

# Zeggenschap over de toekomst van het werk

**Jonge dokters ervaren in hun werk niet altijd de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling die ze wel relevant vinden om als professional en als mens te kunnen groeien en meer werkplezier en meer tijd voor de patiënt te krijgen. Twee initiatieven, Zin in Zorg en De Jonge Dokter, willen een positieve verandering bewerkstelligen.**

De Jonge Dokter wil de voorloper zijn van een cultuurverandering in de zorg naar een veilige, positieve sfeer waarin hiërarchie functioneel is in plaats van disfunctioneel. De beweging Zin in Zorg zegt te staan voor meer werkplezier, mentaal fitte jonge dokters en meer tijd voor de patiënt.



Tessel Korver, arts-assistent kindergeneeskunde / bestuurslid De Jonge Dokter

Stichting De Jonge Dokter bestaat nu ongeveer vier jaar. Tessel Korver (arts-assistent kindergeneeskunde): "We zijn gestart omdat we merkten dat voor aios, anios en arts-onderzoekers veel zaken onbespreekbaar zijn. Dat ze liever geen medisch specialist willen worden maar een andere specialisatie interessanter vinden bijvoorbeeld, of dat ze de supervisie die ze krijgen niet sterk vinden. Door de hiërarchie waarin ze moeten functioneren en door het feit dat ze nog onervaren zijn maar wel veel verantwoordelijkheid hebben, durven ze zulke dingen niet aan de orde te stellen. Maar ze voelen wel prestatiedruk, want ze willen allemaal in opleiding komen en op de juiste werkplek terecht komen." Anneke Monnikhof (arts-assistent psychiatrie) vult aan: "Met ons initiatief wilden we voor deze mensen een veilige plek creëren, zodat ze in de meest kwetsbare periode van hun artsbestaan – net na de geneeskundeopleiding en nog voordat ze in opleiding gaan – het vangnet kunnen krijgen waarop ze eigenlijk recht hebben. Daarnaast willen we prikkelende onderwerpen brengen die normaliter onbesproken blijven, zoals fouten maken, werk/privé-balans of de keuze om van het 'reguliere' pad af te wijken."

Ook Zin in Zorg richt op een brede groep jonge artsen. De beweging startte in 2019,



Anneke Monnikhof, arts-assistent psychiatrie / bestuurslid De Jonge Dokter

als initiatief van De Jonge Specialist, LAD, LOVAH en VvAA. "De directe aanleiding vormde onderzoek van De Jonge Specialist waaruit bleek dat een op de vier jonge specialisten overweegt te stoppen met het vak en een op de zes een burn-out krijgt. Niet omdat ze de inhoud van het vak niet leuk vinden, maar vanwege de werkdruk en werkcultuur", zegt Anneke van 't Zet, vanuit de VvAA programmamanager van Zin in Zorg. "Schokkende cijfers. Hoogleraar professional performance Kiki Lombarts schreef een paper over deze problematiek, waaruit we de vier thema's destilleerden die de basis vormden voor onze kick-offbijeenkomst: zinvol werk, persoonlijke veerkracht, organisatie van het werk en cultuur van werkplezier.

We waren verrast door de grote opkomst en door de opluchting van 'O hebben jullie dat ook' die we daar van heel veel jonge artsen hoorden."

## Veranderkracht van onderaf

Beide initiatieven zijn gestoeld op de gedachte dat de veranderkracht van de jonge garde moet komen. Zin in Zorg merkte dit heel expliciet toen het een online sessie belegde waarbij het ervaren specialisten betrok. Van 't Zet: "Zij erkennen de problematiek die we schetsen, maar de urgentie om iets te veranderen was minder groot omdat zij in een situatie zitten waarin ze al bepaalde privileges hebben geregeld voor zichzelf. Toch is er een duidelijk gezamenlijk belang. Daarom hebben we gezegd: we moeten de jonge dokters ondersteunen om de noodzakelijke veranderingen op de agenda te zetten en de zittende dokters zijn als supporters



Anneke van 't Zet, programmamanager van Zin in Zorg vanuit de VvAA

nodig om samen met hen de verandering in te zetten die nodig is voor de toekomst. Dus maakten we een toekomstkalender met een top 10 van dingen die we wilden veranderen, en daaruit destilleerden we 4 challenges" (zie kader).

# COMMITTED TO KRAS G12C

Amgen B.V.  
Minervum 7061  
4817 ZK Breda

NL-510-0121-00001/Jan 2021

## De vier pijlers van Zin in Zorg

Op 27 november presenteren jonge artsen de resultaten van vier challenges in het kader waarvan ze concrete verbetervoorstellen doen voor meer werkplezier.



