

INTERVENTIES VOOR **GOED WERK**

Het voorkomen en oplossen van
burn-out in de gezondheidszorg

Aart Eliens
Harry Woldendorp
Arjen Jeninga



Interventies voor Goed Werk

Het voorkomen en oplossen van burn-out in de gezondheidszorg

Aart Eliens, Harry Woldendorp en Arjen Jeninga

ISBN 978 90 8560 358 0

NUR 774 / THEMA MQT

© 2024 Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

VOORWOORD

Veel literatuur over burn-out gaat over de manier om te kunnen herstellen. Dit boek gaat erover organisaties zo in te richten dat burn-outproblematiek vrijwel niet voorkomt. We hebben hiervoor een eigen model ontwikkeld waarin Goed Werk centraal staat. Goed Werk hebben we vertaald naar zes kenmerken, twaalf gerelateerde thema's en vierentwintig daarbij horende interventies: 1:6:12:24.

Op basis van ons model kan iedere organisatie (of een onderdeel ervan) een verbeterplan opstellen dat leidt tot een werkomgeving waar de volgende kenmerken centraal staan: centraal stellen van identiteit van het vak, respect voor professioneel handelen, intelligente inrichting van werkprocessen (effectiviteit en doelmatigheid) en gebruikmaken van de digitale transformatie.

We hebben in dit boek op basis van een brede literatuurstudie en onze eigen ervaring een professionele context geschetst die het vóórkomen van burn-out kan voorkómen. Gezamenlijk hebben we meer dan honderd jaar ervaring met veranderkundige interventies in zorgorganisaties. Het is prettig die ervaring te gebruiken om het werken binnen de zorg 'goed' te krijgen.

Juist door daar energie op in te zetten wordt volgens ons professionaliteit versterkt en de professionele werkpraktijk geoptimaliseerd, en kan intrinsieke motivatie tot een juiste uiting komen.

Eerst een korte introductie over het waarom van dit boek.

Aart Eliens

Werken in de gezondheidszorg is sterk verbonden met de wens van een individu iets te betekenen voor een (kwetsbare) medemens. Die wens is al oeroud en een fundament van onze samenleving.

Werken is niet altijd mooi of leuk of alleen maar uitdagend. Werken in de gezondheidszorg betekent voor verpleegkundigen en artsen vaak omgaan met grote kwetsbaarheid, verdriet, eindigheid van het leven, pijn en achteruitgang van gezondheid. Maar dat werk gaat ook over beter maken en herstellen, behoud of bevorderen van gezondheid of bijdragen aan waardig sterven.

Werken in de gezondheidszorg wordt zwaar wanneer de idealen van zorgprofessionals onder druk komen te staan. En die druk wordt op het

moment sterk ervaren en is zichtbaar in tekorten aan personeel en beperkte financiële middelen, maar ook door een sterke regelgeving en een steeds meer eisende samenleving. Dit resulteert in het gevoel de zeggenschap over het eigen werk te verliezen en gaat ten koste van werkplezier. Iemand schreef me pas: 'Als ik zou kunnen werken als verpleegkundige zoals ik zelf wens, dan zou dat fantastisch zijn. Maar dat kan nu niet.'

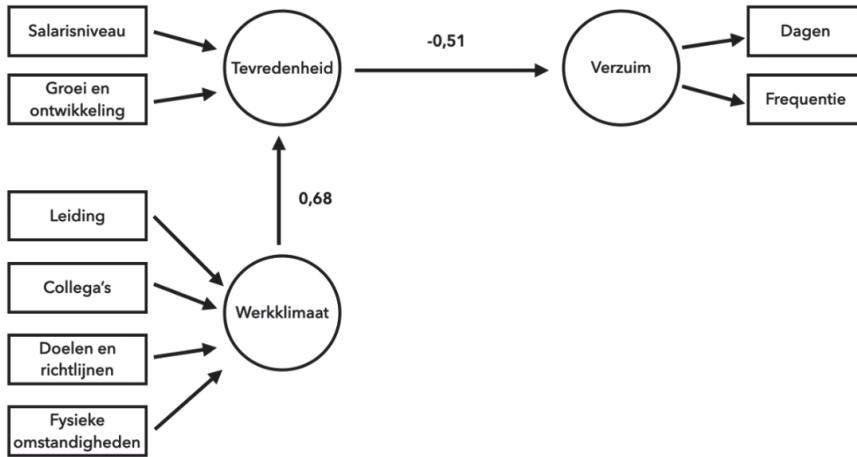
Goed voor jezelf zorgen is voor verpleegkundigen en artsen heel belangrijk. Zorgorganisaties bepalen voor een deel hoe je werkt. Maar verpleegkundigen en artsen hebben zelf ook veel mogelijkheden om het werk zo in te richten dat het dicht komt bij de redenen waarom ze voor hun vak gekozen hebben. Zorgmedewerkers zorgen voor hun kwetsbare medemensen, maar ook voor zichzelf. Dat laatste is ook een deel van het werk.

