

Hoe het MUMC+ zijn medewerkers uit het rood wil houden

# Spitsuur, werkdruk en perfectionisme, veeleisendheid eist zijn tol bij de jonge medisch specialist

Een hoge werkdruk in het spitsuur van je leven, gecombineerd met perfectionisme en een afhankelijkheidsrelatie. Het blijkt een gevaarlijke cocktail voor burn-out bij met name jonge medisch specialisten. Met een breed pakket aan maatregelen vergroot het Maastrichtse universitair medisch centrum de weerbaarheid en veerkracht van startende medici; met vertrouwen als belangrijke pijler.

## Voorkomen van uitval

De Amerikaanse auteur Patrick Lencioni heeft 'de vijf frustraties van werken in teams' uitgebreid beschreven. Hij brengt het in beeld in de naar hem vernoemde piramide van sociale veiligheid, waarbij vertrouwen de basis is om uiteindelijk goede resultaten in het team te bereiken, legt Carl Jacobi, directeur P&O van MUMC+, uit.

De volgende stap in het bouwwerk draait om 'constructieve conflicten': de bereidheid om je echt uit te spreken. Lencioni introduceert daarbij de tegenpool 'kunstmatige harmonie', waarbij collega's net doen of ze het goed met elkaar kunnen vinden, maar waar veel geroddeld wordt en een onderstroom van ontevredenheid heerst. Iets wat Walther van Mook, internist-intensivist en directeur Medische Vervolgopleidingen bij MUMC+, in zijn eigen opleidingstraject in een ander ziekenhuis heeft ervaren.

De volgende stappen volgens Lencioni zijn commitment en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen om in de top van de piramide uit te komen: het eigen belang ondergeschikt maken aan het teambelang en te komen tot de beste resultaten op de werkvloer. Vertaald naar het universitaire medisch centrum MUMC+: de best mogelijke zorg verlenen aan de patiënt.

Carl Jacobi heeft de theorie van Lencioni in het achterhoofd, met name als hij kijkt naar de ongeveer driehonderd jonge basisartsen die zich onder de hoede van ervaren professionals specialiseren als medisch specialist. 'Ik beschouw dit als het meester-gezelprincipe wat al sinds mensenheugenis bestaat', zegt de P&O-directeur.

Werken onder de hoede van een meerdere is gemeengoed in de zorg. Het gaat uit van de principes dat je vlieguren moet maken onder supervisie om te groeien. 'Het is dus in de basis heel positief en werkt goed in de praktijk', vindt Jacobi. 'Maar het heeft ook rafelrandjes in de afhankelijkheidsrelatie en de scheve machtsverhouding tussen opleider en jonge specialist die een heel gewilde baan probeert te bemachtigen.'

Walther van Mook, zelf ook hoogleraar intensiverecogeneeskunde en professionele ontwikkeling, is het daarmee eens: 'De kunst van het afkijken heeft in ons vak heel veel voordelen, maar wij kennen net als andere organisaties de voorbeelden van drang en dwang, bewust en onbewust. Dat kan twee kanten op werken: van opleider naar aio's - artsen in opleiding - of andersom van de jonge basisarts die de grens overgaat om medisch specialist te willen worden.'

En daarmee staat sociale veiligheid, dus de basis van gezond werken in een team, incidenteel onder druk. 'Uit het medewerkersonderzoek blijkt: in zo'n 2 procent van de gevallen', weet de directeur P&O. 'Het meester-gezelprincipe kan jonge artsen veel opleveren, maar het kan ook betekenen dat je veel klusjes moet opknappen of extra productie draait op ongunstige werktijden. Het is heel persoonlijk, maar kun je dan op tijd "nee" zeggen of je grenzen aangeven, zonder dat je in een conflictsituatie terechtkomt?' Bij de Medische Vervolgopleidingen ziet Jacobi een kloof tussen de jonge en ervaren specialist. 'In deze tijd draait het bij jonge mensen vaak om de beste willen zijn, zowel in werk als in de thuissituatie. Dus buiten de vele uren die ze in het ziekenhuis zijn, willen ze het ook nog zo goed mogelijk doen als partners of ouder, terwijl het 25 jaar geleden heel gebruikelijk was dat je je als specialist volledig op je werk kon concentreren', zegt de P&O-directeur. 'Daarnaast is de productiedruk de afgelopen tijd erg toegenomen.'



### 'Alles wat in huis is, zichtbaar maken'

De ondernemingsraad van het MUMC+ heeft een vaste VGWM-commissie, voor de thema's Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu. Nick Smeets is de voorzitter. 'We hebben van alles in huis en mogen echt wel trots zijn hoe onze organisatie duurzame inzetbaarheid faciliteert. De kunst is alleen om het ook onder de aandacht te krijgen bij de medewerkers die het nodig hebben.' Naast de aandacht voor sociale veiligheid, zoals beschreven door Lencioni, zet Smeets zich ook in voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. Inmiddels hebben de OR, P&O en de Maastricht UMC+ Academie elkaar gevonden. 'Op iedere verdieping van het MUMC+ is iemand te vinden die jou kan helpen: een geestelijk verzorger, een arbeidpsycholoog of peersupport, waarbij collega's getraind zijn om elkaar laagdrempelig te ondersteunen.'

