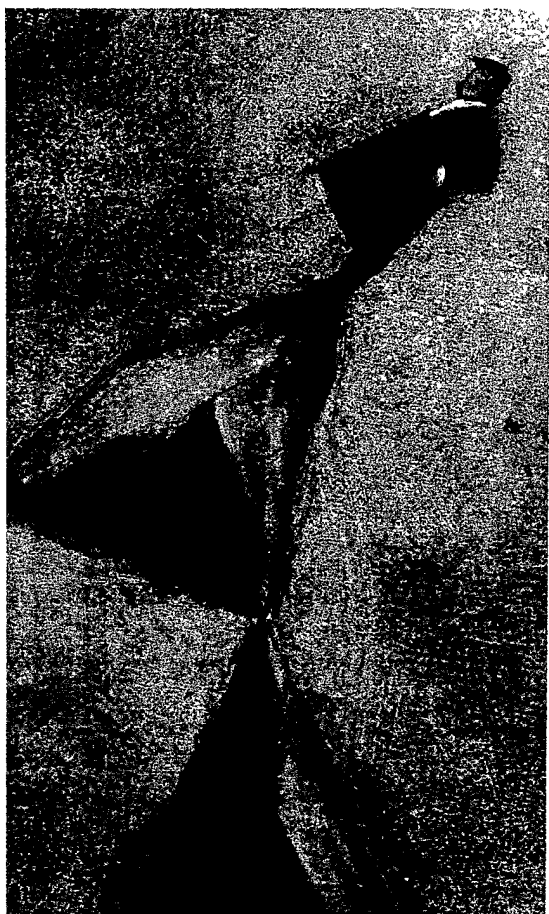


CARRIÈRE-COUNSELING VIA INTERNET

KNMG-project brengt werkstress en arbeidsvreugde van artsen in beeld

Op de website van de federatie KNMG kunnen artsen aan de hand van een vragenlijst vaststellen of ze in hun werk stress of juist arbeidsplezier ervaren. De site brengt bovendien ontwikkelingen in de arbeidsbeleving van de gehele beroepsgroep in beeld en maakt daardoor gericht beleid mogelijk.



ILLUSTRATIE: TIM THERRIOT

ARNOLD BAKKER C.S.

Artsen worden geconfronteerd met het lijden en de dood van patiënten, wachtlijsten, weekend- en avonddiensten en steeds meer bureaucratie. Bovendien worden patiënten mondiger. Het behoeft nauwelijks betoog dat de rol van de arts hierdoor is veranderd. Van een alles wetende en alom gerespecteerde geneesheer is de arts geworden tot een raadgever en keuzebegeleider. Veel artsen ervaren een hoge werkdruk en zijn ontevreden over

Het gaat om het vinden van een balans

de beschikbare tijd voor hun patiënten. Frequente of langdurende blootstelling aan dergelijke stressoren kan leiden tot vermoeidheid en burn-out.' Dit is niet alleen een probleem voor artsen zelf, het kan ook de kwaliteit van de zorg negatief beïnvloeden. 'Opgebrande' artsen zijn

geneigd het bijtje erbij neer te gooien² en gestresste collega's die doorwerken, worden onpersoonlijk en cynisch tegenover hun patiënten.³

ENERGIEBRONNEN

Waarom zijn sommige artsen al op jonge leeftijd opgebrand, terwijl anderen jarenlang bevolgen met hun vak bezig zijn? De federatie KNMG ging na wat de belangrijkste stressoren en energiebronnen voor artsen zijn. Op de KNMG-site kunnen artsen nagaan in hoeverre zij een balans hebben gevonden in hun werk. Als voldoende artsen hebben meegedaan, komt ook informatie over de gehele beroepsgroep beschikbaar. Hiermee kan het beleid worden geëvalueerd en eventueel aangepast.⁴

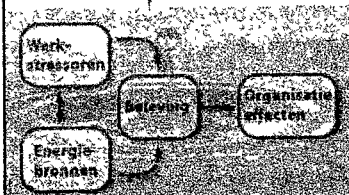
Mensen zijn vooral gemotiveerd als de eisen die het werk stelt, in balans zijn met de energiebronnen waarover ze beschikken.⁵ ⁶ Energiebronnen zijn te vinden in het werk, maar kunnen ook onderdeel zijn van de eigen persoonlijkheid. Zo zullen extraverte artsen makkelijker de steun van collega's kunnen mobiliseren.