Dit is een optimistisch boek. Het idee achter het boek is dat je zelf grip op je werk hebt. Dit boek bevat, geordend op basis van het model van Goed Werk, een heleboel interventies of acties waarmee de kwaliteit van het eigen werk vergroot kan worden en dat levert weer werkplezier op en ook behoud van zorgprofessionals. Je bepaalt als professional deels zelf en deels in overleg met je team welke interventies je gaat toepassen. Ons boek daagt je uit aan de slag te gaan en ons idee is dat dit leidt tot werkplezier en nog betere zorg en behandeling.

Er zijn kookboeken die zo zijn geschreven dat ze eigenlijk alleen maar gebruikt kunnen worden door professionele koks. De basistechnieken worden in deze kookboeken niet meer uitgelegd. Dus niet: 'Men neme een ei, splitsen het', enzovoort. Dat is ook de aard van dit boek over goed werk. Het is een boek voor verpleegkundigen en artsen, waarbij zij met gebruikmaking van hun al aanwezige grote kennis en kunde hun werk nog verder kunnen verbeteren.

Arjen Jeninga

In de jaren tachtig ging mijn afstudeerscriptie over de relatie tussen arbeidssatisfactie, werkklimaat en ziekteverzuim. Vanzelfsprekend was er een verband. Een beter werkklimaat leidde tot meer tevredenheid en in combinatie gaf dat een lager ziekteverzuim. Getoetst met een model voor lineaire statistiek (LISREL) en op basis van een grote database bij de Rijks Psychologische Dienst.



In deze jaren was het verzuim in de zorg hoog, soms 10 procent of meer. En lang. Dick Verbaan had bij Philips een model van verzuimbegeleiding geïntroduceerd dat we daarna binnen het VU-ziekenhuis hebben gebruikt om het ziekteverzuim te reduceren. Het was niet ongewoon om langer dan twee weken ziek te zijn. Het waren andere tijden. En toch ook weer niet. Er waren veel, elkaar snel opvolgende ontwikkelingen in de zorg. De grootschaligheid nam toe en er was ook een tekort aan personeel. Ook nam de ontwikkeling van de zorgberoepen een grote vlucht. Sinds de jaren zestig was de gemiddelde ligduur al snel aan het dalen. Het bevolkingsaantal nam toe en de zorgvraag en het aanbod steeg mee.

Sinds mijn scriptie is er onnoemelijk veel veranderd. Begin jaren tachtig was de opname in het ziekenhuis nog een papieren aangelegenheid, met een papieren status en een kaartenbak en een ponsplaatje van staal. Met alle gegevens (inclusief de diagnose) van alle patiënten (meer dan 300.000) in de cartotheek. Gelukkig heeft de digitale transformatie doorgezet, kijken we naar waardegedreven zorg, staat de patiënt of cliënt op één en hebben professionals steeds meer invloed op de ontwikkeling en uitoefening van hun beroep. En toch zijn het nog steeds met de jaren tachtig vergelijkbare factoren die van invloed zijn op goed werk. En is de problematiek in de zorg als het gaat om verzuim en uitval door burn-out ongeëvenaard hoog.

