nulmeting bepalen artsen zelf aan welke thema's ze willen werken, waarna ze gedurende een traject van twee jaar worden begeleid door een procesbegeleider. Maatje Bon en Cécile van Erp zijn beiden als procesbegeleider verbonden aan het project. Bon, eigenaar van BonSpirit persoonlijke groei en organisatieontwikkeling, geeft trainingen en coaching op het gebied van teamontwikkelingsprocessen en leiderschapontwikkeling. Van Erp heeft haar eigen praktijk (En Route Psychologie) als zelfstandig GZ-psycholoog en werkt in de zakelijke hulp- en dienstverlening.



"Als je als artsen samen iets bereikt, geeft dat niet alleen energie, maar ook een gevoel van regie"

Cécile van Erp

Veiligheid

Ze hebben beiden een heel verschillende achtergrond en vullen elkaar in die zin goed aan. "Maatje is er bijvoorbeeld heel goed in om direct op tafel te leggen wat ze signaleert; ik ben van nature wat beschouwender, zeker in het begin", zegt Van Erp. "Het is leuk om daar samen over te sparren en te analyseren wat een groep nodig heeft."

Ze worden aan een groep artsen gekoppeld zodra de nulmeting wordt uitgevoerd en de groep aan de slag gaat met doelen. Bon: "Ik besteed veel aandacht aan sfeer creëren en geef bij een eerste bijeenkomst vooral veel informatie: hoe is de werkwijze, wat is de planning, wat verwacht ik van ze, hoe vaak zien we elkaar? Het is belangrijk dat goed af te kaderen en mijn ervaring is dat het creëren van veiligheid in een groep dan vanzelf op tafel komt te liggen. Daar moet je het samen over hebben, want de uitkomsten van een nulmeting kunnen best heftig zijn. Het gaat vaak over dingen die niet goed gaan binnen een team en soms is er ook frustratie, omdat al van

*"Artsen spoelen liefst meteen
door naar de oplossing"*



alles is geprobeerd om dingen te veranderen, zonder effect. Iedereen moet zich dus veilig voelen om dat bespreekbaar te maken."

Gericht op de inhoud

Van Erp beaamt dat. "Wat wij in zo'n eerste fase doen, is vooral kijken wat er gebeurt: hoe is de groepsdynamiek, hoe reageren mensen op elkaar, wat valt ons op? Dat probeer ik vervolgens bespreekbaar te maken door feedback te geven en mensen ook zelf om feedback te vragen."

"Het is altijd een beetje aftasten wat bij een groep 'kan' en wat ze nodig heeft", vervolgt Bon. "Ik kan in de ene groep heel directief zijn, terwijl ik bij een andere groep juist veel meer op de achtergrond opereer. Dat is iedere keer even zoeken."

Thema's die in vrijwel iedere nulmeting terugkomen, zijn de hoge werkdruk, een onevenwichtige werk-privébalans, een gebrek aan inspraak en het niet optimaal functioneren van een team. "Artsen zijn vaak heel erg gericht op de inhoud en dat is ook niet gek",



*"Soms prikkel ik
met lastige vragen:
als jullie worden
gevraagd meer
diensten te draaien,
wat dan?"*

Maatje Bon

signaleert Van Erp. "Ze hebben al vroeg in hun opleiding geleerd zich te richten op het zo goed mogelijk uitvoeren van hun vak. Daar is niets mis mee, maar daardoor zijn ze veelal minder bezig met vragen als hoe je met elkaar omgaat en hoe je vindt dat je als team functioneert. 'We praten alleen maar over het proces, maar wanneer gaan we het nu hebben over de inhoud?', vroeg iemand me laatst. Liefst slaan ze dat proces over en spoelen ze direct door naar de oplossing, terwijl het proces zelf soms juist de oplossing kan zijn. In een van de groepen die ik begeleid, was na een paar maanden sprake van een motivatiedip: ze zagen alleen nog maar wat ze niet hadden gerealiseerd. Door het daar simpelweg over te hebben en samen terug te kijken op wat er al wel was gebeurd, kwam er weer energie. Zonder dat we een inhoudelijk doel hadden bereikt."

Verschillende rollen

Als procesbegeleider kunnen Bon en Van Erp groepen op allerlei manieren ondersteunen. ►►

24 instellingen

Gezond en veilig werken, dat onder andere gaat over een aanvaardbare werkdruk, veerkracht en een prettige werkcultuur, is een van de belangrijkste speerpunten van de LAD.

Primair worden afspraken daarover geregeld aan cao-tafels, maar daarnaast begeleidt de LAD sinds eind 2020 ook groepen artsen bij het realiseren van een gezonder en veiliger werkklimaat. Doel is een wetenschappelijk bewezen procesinterventie te ontwikkelen die

artsen helpt de werkcultuur te verbeteren en hun duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Om tot een zo werkbaar mogelijke procesinterventie te komen, wordt bewust ervaring opgedaan in alle zorgdisciplines. Tot 2024 is er plek voor het begeleiden van 24 instellingen. Alle plekken zijn intussen gevuld. Het gaat om negen algemene ziekenhuizen, vier GGD'en, drie gehandicaptenzorginstellingen, twee umc's, één (of misschien

twee) huisartsengroepen, en dan nog een artsengroep in respectievelijk de ggz, VVT, een revalidatieinstelling, een gecombineerde groep artsen VG/huisartsen en een groep verslavingsartsen.

