



inzicht

Magazine voor relaties van IZZ



Special SEH

4 | Minder
werkdruk?
Het kan!

6 | Veel
succesvolle
interventies

Inhoud

ONDERZOEK AFGEROND Psychosociale arbeidsbelasting aanpakken? Het kan!

Pagina 4

IN DE PRAKTIJK SEH's en hun succesvolle interventies

Pagina 6



Reacties NVSHV en NVSHA

Pagina 8

Met dank aan het **Amphia Ziekenhuis** voor de fotografie op de SEH.

Colofon | Inzicht jaargang 25 | Special SEH | december 2019

Redactie Anouk ten Arve, Wendy Bergervoet, Ed Coumans, Chris van der Hulst, Erik Lelieveld, Luc van Oijen, Wies Peters, Marc Spoek, Cynthia van Wachem **Fotografie** Studio 38C, Marijke de Gruyter (Foto Formation)

Illustraties Gloedcommunicatie, Teldesign **Opmaak** Gloedcommunicatie **Huisstijl** Teldesign **Concept en realisatie** Gloedcommunicatie **Druk** Zalsman B.V.

Stichting IZZ in samenwerking met:



Dit project is mede mogelijk gemaakt door het Europees Sociaal Fonds van de Europese Unie



Een bijzondere groep

Zelden heb ik zo'n bijzondere groep medewerkers gezien als bij de afdeling Spoedeisende Hulp. Professionals die, met grenzeloze toewijding, hecht samenwerken. Gedreven door één doel: het belang van de patiënt.

Maar deze toewijding kent – helaas – ook een keerzijde. De werkdruk is hoog en de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) ook. Te hoog zelfs. Gezondheidsklachten uiten zich niet alleen fysiek. Medewerkers voelen zich soms ook emotioneel uitgeput. Daarom was ik blij met het initiatief van de SEH-manager van het Amphia Ziekenhuis om er wat aan te doen. Samen met Universiteit Leiden heeft IZZ met negentien SEH's een onderzoek uitgevoerd met het doel verbeteringen te realiseren. Want data en onderzoek zijn belangrijk om de problematiek duidelijk te hebben en om iets voor elkaar te krijgen. Omdat veel SEH's zich herkenden in de problematiek groeide de groep deelnemers naar 28 ziekenhuizen.

Wat een waardevol onderzoek werd het! Het gaf inzicht in de PSA op de afdelingen. Hoe wordt die veroorzaakt? En, heel belangrijk, het bracht verschillende interventiemogelijkheden aan het licht. De sleutel ligt in het verbeteren van het organisatieklimaat. Want als dit klimaat gezond is, wordt er open gecommuniceerd en heb je als individu invloed om je werk gezonder te maken. Het SEH-project leerde ons bovendien dat interventies waar medewerkers nauw bij betrokken zijn, effectiever werken.

In deze special delen we dit project graag met u: de kennis, de dilemma's en de successen. Met alle SEH's en alle ziekenhuizen. Want gezond werken in de zorg is wat ons drijft. IZZ biedt daarvoor graag de kennis en het platform om die kennis te delen.

Roland Kip
Algemeen directeur
Stichting IZZ



Psychosociale arbeidsbelasting op de SEH

Het onderzoek in cijfers

DEZE 28 SEH'S NAMEN DEEL

ADRZ*
Albert Schweitzer Ziekenhuis*
Amphia Ziekenhuis
Amsterdam UMC (locatie AMC)
Amsterdam UMC (locatie VUMC)*
Antonius Ziekenhuis*
Bravis*
Catharina Ziekenhuis
Deventer Ziekenhuis*
Diakonessenhuis
Dijklander Ziekenhuis
Elisabeth TweeSteden Ziekenhuis
Gelre Ziekenhuizen
HagaZiekenhuis
Jsselland Ziekenhuis*
Jeroen Bosch Ziekenhuis
Laurentius Ziekenhuis
LUMC (Leids Universitair Medisch Centrum)
MC Haaglanden
MCL (Medisch Centrum Leeuwarden)*
Rivas/Beatrix*
Sint Anna Ziekenhuis*
St Jansdal*
UMC Utrecht
ZGT (Ziekenhuisgroep Twente)
Ziekenhuis Gelderse Vallei
ZorgSaam Zorggroep Zeeuws-Vlaanderen Zuyderland*