Daarom dit boek. Hoe komt het dat er sprake is van zoveel uitval, welke oorzaken liggen daaraan ten grondslag, maar nog belangrijker: wat kunnen we doen om het terug te dringen? In deel 1 staan we stil bij de oorzaken van burn-out en verzuim in de tegenwoordige tijd en introduceren we het model van Goed Werk, waarmee we willen aangeven welke factoren bijdragen aan

goed werk en zo burn-out en verzuim helpen voorkomen. Want naar ons idee zijn de relaties nog steeds hetzelfde. In deel 2 beschrijven we aan de hand van casuïstiek, onze eigen ervaring en de literatuur concreet uit te voeren interventies om goed werk te realiseren. En daarmee gezonde medewerkers in de zorg. Dit is overigens geen eenvoudige opgave. De zorgmedewerkers staan onder druk. In tijden van vergrijzing is het tekort aan zorgprofessionals de komende jaren enorm. Als we blijven doen wat we deden, zullen we de vraagstukken in de zorg niet oplossen. Het paradigma van zorgverlening zal om moeten. Met nieuwe spelregels voor gebruikers en familie van zorg en voor de zorgverleners. Innovatie kan daarbij helpen, maar is niet dé oplossing. Wat dan wel? Dat gaan we de komende vijf jaar uitvinden met elkaar. De essentie van goed werk zal daarbij steeds overeind blijven, want de menselijke aard verandert niet zo snel als de omgeving die we in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld en die we in de nabije toekomst zullen creëren.

Harry Woldendorp

Werk is een belangrijk onderdeel van ieders identiteit. Daarom is het belangrijk dat in een prettige sfeer te doen die past bij de eigen wensen en behoeftes. Dan werkt het uiteraard heel bevreedend dat burn-out een groot probleem is. Sterker: professionals in de zorg hebben meestal een hoge intrinsieke motivatie waardoor werk juist energie zou moeten opleveren. Dat is echter niet gaande.

In dit boek proberen we randvoorwaarden aan te geven die intrinsieke motivatie bevorderen. Die randvoorwaarden hebben veel te maken met respect voor professionaliteit. Dertig jaar geleden schreef ik (samen met Leo Aukes) een boek met de titel *Sturing en zelfsturing*. Hierin probeerden we de goede balans tussen beide principes te vinden. Kern was om tot een goede invulling te komen van continuïteit, functionaliteit, identiteit en veiligheid. In 2000 schreef ik (samen met Cora Reijerse) een boek over het beïnvloeden van en zorg dragen voor prestaties en motivatie. In 2022 verscheen *Zie je Big Picture*. Vanuit overzicht versterk je autonomie.

In mijn werkpraktijk als consultant en interim-manager heb ik altijd geprobeerd uit te dragen dat ook in moeilijke situaties werk leuk gemaakt kan worden. Veel literatuur over burn-out gaat over de invulling van de herstelperiode. Flauw gezegd: het leed is al geschied en we proberen het (vaak met een coach) weer te herstellen. Deze breuklijn in een professionele loopbaan heeft vaak grote impact op het opnieuw kunnen waarderen van een professionele werkpraktijk.

INHOUD

	INLEIDING	13
	DEEL 1	
	VAN VRAAGSTUK NAAR AANPAK: DE ACHTERGROND	
1	HET VRAAGSTUK VAN BURN-OUT IN DE ZORG	21
	1.1 Impact van burn-out	21
	1.2 De omvang van burn-out in de zorgsector	23
	1.3 De gevolgen van burn-out in de zorgsector	24
2	ANALYSE VAN OORZAKEN EN GEVOLGEN VAN BURN-OUT	25
	2.1 De complexiteit van burn-out in de zorgsector	25
	2.2 Factoren die bijdragen aan burn-out in de zorgsector	28
3	HET BURN-OUTNARRATIEF	31
	3.1 Het verhaal van burn-out	31
	3.1.1 Culturele en sociale dimensies	31
	3.1.2 Het belang van erkenning en aanpak	31
	3.2 Professionele mythen en werkverwachtingen	33
4	KARAKTERISTIEKEN VAN EEN GEZONDE WERKOMGEVING	37
	4.1 Een gezonde werkomgeving	37
	4.2 Agency	40
	4.3 Samenhang	40
	4.4 Kameraadschap	41
5	EEN EFFECTIEVE AANPAK VAN BURN-OUT	45
	5.1 Inleiding	45
	5.2 Interventies gericht op het individu	46
	5.2.1 Persoonlijke veerkracht en stressmanagement	46
	5.2.2 Emotionele intelligentie en zelfbewustzijn	46
	5.3 Organisatorische interventies gericht op goed werk	50