Ellen Mooren, anios gynaecologie /  
teamcaptain van Challenge 1 van Zin in Zorg

### Challenge 1: Meer inspraak bij de organisatie van ons werk

Teamcaptain Ellen Mooren: "Jonge dokters zijn op zoek naar meer autonomie in hun werk. Het zijn vaak al dertigers, ze hebben nagedacht over wat ze willen en ze hebben veel ideeën over hoe dingen anders en beter kunnen. Het uitdagende is dat ze daarbij steeds op een andere plek werken, waardoor ze veel zien en daarmee een bron zijn van best practices. Het is immers een grote groep werknemers die dag en nacht in het ziekenhuis actief is. Ik merk dat de betrokkenheid van jonge dokters bij de organisatie van ziekenhuis tot ziekenhuis verschilt. Zie-

kenhuizen hebben er wel steeds meer oog voor, maar het is beslist nog niet standaard. Maar wij zijn ervan overtuigd dat het heel waardevol voor ze kan zijn. Daarom willen we structureel in gesprek met ziekenhuisbestuurders. Om dit te bereiken, ontwikkelen we in deze challenge een handleiding om jonge dokters te helpen om tot gestructureerd contact met de raad van bestuur te komen, inclusief een overzicht van onderwerpen die in dat kader relevant zijn. Hiermee doen we een pilot in drie ziekenhuizen. Natuurlijk betrekken we hierbij ook ziekenhuisbestuurders, om een beeld te krijgen van wat zij van onze plannen vinden en welke onderwerpen zij interessant vinden om met ons te bespreken. De eerste reacties zijn positief."

### Challenge 2: Meer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

De uitdaging van dit team is ervoor te zorgen dat jonge dokters ondersteuning en tijd krijgen voor reflectie en loopbaanbegeleiding, en dus voor hun persoonlijke ontwikkeling en groei. Teamcaptain Sharleen Roerdink: "Iedereen krijgt te maken met onzekerheden, twijfels en conflicten op de werkvloer (en daarbuiten). Ik ben voor het bespreekbaar maken van deze punten, ze te evalueren en vanuit daar jezelf verder te ontwikkelen op professioneel en individueel niveau. Mijn ideaal is dat intervisie en coaching standaard aangeboden worden aan arts-assistenten."

### Challenge 3: Meer aandacht voor de mens achter de dokter

Teamcaptain Bernice Wieland: "Ik vind het belangrijk niet alleen mijn professionaliteit, maar ook mijn authenticiteit mee te nemen naar de werkvloer. Door het drukke werk kom ik daar niet altijd aan toe en bij collega's merk ik hetzelfde. In de korte pauzes die je hebt, is er vaak ook geen tijd om stil te staan bij belangrijke dingen die je in je leven meemaakt. Een nieuw huis bijvoorbeeld, een zwangerschap. Als arts-assistent ervaar je prestatiedruk, dus ben je soms geneigd te weinig ruimte te nemen om aan jezelf toe te komen. Daarvoor willen we meer aandacht. We inventariseren eerst waar al check-in plaatsvindt, een moment aan het begin van de dag om even stil te staan bij hoe je aan je werk begint. Heb je een ziek kind? Heb je iets meegemaakt in privésfeer of een fout begaan? We weten dat een check-in meer psychologische veiligheid creëert en het bespreken van fouten resulteert in het maken van minder fouten. Ons doel is check-ins te implementeren op een eerstelijnsworkplek en twee tweedelijnsworkplekken. Daarnaast gaan we een korte film maken met de titel *What's up doc?* waarin we een arts gaan volgen tijdens zijn werkdag. Het scenario wordt nu uitgewerkt en de boodschap moet zijn dat je een betere dokter bent als je in je werk ook jezelf laat zien. De film is bedoeld voor co-assistenten, artsen, opleidingscommissies, raden van bestuur en politici. Op mijn eigen werkplek hoop ik de komende maanden al iets te

kunnen veranderen. Op een presentatie die ik gaf over Zin in Zorg reageerden de specialisten en de arts-assistenten positief. Ik hoop dat we op meer werkplekken een check-in kunnen implementeren."

### Challenge 4: Positieve hervorming van de werkcultuur

Teamcaptain Alise van Heerwaarde geeft leiding aan dit team, dat zich richt op de vraag hoe de cultuur kan worden doorbroken waarin overwerken de norm is en waar het niet altijd veilig voelt om dingen bespreekbaar te maken. Alise: "Als je niet onder, maar naast de artsen staat, dan gaat mijn werkplezier vooruit, voel ik me meer dokter. Feedback geven is soms lastig en wordt niet altijd in dank afgenomen. Ook heeft iedereen recht op een goede werk-privébalans. Ik wil graag veranderingen in gang zetten."