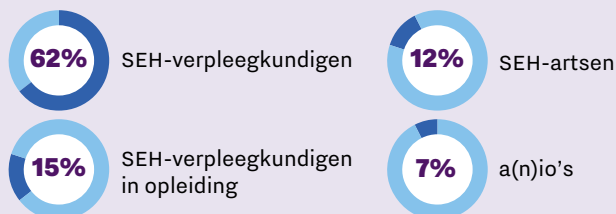
IN KAART BRENGEN

Op elke SEH-afdeling is met vragenlijsten en met interviews met 3 of 4 medewerkers de PSA in kaart gebracht.

SUCCESSVOLLE INTERVENTIES

- ✓ meer (ondersteunend) personeel aannemen
- ✓ agressie bestrijden
- ✓ aanpak InDialogo inzetten
- ✓ bestuurder vaker op de werkvloer
- ✓ hr-adviseurs betrekken als experts
- ✓ herinvoeren pauzes

RESPONDENTEN



IN ACTIE

Op alle SEH's samen zijn **358 voorbereidende maatregelen en interventies** ingezet.

SLEUTEL TOT SUCCES

Voor het slagen van een interventie zijn de procesvariabelen van groot belang. Hoe beter een organisatie haar medewerkers betreft, hoe succesvoller de interventie.

INITIATIEF EN UITVOER

Frank Jaspers, SEH-manager van Amphia Ziekenhuis, is initiatiefnemer van dit onderzoeksproject. Het onderzoek is uitgevoerd door Margot van der Doef en Nathal de Wijn, onderzoekers van Universiteit Leiden.

DEELNAME-BEREIDHEID

De respons van medewerkers op de laatste meting was hoog:

60%

RESULTAAT VAN HET PROJECT

De **organisatie- en werkfactoren** zijn verbeterd. **Gezondheidseffecten** zijn nog niet goed meetbaar. Uit onderzoek is bekend dat die meer tijd nodig hebben.



* Deze SEH's hebben alleen aan de 0-meting deelgenomen.



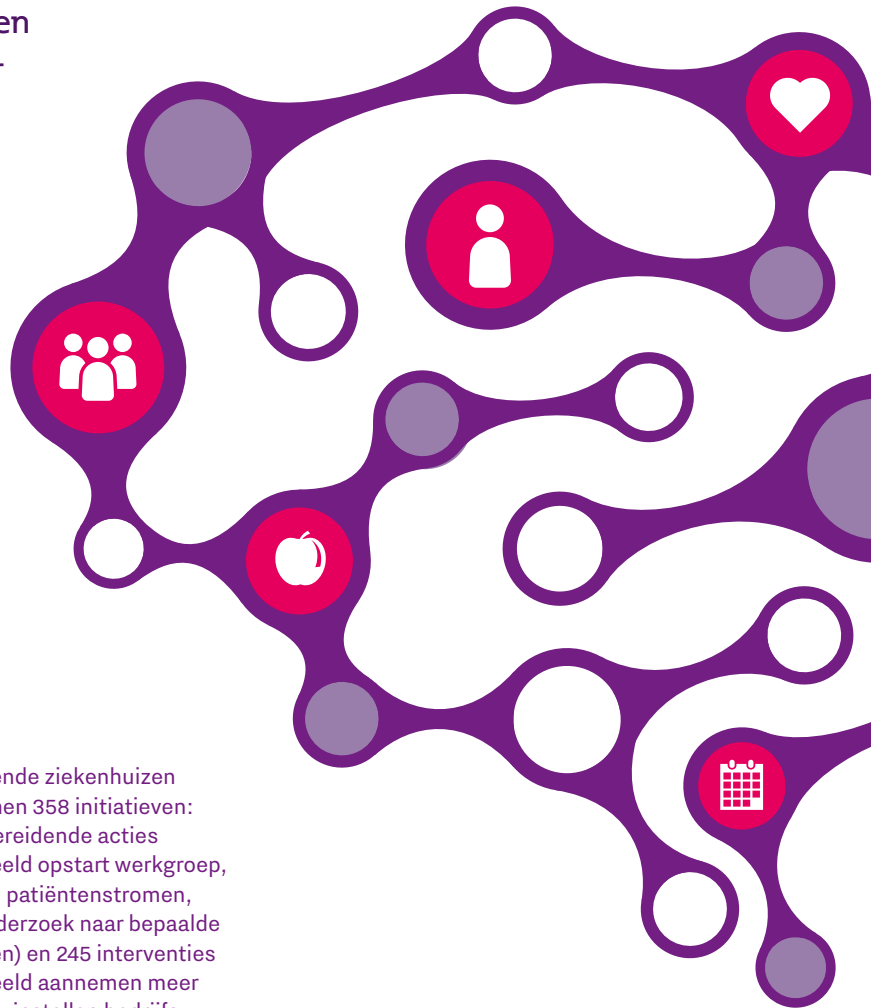
Onderzoek psychosociale arbeidsbelasting SEH's afgerond