DEEL 2

HET MODEL VAN GOED WERK

6	KENMERKEN VAN HET MODEL VAN GOED WERK	57
6.1	Inleiding	57
6.2	Goed Werk: betekenis	59
6.3	Goed Werk: veilig	60
6.4	Goed Werk: grip	60
6.5	Goed Werk: invloed	60
6.6	Goed Werk: balans	61
6.7	Goed Werk: samen	62
7	UITWERKING VAN DE THEMA'S VAN IEDER KENMERK	63
7.1	Betekenis	63
7.1.1	Betekenis: thema bijdrage aan geheel	64
7.1.2	Betekenis: thema erkenning en beloning	64
7.2	Veilig	65
7.2.1	Veilig: thema fysiek veilig	66
7.2.2	Veilig: thema psychologisch veilig	66
7.3	Grip	68
7.3.1	Grip: thema verbetering	69
7.3.2	Grip: thema innovatie	69
7.3.3	Invloed: thema leiderschap en zeggenschap	71
7.3.4	Invloed: thema autonomie	72
7.4	Balans	73
7.4.1	Balans: thema belasting en belastbaarheid	74
7.4.2	Balans: thema duurzaam inzetbaar	75
7.4.3	Samen: thema samenwerking	77
7.4.4	Samen: thema verbonden	77
8	OVERZICHT INTERVENTIES (1:6:12:24)	81
8.1	Kenmerk betekenis	83
8.1.1	Interventie: betekenisvolle bijdrage	84
8.1.2	Interventie: leerafdeling opzetten	87
8.1.3	Interventie: beeldvorming	88
8.1.4	Interventie: identiteit	91

8.2	Kenmerk veilig	95
8.2.1	Interventie: veilige werkomgeving	96
8.2.2	Interventie: cultuur van veilig werken scheppen	98
8.2.3	Interventie: psychologische veiligheid	100
8.2.4	Interventie: veilig leerklimaat	102
8.3	Kenmerk grip	105
8.3.1	Interventie: functiedifferentiatie	106
8.3.2	Interventie: richtlijnen en protocollen	109
8.3.3	Interventie: hulpmiddelen bij innovatie	112
8.3.4	Interventie: leren omgaan met het EPD	117
8.4	Kenmerk invloed	121
8.4.1	Interventie: leiderschap	122
8.4.2	Interventie: professionele zeggenschap	125
8.4.3	Interventie: effect van een sterk beroep	128
8.4.4	Interventie: terugdringen verantwoording	130
8.5	Kenmerk balans	132
8.5.1	Interventie: aandacht voor beroepsontwikkeling	133
8.5.2	Interventie: job crafting	134
8.5.3	Interventie: reflectie op het handelen	136
8.5.4	Interventie: ontwikkeling veerkracht	140
8.6	Kenmerk samenwerking	145
8.6.1	Interventie: interprofessionele samenwerking	146
8.6.2	Interventie: inzet taakherschikking	149
8.6.3	Interventie: gedeelde visie	151
8.6.4	Interventie: teamwaarden	153

9	CONCLUSIE	155
----------	------------------	------------

	LITERATUUR	157
--	-------------------	------------

INLEIDING

De zorgsector staat voor een grote uitdaging: het probleem van burn-out onder zorgprofessionals. Dit boek richt zich op de noodzaak om organisaties te herstructureren met het oog op het minimaliseren van burn-out. Onze aanpak heeft als vertrekpunt het richten op en het inrichten van goed werk, en is volgens ons cruciaal voor het verminderen van maatschappelijke kosten, het verbeteren van de patiëntenzorg, het vergroten van werkplezier en het behouden van professioneel potentieel.

Recente statistieken, waaronder die van het Pensioenfonds Zorg & Welzijn (juni 2022) en Transvorm (2022), laten zien dat zorgprofessionals de sector verlaten vanwege hoge werkdruk, ontevredenheid met de inhoud van het werk en problemen met management en organisatie. Deze trend is zorgwekkend en benadrukt dat de huidige organisatiestructuren in de gezondheidszorg niet meer voldoen.

Swenson, de directeur innovatie van Mayo Clinic, vertelde op het IHI-congres in 2017 dat 50 procent van de medisch specialisten en 33 procent van de verpleegkundigen een burn-out hebben of ertegenaan zitten. Op 16 maart 2023 publiceerde Medisch Contact de volgende cijfers: 24 procent van de jonge artsen kampte in 2022 met burn-outklachten, terwijl dit percentage in 2020 nog 14 procent was. Vooral de werkdruk en ontevredenheid over de werk-privébalans spelen een rol bij deze klachten.