Smeets is daarnaast coördinator van het sport- en bewegingsprogramma. 'Wat je ook maar kunt bedenken op sportgebied en inspanning, kunnen wij - buiten coronatijd - aanbieden. We maken daarbij een onderscheid tussen sporten als start van de dag, rek- en strek oefeningen om de zinnen even te verzetten tijdens werktijd en een avondprogramma waar we na werktijd ook in kunnen zetten op teambuilding.'



## Voorkomen van uitval

Naast de sociale veiligheid komen daarmee ook andere vraagstukken aan het licht, ziet Kim van de Kant, onderwijskundig adviseur en vertrouwenspersoon voor de jonge medisch specialisten in opleiding binnen de Maastricht UMC+ Academie. 'Hoe blijf je overeind in het spitsuur van het leven en wat zijn antwoorden op mijn levensvragen?'

In de rol van projectleider Duurzame Inzetbaarheid binnen het MUMC+ timmeren Van de Kant en collega's al jaren aan de weg om werknemers te begeleiden. 'We weten dat het verhogen van veerkracht veel betere resultaten laat zien dan het wegnemen van werkdruk. Dus daar zetten we vol op in met onder andere interventie, feedbacktrainingen, coaching en het aanbieden van mindfulness. We willen mensen vanuit kracht benaderen en niet vanuit zwakte.'

### Rode gebieden

Om de onderliggende problematiek aan te pakken, probeert de P&O-directeur, samen met zijn collega's van de Maastricht UMC+ Academie, zowel bij het personeel (de P) als binnen de organisatie (de O) veranderingen door te voeren. 'Dus via werknemersonderzoek de rode gebieden in de organisatie, waar vertrouwensproblemen zijn, in beeld brengen en persoonlijke ondersteuning bieden in bijvoorbeeld de vorm van een vertrouwenspersoon of coachingstraject.'

De oorzaak van het ontbreken van sociale veiligheid kan heel divers zijn, zegt Jacobi. 'Dus er is niet één oplossing om de sociale veiligheid te waarborgen. We proberen daarom ook te kijken naar de groene gebieden, de medische afdelingen waar het goed gaat, en die cultuur te verspreiden binnen het umc.'

De stijl van leidinggeven ligt daarbij onder het vergrootglas. 'We willen dual en coachend leiderschap en daar worden mensen ook bij aanstelling al zoveel mogelijk op geselecteerd en na aanstelling verder in getraind', ziet Van Mook. 'Daarnaast wil je gezonde en eigentijdse omgangsvormen. Dus haalt een aio of coassistent koffie voor mij, maar ik ook voor een aio of coassistent, want we werken de komende jaren waarschijnlijk heel nauw en frequent samen.'

Ook de organisatie moet meebewegen met de tijd, vindt Jacobi. Als voorbeeld noemt hij de medisch specialisten die meerdere petten op kunnen hebben, dus naast opleider ook bijvoorbeeld de directeur is van een medisch centrum. 'We willen af van dat stapelen, want dat geeft de meester te veel macht ten opzichte van de gezelschap.'



Van Mook noemt het een groot goed als jonge specialisten ook af en toe in de spiegel kijken. 'Perfectionisme, wat we erg veel terugzien bij aio's, kan ook doorslaan in vinden dat anderen alles net zo goed moeten doen als jij en dat je dan zelf het werk van anderen over gaat nemen en daarmee de verhoudingen in het team verstoort. Nauwgezetheid wordt daarmee hinderlijk.'

Kortom: naast de medische vaardigheden worden de sociale, meer generieke competenties voor zowel de jonge specialisten als de ervaren krachten steeds belangrijker. En verder groeit veerkracht volgens Van Mook vaak met de jaren. 'Wat de aio's naar mijn mening nog vaak moeten ontwikkelen, zijn copingstrategieën voor deze veeleisende baan in een complexe organisatie. Als oude rot in het vak denk ik dat je in de loop der jaren wat milder wordt en eerder kiest om door middel van de strategie "choose your battles" niet op alle slakken zout te leggen. Daarmee bescherm je ook jezelf.'



## Loyalis adviseert: Amplitie: richt u niet alleen op probleemgevallen

Bij preventie gaat het vaak over de doelgroepen waar de werkgever de problemen ervaart. Begrijpelijk, maar in de praktijk betekent dit echter dat werknemers een drempel over moeten voordat ze gebruikmaken van de hulp. Beter bevordert u de positieve aspecten over verschillende thema's, zoals werkgeluk, bevlogenheid, welzijn en vitaliteit bij alle werknemers, ofwel amplitie. Zo verbetert u de cultuur in uw organisatie en uiteindelijk is het ook een manier om verzuim te voorkomen. Dat vraagt – ook financieel – een lagere inspanning.

Meer weten over onze aanpak? Lees het op pagina 46