Ook de werkomgeving kan energiebronnen verschaffen. Waardering voor het werk - door patiënten, het management en de samenleving - motiveert om door te gaan. Autonomie, feedback over prestaties, sociale steun van collega's en een goede onderlinge communicatie vergroten het arbeidsplezier. Dergelijke energiebronnen kunnen leiden tot tevredenheid, geluk, toewijding en zelfs bevolgenheid.⁷

ARBEIDSPLEZIER

Om inzicht te krijgen in de belangrijkste werkstressoren en energiebronnen voor artsen heeft de federatie

knmg



menu
overzichtspagina

ENERGIEBRONNEN

Autonomie
Sociale steun
Balans
Ontplooiing
Coaching
Feedback
Patiënt intelligentie

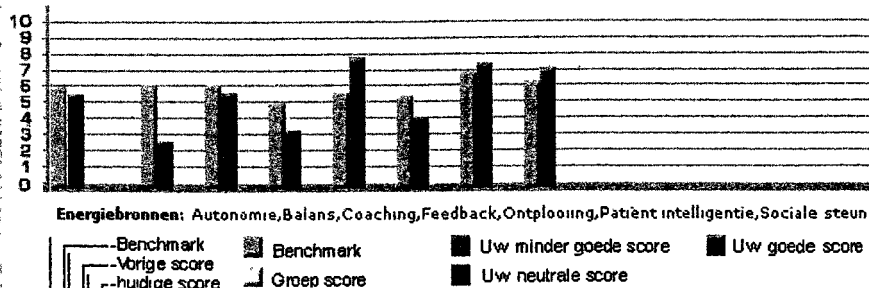
Energiebronnen:

Advies op basis van uw score, behorende bij sessie 1:

In het onderzoek is nagegaan wat de oorzaken zijn van uw werkstress of arbeidsplezier. Klik op de gekleurde grafieken voor meer informatie over uw belangrijkste energiebronnen.

Dit advies is gegenereerd op basis van uw score en de HCMG kennis database. Een deskundige heeft uw score en het bijbehorende advies beoordeeld.

Detailoverzicht sessie 1 behorende bij Energiebronnen (beweeg cursor over grafiek voor meer info)



Na het invullen van de vragenlijst krijgt iedereen individuele feedback, waarin de behaalde scores op diverse schalen zijn te zien

KNMG de 'carrièremonitor' laten ontwikkelen. De carrièremonitor is een elektronische vragenlijst (te vinden op www.artsennet.nl/loopbaanbureau).

Uitgangspunt van de carrièremonitor is het WEB-model (werkstressoren-energiebronnen-beleving).⁵⁻⁸ Dit model stoelt op twee aannames. De eerste is dat de werkomgeving is te verdelen in werkstressoren en energiebronnen. De tweede veronderstelling is dat aan werkstress en arbeidsplezier twee processen ten grondslag liggen. In het eerste proces, het 'stress-proces', leiden stressoren (zoals hoge werkdruk, veeleisende patiënten, bureaucratische richtlijnen) tot spanning en op termijn tot chronische vermoeidheid, burn-out. Mogelijke gevolgen zijn afnemende kwaliteit van de zorg, patiënten die minder tevreden zijn en meer ziekteverzuim. In het tweede,

motivationale proces leiden energiebronnen (zoals feedback over geleverde prestaties, goede communicatie, afwijzing, vrijheid van handelen) juist tot

Door feedback de arbeidssituatie verbeteren

motivatie en arbeidsplezier. Een bevlogen arts voelt zich vitaal, is toegewijd en verliest regelmatig de tijd uit het oog. Op de lange duur leidt dit tot betere prestaties en meer tevreden patiënten.

ACTIE

Via de carrièremonitor⁹ kunnen individuele artsen online nagaan in hoeverre zij een balans hebben gevonden in hun werk en wat voor hen de belangrijkste werkstressoren en energiebronnen zijn. Bovendien krijgen ze feedback over hun scores. Hiermee kunnen ze actie ondernemen om hun arbeidssituatie te verbeteren.