Minder werkdruk op de SEH? Het kan!

Overvraagd, emotioneel uitgeput, niet-gehoord en soms zelfs belaagd. De resultaten van de startmeting van het project psychosociale arbeidsbelasting (PSA) op de spoedeisende hulp in 2017 logen er niet om: SEH-medewerkers hebben het zwaar. Deelnemende SEH's hoopten met gerichte maatregelen en interventies de PSA te reduceren. Wat blijkt nu: het gaat de goede kant op.

Het onderzoek psychosociale arbeidsbelasting op de SEH werd uitgevoerd door Universiteit Leiden in opdracht van Stichting IZZ en de deelnemende SEH's. De eindmeting is uitgevoerd in de zomer van 2019. Heeft het project geleid tot een verbetering van het organisatieklimaat, de werkfactoren en de gezondheid van SEH-medewerkers? Ja, ja en (nog) niet zijn de respectievelijke antwoorden. Wat hebben onderzoekers Nathal de Wijn en Margot van der Doef (Universiteit Leiden) nog meer aangetoond? Het proces waarlangs interventies worden geïmplementeerd is gemiddeld genomen verbeterd. De communicatie met medewerkers over de aanpak van PSA is verbeterd. Zo worden zij eerder en vaker in het veranderproces betrokken. Er worden bovendien meer medewerkers bereikt met de maatregelen en de tevredenheid over de interventies en veranderbereidheid namen toe.

Deelnemende ziekenhuizen ondernamen 358 initiatieven: 113 voorbereidende acties (bijvoorbeeld opstart werkgroep, bijhouden patiëntenstromen, verder onderzoek naar bepaalde knelpunten) en 245 interventies (bijvoorbeeld aannemen meer personeel, instellen bedrijfsopvang, invoeren zelfroosteren).





De **werkdruk** is in ongeveer de helft van de ziekenhuizen **afgenomen**.



Autonomie, personeelsbezetting en **herstel tijdens het werk** zijn verbeterd.

In gesprek

Heerste in 2017 op veel SEH's nog een organisatieklimaat met weinig aandacht voor PSA, anno 2019 is de situatie in veel ziekenhuizen gekanteld. SEH's die zijn gestart met de IZZ-aanpak InDialoog of een vergelijkbare methode laten een duidelijke verbetering van het organisatieklimaat zien. In gesprek gaan met medewerkers over ervaren knelpunten en manieren om deze aan te pakken werkt.

In organisaties met een gunstig organisatieklimaat is er op alle niveaus van de organisatie (bestuur, management, leidinggevenden en team) oog voor PSA. Zij ondernemen actie om deze PSA zo veel mogelijk te reduceren en betrekken medewerkers actief bij de aanpak van de gesignaleerde problematiek.

Lichte verbetering werkeisen

Op het gebied van werkeisen laten de deelnemende SEH's gemiddeld genomen een afname zien. De werkdruk en emotioneel belaste situaties zijn in ongeveer de helft van de ziekenhuizen afgenomen. Dat laat onverlet dat bij de eindmeting nog steeds meer dan de helft van de medewerkers aangeeft dat zij niet voldoende tijd hebben om goede zorg te verlenen aan patiënten.

