

NFU conferentie 'De Veerkrachtige Zorgprofessional' levert waardevolle inzichten voor gezamenlijk vervolg

November 2021

Het bevorderen van de vitaliteit en welzijn van zorgprofessionals staat hoog op de agenda en is een van de doelstellingen van het NFU Consortium Kwaliteit van Zorg. Hiervoor is zij, in nauwe samenwerking met medisch- en ARBO directeuren uit de umc's, het programma 'de veerkrachtige zorgprofessional' gestart. Op 1 oktober jl. werd op dit thema een succesvolle startconferentie voor en door de umc's georganiseerd. Doel van de bijeenkomst was het delen van kennis en ervaringen, elkaar te inspireren en suggesties op te halen voor nadere invulling van het gezamenlijke programma.

Deze notitie blikt terug op de conferentie en beschrijft welke inzichten worden meegenomen in het gezamenlijke programma 'de veerkrachtige zorgprofessional'.

Uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid

Tijdens de conferentie werd de noodzaak van het thema meer dan duidelijk. Veerkrachtige professionals leveren nu eenmaal betere kwaliteit van zorg. Dit werd in een video toegelicht door verschillende collega's uit de umc's en in een vraaggesprek nog eens bevestigd door NFU-voorzitter Margriet Schneider. Ze benadrukte dat er flinke personeelstekorten zijn en de grenzen van financiële, personele en maatschappelijke houdbaarheid in zicht komen. Er liggen dus grote uitdagingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid van ons zorgpersoneel. Schneider: "Het is aan ons als zorgbestuurders om onze professionals hierbij actief te ondersteunen en in hun kracht te zetten. Niet alleen door kennis te ontwikkelen, van elkaar te leren en maatwerk te bieden. Maar vooral door zorgverleners zelf in de lead te zetten en ze daar de ruimte voor te geven. Bijvoorbeeld door ze naast de primaire zorg óók de verantwoordelijkheden en zeggenschap voor ziekenhuis-brede ontwikkelingen te geven. COVID heeft laten zien dat als wij professionals in hun kracht zetten, volledig ondersteunt en ontzien door leidinggevendenden, dat zij het onmogelijke, mogelijk kunnen maken."

Bevlogen medewerkers én bevlogen leiderschap zijn succesfactoren

Wilmar Schaufeli, emeritus hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie, gaf een inspirerende lezing over bevlogenheid. Hij schetste de veranderingen in de zorg die veel druk voor de zorgprofessionals teweegbrengen. Als voorbeelden noemde hij de verschuiving van individuele prestaties naar teamwork, van verticale hiërarchie naar horizontale netwerken, van professionele autonomie naar verantwoording afleggen en de volgzame patiënt die nu mondig is. Hierdoor neemt het risico op burn-out toe en zijn mentaal vitale, oftewel 'bevlogen', mensen nodig. Kenmerken van bevlogenheid zijn energie, toewijding, focus, proactief (initiatief nemen), intrinsieke motivatie (gaan voor de inhoud), 'going the extra mile', pro-sociaal (vriendelijk en coöperatief) en zelfeffectiviteit. Bevlogenheid is goed voor de persoon en de organisatie en draagt bij aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg.

Voor bevlogenheid in de zorg is het essentieel dat er een goede balans is tussen stressoren (bv verander tempo, emotionele belasting, bureaucratie) en energiebronnen (bv team klimaat, autonomie, loopbaanmogelijkheden). Daarbij is bevlogen leiderschap essentieel met kenmerken als inspireren (betekenis van het werk), versterken (o.a.. inzetten op talenten en sterktes), verbinden (o.a.. bevorderen team spirit) en empoweren (o.a.. vrijheid en verantwoordelijkheid). Samengevat: we moeten inzetten op het bevorderen van bevlogenheid en stressoren verminderen.

Titel van de bijdrage van Richard Bohmer, Healthcare Management Advisor, was 'Clinicians leading change'. Richard lichtte toe dat 'leading from the middle' in zijn optiek essentieel is voor het

verbeteren van de zorg en het voorkomen van burnout. Hij gelooft in het lokaal herontwerpen van zorgprocessen door zorgprofessionals die dagelijks de zorg ook leveren. Zij zijn hier doorgaans niet voor opgeleid en moeten de skills krijgen om deze positie in te nemen en hun teamleden, ook in regionaal netwerkverband, te betrekken. Het top management zou daarbij ook ondersteuning moeten bieden in plaats van teveel sturend te zijn.

Umc's: veel initiatieven en kennis: tijd om gezamenlijk stappen te zetten

Amber Boskma, junior onderzoeker NFU, richt zich op de vraag 'wat doen de umc's op het gebied van bevorderen van welzijn en vitaliteit van de medewerkers en het monitoren hiervan?'. Hiervoor is zij bezig met een inventarisatie bij alle umc's. Amber lichtte toe dat zij tot nu toe al ruim 160 initiatieven opgeleverd. Deze zijn vooral gericht op het coachen en trainen van de individuele medewerkers. De effectiviteit van de interventies is veelal onbekend. Ook kwam zij erachter dat de behoeften van de medewerkers nog weinig worden meegenomen. De inventarisatie activeert de wens van umc's om samen te gaan werken en kennis en ervaringen uit te wisselen.

Naast de inzichten overgebracht door de plenaire sprekers werden ook ideeën en ervaringen uitgewisseld in vier interactieve workshops. De workshops werden elk geleid door twee deskundigen vanuit de umc's en gingen over 'preventie en duurzame inzetbaarheid', 'leiderschapsontwikkeling', 'samenwerken in teams' en 'monitoring belasting – belastbaarheid'. Aansluitend reflecteerde een panel met vertegenwoordigers van verschillende partijen (o.a. IGJ en VWS) op de opgehaalde inzichten en dilemma's.

Waardevolle inzichten voor gezamenlijk programma

Voor het NFU programma leverde de middag waardevolle input en worden de volgende vier inzichten verder meegenomen:

Oog voor de werkcontext

Veel aandacht gaat uit naar het vitaal en duurzaam inzetbaar maken van medewerkers via trainingen, cursussen etc. Dat is een te eenzijdige benadering. Er moet ook gekeken worden naar de werkcontext inclusief de regeldruk en cultuur. Medewerkers hebben onder meer behoefte aan autonomie, betekenisvol werk, tijd voor reflectie en moeten zich veilig voelen binnen het team. Dit vraagt om aandacht op ziekenhuisorganisatieniveau en daarbuiten in verband met zowel intern als extern opgelegde regels.

Kanteling naar vraaggerichte benadering

Er is ruim aanbod voor zorgverleners op het gebied van het bevorderen van vitaliteit en welzijn. Maar zijn de zorgverleners hier wel mee bekend, sluit het aanbod ook aan bij de behoefte en hoeveel wordt er gebruik van gemaakt? Deze vragen moeten worden opgepakt en daarnaast moeten behoeftepeilingen en co-creatie voor aanbod op maat verder worden vormgegeven.

Samenwerken in teams

In het verlengde van de individualisering en ook verdere specialisatie is de focus veelal gericht op het individu maar goede zorg en werkplezier komt voort uit samenwerken in en tussen interprofessionele en multidisciplinaire teams. Daar moet meer aandacht voor komen.

Groot aanbod: wat is effectief?

Het lijkt nog onvoldoende bekend welke interventies effect hebben voor de medewerker, de kwaliteit van zorg en de organisatie en hoe we dit het beste kunnen onderzoeken. Gezien het grote aanbod is noodzakelijk hier een stap in te zetten.