Na verloop van tijd - als de database

groeit - komt ook informatie beschikbaar over de hele beroepsgroep. Aan de hand hiervan kan het beleid worden aangepast om de kwaliteit van de zorg te optimaliseren. Daarmee kunnen, naast de federatie KNMG, ook andere partijen bijdragen aan een belangrijk maatschappelijk doel: het artsenvak aantrekkelijk houden.

NETWERK VAN ARTSEN

De carrièremonitor staat niet op zichzelf. Sinds 2000 biedt de federatie KNMG haar leden loopbaanondersteuning. Het loopbaanbeleid wordt uitgevoerd door het Loopbaanbureau en de Steun- en Verwijspunten voor Artsen (SVA's). Het Loopbaanbureau verzorgt trainingen, workshops, supervisie en begeleiding bij solliciteren, loopbaanplanning en burn-out. De steun- en verwijspunten vormen een netwerk van artsen die voor collega's een vertrouwensfunctie bekleeden. De SVA-consulenten fungeren als gesprekspartner voor artsen die problemen ervaren met hun beroepsuitoefening. Te denken valt aan stoornissen in werkverhoudingen, een onbalans tussen professioneel en persoonlijk functioneren en natuurlijk ook de behoefte

IN HET ARTIKEL HIERVOOR
'PLEZIER IN JE WERK' WORDT HET
KNMG-LEDENPANEL BELICHT

SAMENVATTING

- Doordat het artsenvak zwaarder is geworden, haken meer artsen af.
- De carrièremonitor brengt de arbeidsbeleving van zowel individuele artsen als van de beroepsgroep in beeld.
- Met de resultaten van de carrièremonitor kan het beleid worden aangepast om de werkstress te verminderen en het arbeidsplezier te vergroten.

<< aan een nadere oriëntatie op de loopbaan. Met de feedback uit de carrièremonitor kan een arts een gericht beroep doen op de SVA-consulent.

SECTORBREED

In een vooronderzoek zijn werkstressoren en energiebronnen geïdentificeerd. Op basis hiervan is een betrouwbare en valide elektronische vragenlijst geconstrueerd. Als veel artsen deze vragenlijst invullen, kan worden nagegaan welke werkstressoren en energiebronnen sectorbreed een rol spelen bij het ontstaan van werkstress en arbeidsplezier.

Zoals gezegd worden de resultaten periodiek aan de KNMG gerapporteerd, zodat beleidsaanpassingen op actuele en wetenschappelijk onderbouwde resultaten kunnen worden gebaseerd. Na het invullen van de vragenlijst krijgt iedereen individuele feedback, waarin de behaalde scores op diverse schalen zijn te zien (zie afbeelding op blz. 455).

De scores worden afgezet tegen die van een normgroep. Zo wordt inzichtelijk hoe de individuele arts in absolute

zin scoort en ook hoe deze score zich verhoudt tot die van collega's. Verder krijgt men feedback over de eigen arbeidsbeleving en mogelijke gevolgen daarvan. Zo nodig volgt een doorverwijzing naar de SVA-consulenten.

ANDERE MOGELIJKHEDEN

Artsen kunnen de zelfdiagnose verscheidene keren per jaar uitvoeren. Door gegevens van grote groepen artsen te combineren kunnen we in de tijd nagaan hoe men het werk beleeft en of dit verandert. Ook individuele arts kunnen, door de vragenlijst op verschillende tijdstippen in te vullen, 'monitoren' of er iets in hun situatie is veranderd. Daarbij is kwantificering van de arbeidsbeleving en vergelijking op bijvoorbeeld functie-, maatschap-, ziekenhuis- en regioniveau mogelijk. Zo kunnen we de kans op burn-out en 'uitval' verkleinen, het arbeidsplezier laten toenemen, het personeelsverloop reduceren en de patienttevredenheid vergroten. ■

Arnold Bakker,
HCMG Human Capital Management Group, Universiteit Utrecht

Wilmar Schaufeli,
Universiteit Utrecht

Annetieke Bulters,
HCMG Human Capital Management Group

Arno van Rooijen,
KNMG

Ewout ten Broek,
HCMG Human Capital Management Group

Correspondentieadres dr Arnold Bakker, Universiteit Utrecht, vakgroep Sociale en Organisationspsychologie, Postbus 80140, 3508 TC Utrecht, tel 030 253 4794, e-mail: arnold@hcmg.nl, internet: www.hcmg.nl