Deelnemende ziekenhuizen zoeken naar creatieve oplossingen om de werkdruk terug te dringen. Het aanbod aan gediplomeerde SEH-verpleegkundigen is beperkt, dus richten ziekenhuizen hun pijlen op algemeen verpleegkundigen,

bachelor medisch hulpverleners en vrijwilligers. Zij kunnen hun SEH-collega's op allerlei manieren ontlasten.

Gebruik hulpbronnen

Er zijn grote verschillen tussen de deelnemende SEH's als het gaat om de zogeheten hulpbronnen, en de mate waarop zij op aspecten als autonomie, sociale steun en ontwikkelingsmogelijkheden veranderen. Bij hulpbronnen gaat het om factoren die medewerkers helpen om met de eisen van het werk om te gaan. Gemiddeld genomen zijn de ziekenhuizen vooruitgegaan op de belangrijkste knelpunten uit 2017: autonomie (beslissingsruimte), personeelsbezetting en herstel tijdens werk. Sommige ziekenhuizen zien een achteruitgang op bepaalde aspecten waar collega-ziekenhuizen juist positief scoren. Dat is bijvoorbeeld het geval bij sociale steun leidinggevende en hersteltijd op het werk.

Soms is er een praktische verklaring voor de bevinding dat medewerkers meer sociale steun van hun leidinggevende ervaren: er is een nieuwe manager aangetreden. Maar er zijn ook leidinggevenden die hun gedrag en werkwijze hebben aangepast, niet zelden naar aanleiding van de startmeting in 2017.

Pauzes? Daar kwamen de meeste SEH-medewerkers in 2017 niet aan toe. De SEH's die het belang van pauzes bespreekbaar hebben gemaakt en hiervoor faciliteiten hebben getroffen, scoren inmiddels veel beter op herstelmogelijkheden.

(Nog) geen effect op gezondheid en welbevinden

Alle verbeteringen in de omstandigheden ten spijt is er nog geen sprake van een zichtbare verbetering in gezondheid en welbevinden van SEH-medewerkers. Gemiddeld genomen is er sprake van een toename van burn-outklachten. In de eindmeting scoort ruim 40% van de medewerkers (zeer) hoog op emotionele uitputting. Het aantal medewerkers met slaapklachten is over de gehele linie gestegen. Een zorgelijke ontwikkeling gezien het belang van slaap voor lichamelijk en mentaal herstel. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van een positief effect van de interventies op de gezondheid is de tijdspanne. De periode tussen de inzet van interventies en de eindmeting is erg kort. Voor zichtbare effecten op gezondheid is meer tijd nodig. Dat blijkt ook uit eerdere wetenschappelijke onderzoeken van IZZ.

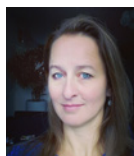
Gewoon doorgaan

De onderzoekers zijn ervan overtuigd dat de geboekte verbeteringen in organisatieklimaat en werkfactoren uiteindelijk leiden tot gezondere en vitalere medewerkers. Alle reden dus om op de ingeslagen weg door te gaan. Veel ziekenhuizen zetten in op preventieve acties, maar er zijn nog weinig interventies gericht op ondersteuning van medewerkers die al klachten ervaren. Naast de inzet van gerichte interventies om de PSA te reduceren, is het belangrijk om medewerkers met ernstige stressgerelateerde klachten behandeling en ondersteuning te bieden. /



De werkdruk op veel SEH's is in 2019 afgenomen. Dit blijkt uit onderzoek van IZZ in samenwerking met Universiteit Leiden en betrokken SEH-afdelingen. Dat komt onder andere doordat er minder belastende situaties zijn en verpleegkundigen vaker zelf beslissingen mogen nemen. Drie SEH's vertellen welke maatregelen zij genomen hebben tegen de PSA-problematiek.