Bernice Wieland, anios obstetrie &  
gynaecologie / teamcaptain van Challenge 3  
van Zin in Zorg

Het bleek een goede aanpak. Waar werd ingezet op 10 deelnemers per challenge, kwamen direct 82 aanmeldingen binnen, met name van anios en aios uit zowel ziekenhuizen als daarbuiten. "Heel erg leuk", zegt Van 't Zet, "jonge artsen die er veel tijd en energie in stoppen omdat ze begrijpen dat er iets moet veranderen en dat ze dat

zelf moeten doen. Op 27 november vertellen ze tijdens een Zin in Zorg event wat ze hebben bewerkstelligd. Alleen dit is al een mooie stap. Het is voor jonge dokters heel moeilijk om dingen bespreekbaar te maken en toch durven ze het aan om hiermee naar buiten te treden."

### Kwetsbaar durven zijn

De Jonge Dokter koos voor de organisatie van het Fouten Festival. Monnikhof: "Het is belangrijk om als artsen te spreken over fouten die je maakt, want dat overkomt ons allemaal. Toch gebeurt het veelal niet, omdat het je kwetsbaar maakt. We waren dan ook heel blij met de cardiothoracaal chirurg die het aandurfde om heel open te vertellen over een fout die hij had gemaakt waardoor een patiënt was overleden. Sommigen reageerden met: 'Wat doen jullie nu, jullie nagelen dokters aan de schandpaal', maar dat was natuurlijk juist helemaal niet het geval. Het maakt je een betere dokter

beeld, of het prijskaartje dat hangt aan een DBC die je opent. Maar ook over wat we I-health noemen, over hoe je vitaal blijft dus. We weten uit ons onderzoek dat jonge dokters werkdruk ervaren. Begrijpelijk als je negen uur per week overwerkt zonder dat uitbetaald of gecompenseerd te krijgen. Dat maakt het heel lastig om in balans te blijven."

### Steentjes in de vijver

De Jonge Dokter kan inmiddels bogen op zo'n 500 actieve leden. "Daarnaast hebben we een enorm bereik op social media", zegt Korver. "Het neemt nog steeds toe en we

## De drie pijlers van De Jonge Dokter

Stichting De Jonge Dokter wordt gerund door (basis)artsen die zich naast hun (klinische) werk inzetten voor het ondersteunen van jonge dokters in de eerste fase van hun carrière. Dit doen ze door zich te richten op de volgende pijlers:

- 1. Begin bij jezelf.** Wie ben jij als dokter, maar vooral ook: wie ben jij als mens? Door zelf het goede voorbeeld te geven, kunnen we het begin zijn van een verandering. Belangrijke thema's hierbij zijn zelfzorg en persoonlijk leiderschap. We organiseren hiervoor workshops, onderwijs en evenementen. Door contacten met de universiteiten te leggen, proberen we deze onderwerpen beter in de opleiding te laten terugkomen.
- 2. De ideale werkplek.** Ons doel is: iedere dokter op de juiste plek. We vinden dat een werkplek professionele ontwikkeling van iedere dokter moet ondersteunen. Hiervoor is een veilig leer- en werkklimaat noodzakelijk. Een plek waar fouten bespreekbaar zijn. Belangrijke thema's zijn gezonde roostering, intervisie, werkplezier en werkstress. We onderzoeken en brengen in kaart wat een werkplek tot een goede werkplek maakt.
- 3. Een cultuurverandering in de zorg.** Als een olievlek verspreidt onze beweging zich, met als uiteindelijke doel om een positieve cultuurverandering te bewerkstelligen die openstaat voor verandering en waar hiërarchie functioneel is in plaats van disfunctioneel. Wij streven naar menselijke zorg en duurzame inzetbaarheid. Uiteindelijk zorgt dat ook voor reductie in zorgkosten. Hoe meer mensen zich aansluiten, hoe groter de impact zal zijn. Belangrijke thema's zijn een brede kijk op ziekte en gezondheid, leefstijl, hiërarchie en fouten maken.

**Korver: "We zijn gestart omdat we merkten dat voor aios, anios en arts-onderzoekers veel zaken onbespreekbaar zijn"**

als je leert van je fouten. Erover praten hoort daarbij. Daarom schrijven we ook blogs om onze eigen verhalen, praktijkperikelen en keuzes te delen."

Het bleef niet bij één festival. Korver: "We richten ons hierbij op thema's die belangrijk zijn voor je ontwikkeling, maar die in de opleiding niet aan bod komen. Over de financieringsstromen in de zorg bijvoor-

hebben ook zeker de ambitie om verder te groeien. Monnikhof: "Sterk punt is dat we door het hele land leden hebben die op hun werkplek activiteiten ontplooiën. Een arts-assistent intensive care bijvoorbeeld die aankomt dat een extra assistent nodig is om de roostering kloppend te krijgen, en dit ook voor elkaar krijgt. Een onderzoeker die collega-onderzoekers →