

Interventies voor Goed Werk. 1:6:12:24

Het voorkomen en oplossen van burn-out in de gezondheidszorg

Eliens, A., Woldendorp, H., & Jenings, A. (2024) • SWP

Amsterdam, 176 pp.

Johan Bastiaensen •

Het boek *Interventies voor Goed Werk* beschrijft het theoretisch en methodisch model dat door de auteurs is ontwikkeld met als doel het voorkomen van burn-out in de gezondheidszorg. Het eerste deel van het boek behandelt het fenomeen burn-out in de gezondheidszorg: de oorzaken en gevolgen ervan, de kenmerken van een gezonde werkomgeving en welke mogelijke organisatorische interventies helpen ter voorkoming van burn-out. Het tweede deel gaat dieper in op het door de auteurs ontwikkelde model, dat ze ‘Goed Werk’ genoemd hebben.

De getallen 1, 6, 12, 24 verwijzen naar de verschillende niveaus in het model. De 1 staat voor het basisbegrip ‘Goed Werk’. De auteurs beschrijven 6 basiskenmerken van dit centrale begrip namelijk: betekenisvol werk, veilig werk, grip op je werk, invloed op je werk, balans in je werk en samenwerken.

-
- Klinisch psycholoog-systeemtheoretisch psychotherapeut en opleider; staflid Interactie-Academie.
E-mail: johan.bastiaensen@iaac.eu

De 6 kenmerken van Goed Werk



Figuur 1: De 6 kenmerken van Goed Werk. Uit Interventies voor Goed Werk (p. 59).

Aan 6 basiskenmerken zijn 12 thema's gekoppeld, zoals: bijdrage leveren aan het geheel, autonomie, gedeelde visie, fysieke veiligheid ... Het cijfer 24 verwijst naar 24 mogelijke interventies op de 12 thema's. Enkele hiervan zijn: richtlijnen en protocollen, onderzoek van teamwaarden, aandacht voor beroepsontwikkeling ...

Positief aan het boek is de poging van de auteurs om een model te ontwerpen waarbij mogelijke oorzaken (beter: beïnvloedende factoren) van burn-out gekoppeld worden aan de kenmerken van 'Goed Werk', en waarbij interventies op zowel individueel als organisatieniveau worden aangereikt.

De basiskenmerken van 'Goed Werk' worden op dit moment algemeen aanvaard als belangrijke elementen die bijdragen aan het welzijn van professionals. Daar is geen discussie over. Maar de auteurs komen met een aantal stellingen waar ik wel de nodige vraagtekens bij plaats.

Zo zijn er volgens hen enkele professionele mythen en werkverwachtingen die in belangrijke mate bijdragen aan het risico op burn-out. Een van deze mythen is de mythe van de competentie. Vooral jonge professionals zouden vaak geloven dat ze na het afronden van hun opleiding volledig zijn voorbereid op de uitdagingen van de praktijk. Eenmaal aan het werk worden ze geconfronteerd met het feit dat ze nog veel moeten leren. Dit zou dan leiden tot gevoelens van onzekerheid en stress. Een andere veel voorkomende mythe, volgens de auteurs, is die van de autonomie. Zorgprofessionals zouden een aanzienlijke controle en keuzevrijheid verwachten in hun werk. De realiteit van strikte protocollen, richtlijnen en administratieve taken ondermijnt deze verwachting.

Waar deze mythes vandaan komen of hoe de auteurs tot deze mythes gekomen zijn, wordt in het boek niet verduidelijkt. Zijn deze gebaseerd op onderzoek, eigen ervaringen, of ...? Ook wordt niet duidelijk waarom deze en geen andere mythes naar voren worden geschoven. Er zijn volgens mij namelijk enkele belangrijke mythes waar in het boek niet wordt op ingegaan. Bijvoorbeeld de mythe dat werk boeiend, interessant en verrijkend moet zijn, en leidt tot zelfontplooiing. Dat er een goed evenwicht tussen werk en privé mogelijk is, dat collegiale verhouding ook kameraadschappelijke relaties betekent ... Deze mythe van 'ideaal werk' impliceert dat er met jou, of met de organisatie waar je voor werkt, iets mis is als het werk niet aan al deze standaarden voldoet. Jij moet dan actie ondernemen om het euvel te verhelpen. Dus ga je, ondanks alle taken, verantwoordelijkheden en hoge werkdruk, aan jezelf werken door meditatie, yoga, wandelen, sporten ... Deze investering in ontspanning moet dan daarna gecompenseerd worden door extra inspanning om de 'verloren' werktijd goed te maken. Niet alleen jij, ook je werkgever of leidinggevende staat onder deze idealendruk. Die moet zorgen voor flexibele uurroosters (interventie uit het boek) zodat elke medewerker zoveel mogelijk kan werken op de momenten dat het deze goed uitkomt. Dat dit extra tijd en mogelijk ook lastige afstemmingen voor leidinggevende en collega's met zich meebrengt, wordt hierbij buiten beschouwing gelaten.

Nog een andere mythe waar niet over wordt geschreven: als je maar hard genoeg je best doet, kan je aan alle kenmerken van 'Goed Werk' voldoen. Het lijkt een mythe waar de auteurs zelf in gevangen zitten.

Wat me in het boek erg stoorde, is de vereenvoudiging van de werkelijkheid. Ik kreeg de indruk dat alleen het perspectief van de werknemer in het vizier werd gehouden. Belangen van cliënten of patiënten, belangen van collega's, belangen van de organisatie, verwachtingen van de wetgever of financiële beperkingen, werden bij de meeste interventies compleet genegeerd.

Bijvoorbeeld, dat het invoeren van flexibele werktijden van de een misschien de flexibiliteit van de ander beknot, dat daardoor de zorg voor de patiënten in de problemen dreigt te komen, het voor een leidinggevende een maandelijks huzarenstuk wordt om uurroosters rond te krijgen, dat wetgeving, CAO's en vakbonden ook hun zeg doen over uurroosters, wordt in het boek gemakshalve genegeerd. Een ander voorbeeld betreft de interprofessionele samenwerking. Om te komen tot een goede interprofessionele samenwerking (die gezien het de gezondheidszorg betreft volgens de auteurs gelezen kan worden als de samenwerking tussen artsen en verpleegkundigen), is het van 'belang dat er een visie op patiëntenzorg op papier staat. Van belang is dat deze visie gedragen wordt door de twee grootste beroepsgroepen, namelijk die van de artsen en die van verpleegkundigen. Zo'n gedragen visie leidt tot betere communicatie en samenwerking tussen beide disciplines, tot efficiëntere werkprocessen en een teamgevoel. Dit alles leidt tot goede patiëntenzorg.' (p.151) Interventies om dit te bereiken zijn workshops en focusgroepen. Het staat buiten kijf dat een gedragen visie helpend is. Maar het is niet de oplossing voor alles en de gedragenheid van visie kan zeker niet alleen door workshops worden bereikt.

Samenvattend: door de gesimplificeerde werkelijkheid en de impliciete belofte (illusie?) van een oplossing voor werkproblemen en burn-out, kreeg ik het lastig om de voorgestelde interventies ernstig te nemen. Zeggen de auteurs iets fouts? Ik denk het niet. Maar na het lezen blijf ik met een onvoldaan gevoel achter en heb ik niet echt grote inzichten gekregen.