Veel succesvolle interventies



LUMC Zelfroosteren

'Dankzij het onderzoeksrapport van IZZ weten we dat de psychosociale arbeidsbelasting groot is op onze afdeling. Daarom hebben we gekozen voor zelfroosteren als een van een serie interventies', vertelt **Neely van Os**, manager Spoedeisende Eerste Hulp van Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). 'Sinds een jaar vullen medewerkers zelf in wanneer ze willen werken. Zo hebben ze meer grip op hun werk- en privéagenda. Zelf invloed hebben, dat maakt dat de arbeidsbelasting als minder groot ervaren wordt. Ja, ik denk wel dat het team nu weerbaarder is.' Bovendien weet IZZ uit eigen onderzoek dat zelfroosterende verpleegkundigen minder werkdruk ervaren en een betere nachtrust hebben.

Pauze nemen

Een andere interventie van LUMC zijn de mindfulness-sessies die SEH-collega's in november volgden. En in 2020 staan er trainingen op het programma die burn-outs moeten helpen tegengaan. Een lastiger uit te voeren interventie is het invoeren van de pauze. Van Os: 'Het is een veelgehoord issue ook op andere SEH's: medewerkers nemen geen pauze. Tijdens een sessie van IZZ met andere SEH's vertelde een SEH-collega dat haar team wél pauzeert. Als het in dat ziekenhuis lukt, moet het bij ons toch

ook kunnen, dacht ik. Nu bespreken we elke dag kort wie wanneer pauzeert. Pauzeren moet weer vanzelfsprekend worden.'



ZIEKENHUIS GELDERSE VALLEI Zone-indeling

'Nu we onze verpleegkundigen op de SEH koppelen aan kamers in plaats van aan patiënten, zorgt dit voor meer overzicht en dus ook voor meer rust', constateert **Femke Frings**, afdelingsmanager Spoedeisende Hulp van Ziekenhuis Gelderse Vallei in Ede. 'We zagen dat verpleegkundigen onnodig belast werden met de verdeling van patiënten over kamers die soms wel vijftig meter uit elkaar lagen. Zo verloren ze tijdens piekdruktes makkelijk het overzicht. Sinds een paar maanden werken we volgens de nieuwe aanpak. Dat was even wennen in het begin, maar nu is dit al het normale werken geworden. Ook de inzet van afdelingsassistenten in dag- en avonduren ondersteunt de verpleegkundigen in hun werkzaamheden.'

Peer support

Ziekenhuis Gelderse Vallei neemt binnenkort nog meer maatregelen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Eén daarvan is het programma peer support. Frings: 'Met dit programma





Afdelingsassistenten ondersteunen
verpleegkundigen in hun werkzaamheden.



In **teamgesprekken** hebben medewerkers
aangegeven wat er speelt.



krijgt een verpleegkundige na een ingrijpende gebeurtenis op de werkvloer steun van een collega. Daarnaast gaan wij volgend jaar starten met een vorm van zelfroosteren, zodat de verpleegkundigen zelf hun balans tussen werk en privé kunnen optimaliseren. Ook gaan we aan de slag met duurzame inzetbaarheid tijdens nachtwerk, waarbij we ons onder andere richten op voeding. Met deze maatregelen hopen we het welzijn van onze SEH-verpleegkundigen nog beter te waarborgen.'



CATHARINA ZIEKENHUIS **Stay gesprekken**

Een succesvolle interventie die het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven uitvoerde, zijn de "stay gesprekken" met verpleeg-

kundigen. 'Ons doel is onze zorgprofessionals te binden', zegt **Marieke van Schijndel**, afdelingsmanager Spoedeisende Hulp en Gipskamers. 'Daarom vroegen we wat het zo leuk maakt om in het Catharina Ziekenhuis te werken. Maar ook waardoor mensen zouden kunnen vertrekken. Zo hebben we een verbeter-top-tien opgesteld. De verbeterpunten hebben bijvoorbeeld betrekking op waardering, eigen regie en werkdruk.'