Referenties

1. Firth-Cozens J. The psychological problems of doctors. In: J. Firth-Cozens & R. Payne (eds.), *Stress in Health Professionals: Psychological and Organisational Causes and Consequences*. Chichester: Wiley, 1999.
2. Sixma HJ, Bakker AB, Bosveld W, Lobach E, Groenewegen PP, Schaufeli WB. Dropping out as a consequence of burnout. A five-year follow-up study among general practitioners. Utrecht: Nivel, 1998.
3. Bakker AB, Schaufeli WB, Sixma H, Bosveld W, Dierendonck D van. Patient demands, lack of reciprocity, and burnout. A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 2000; 21: 425-41.
4. Burnout: een aan werk gerelateerd syndroom dat bestaat uit drie componenten, namelijk a. oververmoeidheid, het gevoel helemaal 'leeg' te zijn, b. een cynische, negatieve houding ten opzichte van het werk en de patienten en c. het in twijfel trekken van de eigen deskundigheid.
5. Bakker AB. Hoe werkomstandigheden van invloed zijn op werkstress en burnout. Het WEB-model. In: Hoogdijn C, Schaufeli WB, Schaap C, Bakker AB (red.), *Behandlungsstrategieën bij burnout*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2001: 21-39.
6. Bakker AB, Schaufeli WB, Demerouti E. Werkstressoren, energiebronnen, en burnout. Het WEB-model. In: Winnubst J, Schuur F, Dam J (red.), *Praktijkboek gezond werken. Integrale oplossingen voor somatische, psychische en psychosociale klachten in de organisatie*. Maarssen: Elsevier, 1999; II 3.2: 1-19.
7. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. The Job Demands - Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001; 86: 499-512.
8. Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 2000; 32: 454-64.
9. Carrièremonitor voor artsen. Vragenlijst voor artsen die via internet wordt aangeboden: www.artsenet.nl/loopbaanbureau en www.knmgcarrièremonitor.nl. Artsen die de monitor anoniem invullen, ontvangen feedback op maat over hun werkbeleving (stress of werkplezier), en de oorzaken daarvan. Op landelijk niveau wordt de informatie bovendien gebruikt om het beleid van de KNMG te onderbouwen.

VELDWERK

Ijsberg



De WAO is de Titanic van de sociale zekerheid. Van de buitenkant ziet zij er mooi uit: statig, elegant en de verzorging

aan boord is naar verluidt prima. Maar zij is gedoemd ten onder te gaan. Niet op haar maiden trip, zoals de echte Titanic, maar na bijna veertig jaren trouwe dienst. De stuurhut en onderhoudsmonteurs (de politiek) blijken onvoldoende oog te hebben voor de constructiefouten en achterstallig onderhoud, en luisteren niet naar het kraken van de spanten. Gebouwd voor maximaal 300.000 passagiers herbergt zij er nu meer dan driemaal zoveel.

Als bedrijfsarts verkoop ik, in de voorverkoop, kaartjes voor een trip op ss WAO. Een merkwaardig aspect van mijn werk, dat geef ik toe. Want de reis die ss WAO maakt, kent geen vaste eindbestemming, en vaak valt de reis zwaar tegen. Dagelijks zie ik gemiddeld tien arbeidsongeschikte medewerkers op mijn spreekuur, met een grote variëteit aan klachten. Ik reken mijn langdurig arbeidsongeschikte patienten altijd het volgende voor: elke maand arbeidsongeschiktheid is een toename van 10 procent kans op een kaartje voor dit ss WAO. Dus: drie maanden arbeidsongeschiktheid is 30 procent en negen maanden 90 procent kans om in aanmerking te komen voor een trip.

Ondanks alle rapporten, adviezen, organisatiewijzigingen, discussies, en acht jaar paars vinden de kaartjes gretig aftrek.

Verwachte ondergangdatum van ss WAO is voorjaar 2003. Over één jaar dus. Dan kan - geheel volgens de planning - de miljoenste passagier worden verwelkomd; daaropvolgend zal een politieke gelegenhedscombinatie van VVD, lijst-Fortuyn en CDA ter ere van dit heuglijke feit haar kans schoon zien om vol verve de rol van ijsberg op zich te nemen en de WAO ten onder te laten gaan.

Met dank aan alle goedgelovige en hardhorende polderadepaten. SOS.

Dolf Algra

De bedrijfsarts