Meer weten? Kijk op www.lad.nl/gezondeneveiligwerken of neem contact op met projectleider Romy Steebeek via lad.gvw@lad.nl.



“Ik kan op procesniveau helpen, door een soort marsroute uit te stippelen en mee te denken wat op welk moment een handige stap is”, zegt Bon. “In andere groepen prikkel ik met lastige vragen: als je niet wordt betrokken bij strategische beslissingen, stap je dan naar de raad van bestuur en hoe verpak je die boodschap? Stel dat de raad van bestuur jullie vraagt meer diensten te draaien, wat dan? Verder vind ik het belangrijk naar het groepsproces te kijken. Ik betrek mensen die weinig aan het woord zijn, kap de ‘veelpraters’ soms af en benoem ook waarom ik dat doe. Dat kan confronterend zijn, maar mensen vinden het ook fijn. ‘Hè hè, eindelijk iemand die durft te zeggen waar het op staat’, krijg ik dan terug. Ik kan die rol natuurlijk ook heel makkelijk pakken, omdat ik geen onderdeel uitmaak van de afdeling.”

Involed wordt onderschat

Van Erp merkt dat artsen hun eigen invloed wel eens onderschatten. “Zeker bij onderwerpen als werkdruk en inspraak wordt vaak gedacht dat die buiten hun eigen bereik liggen, bijvoorbeeld omdat die werkdruk er nou eenmaal bij hoort of omdat de organisatiestructuur niet zo in elkaar zit dat artsen worden betrokken bij strategische beslissingen. Vaak hebben ze al van alles geprobeerd om iets te veranderen en denken ze ‘eerst zien, dan geloven’ – wat ik heel goed begrijp. Als het lukt om juist dan iets te bereiken, bijvoorbeeld met het oprichten van een

Medische Adviesraad, dan geeft dat heel veel energie binnen een team. En een gevoel van regie, waardoor ze een stap verder komen. Bij een van de groepen die ik begeleid, zei een arts na afloop van een bijeenkomst: ‘Goh, ik ben eigenlijk wel verrast wat wij als team kunnen.’ Dat vind ik geweldig, dat gevoel probeer ik meteen uit te bouwen.”

Bon benadrukt dat zij en Van Erp niet degenen zijn die oplossingen aandragen. “De verwachting is wel eens dat wij als hulptroepen met een panklare oplossing komen, maar ze moeten het zelf doen – met een beetje sturing vanuit ons uiteraard. We zijn dus geen teamcoach, maar puur begeleider van een proces.”

Kracht van het project

Volgens Bon is het longitudinale karakter de kracht van het project. “We horen vaak dat afdelingen al wel eens een heidag met een externe begeleider hebben gehad. Maar zodra zo’n dag voorbij is en ze weer overgaan tot de orde van de dag, is het lastig aan alle voornemens vast te houden. Doordat wij een groep twee jaar begeleiden, is er veel meer ruimte ergens aan te bouwen en echt iets te veranderen.”

Het betekent omgekeerd ook dat er veel van een groep wordt gevraagd. Van Erp: “Zeker aan het begin, als een groep ziet wat er allemaal op ze afkomt en wat er moet gebeuren, is het best veel, zeker als de werkdruk al hoog is. Het is onze rol de vaart erin te houden, dus ik kan me voorstellen dat artsen soms ook

denken ‘oh nee, daar heb je ze weer’.” Bon probeert het in dat soort situaties luchtig te houden. “Ik zeg dan gerust ‘jij kijkt me nu aan alsof je me kan schieten’. Dat breekt het ijs.” Het mooiste vindt Bon het als mensen in hun talent stappen. “Bijvoorbeeld als iemand die zich van nature op de achtergrond opstelt, ineens de rol van voorzitter krijgt en daar dan heel goed in blijkt te zijn. Mijn rol is dan enkel om wat aanwijzingen te geven: misschien moet je nog iets met de opmerking van die, geef eens een compliment aan hem of haar. Als iemand dat oppakt en een hele groep naar een hoger plan kan tillen, is dat fantastisch.”

Procesinterventie

Tijdens het traject worden tussentijdse metingen en een eindmeting uitgevoerd door de Universiteit Leiden. Doel is uiteindelijk een wetenschappelijk bewezen procesinterventie te ontwikkelen die artsen van een afdeling of instelling helpt de werkcultuur te verbeteren en duurzame inzetbaarheid te vergroten. Het is nog te vroeg om in dit stadium conclusies te trekken (de eerste groep is nu anderhalf jaar op weg; andere groepen zijn pas in het laatste kwartaal van dit jaar begonnen), maar Van Erp en Bon zien positieve dingen ontstaan. “Niet overall gaat het zonder slag of stoot, maar het is mooi om te zien als de energie bij een vakgroep of een groep artsen in een instelling terugkomt. Ik denk dat artsen meer kunnen veranderen dan ze zelf denken”, besluit Bon. ■