Teamgesprekken

Een tweede interventie die veel opleverde, zijn de teamgesprekken op de SEH volgens de aanpak-InDialog. 'Het waren heel open gesprekken op een laagdrempelige manier. Medewerkers hebben echt kunnen aangeven wat er speelt. De uitkomsten van deze dialoog hebben we teruggekoppeld aan de raad van bestuur. We merken dat bij de raad van bestuur hierdoor bewustwording is gecreëerd en veel begrip.'

Van Schijndel weet zeker dat de interventies veel hebben opgeleverd. 'We krijgen dat ook terug van de medewerkers, ze vinden het hier prettig werken. Want ze voelen zich gehoord en weten dat ook hun eigen ideeën worden opgepakt. Bovendien is ons ziekteverzuim enorm gedaald. De draagkracht van medewerkers is toegenomen, terwijl de werkdruk vrijwel hetzelfde is gebleven.' ✓



Meer lezen over de succesvolle interventies die zowel deze drie als andere SEH's hebben toegepast? Kijk op izz.nl/seh



Reacties NVSHV en NVSHA

‘Tijd dat SEH-medewerkers eens extra aandacht krijgen’



‘De afgelopen drie jaar zijn we druk doende geweest om de gezondheidsbeleving van onze SEH-medewerkers in kaart te brengen. Het onderzoeksproject is ontstaan op initiatief van de manager van de SEH van Amphia. Universiteit Leiden en IZZ hebben het professioneel opgezet en uitgevoerd.

Fijn dat dit zo kon en dat we als NVSHV niet zelf het wiel moesten uitvinden. We zijn door de onderzoeker steeds helder geïnformeerd en er zijn geregeld bijeenkomsten geweest waarbij we ervaringen met elkaar konden uitwisselen.

Wat ons zo heeft getroffen tijdens dit onderzoek is dat we allemaal bevlogen teams hebben. Daar mogen we trots op zijn. Maar we moeten ook heel zuinig op onze teams zijn. Want uit het onderzoek is duidelijk gebleken dat het gevaar van burn-out op de loer ligt. Deze en andere kennis konden we met de SEH's delen: wat doe jij wat ik niet doe en wat kan ik daarvan leren?

Tevens bleek dat we het niet zouden redden met alleen wat kleine veranderingen. Na een jaar van verbeteringen liggen nu de resultaten en aanbevelingen van het onderzoek op tafel. Hoe dan ook, het was tijd dat de SEH-medewerkers eens extra onder de aandacht kwamen. Laten we hopen dat het nog niet te laat is.’

Cora Hoffmann Bestuurslid NVSHV
Intensive Care, ZorgSaam Zeeuws Vlaanderen

‘Waardevol en zinvol’



‘De Nederlandse Vereniging van Spoedeisende Hulp Artsen (NVSHA) is blij met de aandacht voor de psychosociale arbeidsbelasting op de SEH's. Spoedeisende Hulpverleners onderscheiden zich van andere ziekenhuisafdelingen door geheel eigen arbeidsomstandigheden en dynamiek, welke onafhankelijk

wetenschappelijk onderzoek waardevol en zinvol maken. In de nabije toekomst zal de acute zorg waarschijnlijk veranderingen doormaken op gebieden als financiering en organisatie. De NVSHA denkt met het ministerie van VWS en andere veldpartijen mee in dit proces. Laten we dat als een kans zien. Gezamenlijk met anderen uit het SEH-team zoals verpleegkundigen en managers staan wij, SEH-artsen, voor een duurzame inzetbaarheid van onze professionals.’

P.J. Stuart Bestuurslid NVSHA,
Portefeuille Beroepsbelangen
SEH-arts KNMG

Wilt u advies over de PSA op uw SEH?


Wilt u een gesprek over het onderzoek psychosociale arbeidsbelasting op de SEH en bekijken wat de mogelijkheden voor uw ziekenhuis zijn? IZZ helpt u graag. Neem vrijblijvend contact op met een van onze managers projecten.



Marc Spoek regio Zuid
marc.spoek@stichtingizz.nl
06-30 01 46 34



Martijn Venus regio Noord
martijn.venus@stichtingizz.nl
06-57 57 44 86

 [izz.nl/zorgorganisaties/
managers-projecten](http://izz.nl/zorgorganisaties/managers-projecten)