De grote impact van burn-out wordt veroorzaakt door complexe vraagstukken. De werkstressmeting van TNO (Week van de werkstress 2023) over de hele Nederlandse arbeidsmarkt geeft de volgende cijfers.

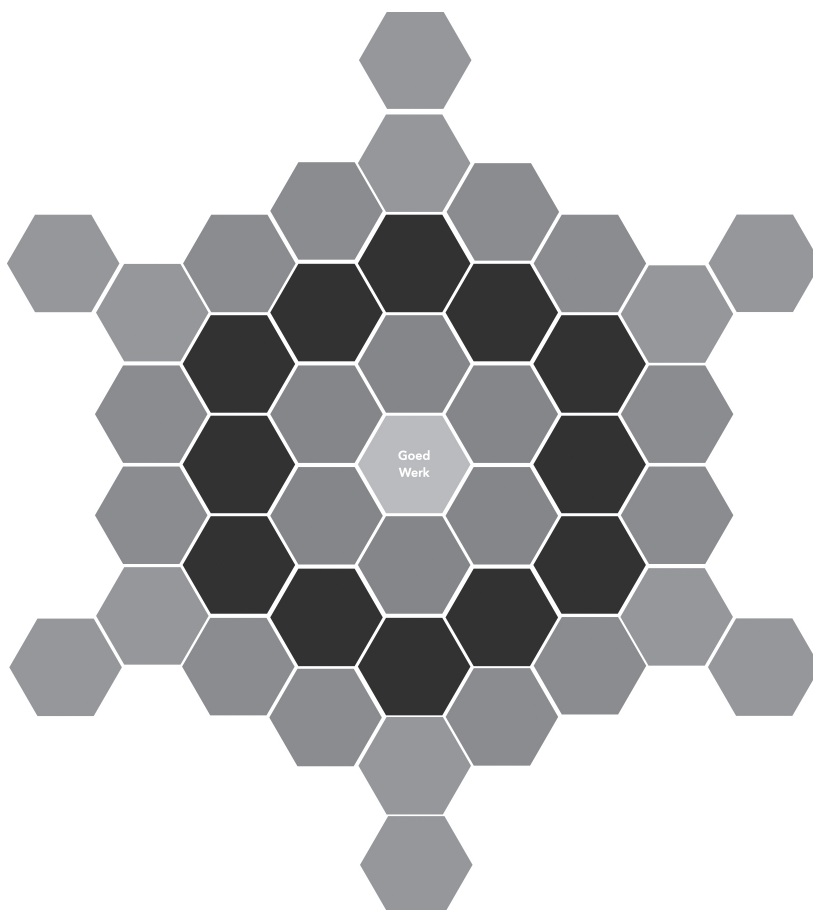
- 42 procent van werknemers ervaart een lage autonomie.
- 33 procent van de werknemers ervaart hoge taakeisen.
- 1,6 miljoen werknemers in Nederland hebben last van burn-outklachten.
- 3 procent van de werknemers geeft aan dat ze de beroepsziekte overspannenheid of burn-out hebben.

Individuele factoren zoals gebrek aan veerkracht, perfectionisme en privé-problematiek spelen een rol, evenals hoge werkeisen, emotionele belasting en personeelstekort. Daarnaast zijn er maatschappelijke invloeden zoals de impact van digitalisering en technologie. Deze factoren wijzen op een noodzaak voor een holistische benadering, waarbij zowel de individuele zorgprofessional als de organisatie waarin zij werken centraal staat.

Dit boek biedt een grondige analyse van deze aspecten en benadrukt het belang van organisatorische structuren en interventies in de strijd tegen burn-out. Daarbij gaan we in op de balans tussen persoonlijke factoren, werkgerelateerde omstandigheden en organisatorische kenmerken en hoe deze elkaar beïnvloeden.

Ons boek biedt interventies om burn-out aan te pakken of liever gezegd juist te voorkomen. Ons vertrekpunt is Goed Werk (1:6:12:24), dat bepaald wordt door:

- visie op werk;
- vertaling naar zes kenmerken;
- vertaling naar twaalf thema's;
- vertaling naar vierentwintig interventies.



Figuur 1. Model van Goed Werk.