

Meer verbondenheid huisarts en HAP gewenst

Gezamenlijke liefdesstrijd

Drukke, vermoeidheid, de indruk geen invloed te hebben, het zorgt er allemaal voor dat veel huisartsen zich niet verbonden voelen met de huisartsenposten. Een andere aanpak is daarom nodig om de betrokkenheid tussen dokters en HAPs te vergroten, stellen Gerben Welling en René de Haan.



Gerben Welling: 'Huisartsen zeggen: die post is niet van mij, die is van het management.'

TEKST: MICHEL VAN DIJK

"Menig huisarts voelt zich niet verbonden met de huisartsenpost." Het zijn woorden van Gerben Welling, tot 1 september 2019 interim-bestuurder bij Huisartsenpost Amsterdam (HpA), de koepel van de Amsterdamse huisartsenposten, met een verzorgingsgebied van ruim 900.000 Amsterdammers. "Die post is niet van mij, die is van het management. Dat is wat veel huisartsen zeggen. Dat geldt overigens niet alleen voor de Amsterdamse huisartsenposten, het is een landelijk geluid. En de klacht is niet nieuw, want huisartsen roepen het al sinds de oprichting van de eerste posten, zo'n vijftien jaar geleden."

Bestuurders en medisch managers zoeken dan ook al vijftien jaar naar manieren om huisartsen en huisartsenposten zich meer betrokken te laten voelen met elkaar, maar vooralsnog zonder gewenst resultaat, weet Welling. "Misschien omdat de posten niet het juiste antwoord waren op een ernstig probleem. Eind vorige eeuw kregen huisartsen het ontzettend druk. Je zag een toename van burn-out, minder instroom in de opleidingen, dokters die vervroegd stopten met hun praktijk. De dienstendruk was enorm, huisartsen konden tijdens hun dienst continu gebeld worden voor van alles. Het vak werd minder aantrekkelijk, er móest iets gebeuren. Men dacht toen: als we de diensten centraliseren, dan verlagen we die dienstendruk. Maar we deden niets aan de drukte overdag. We zien dokters om vijf uur 's middags dan ook vermoeid naar de post komen, ze hebben er dan al een volledige werkdag op zitten. Dan moet hun dienst nog beginnen."

Autonoom versus onveilig

Drukke, vermoeidheid, maar ook centralisatie, het gevoel dat je als individuele huisarts onvoldoende invloed kunt uitoefenen op het reilen en zeilen van de huisartsenpost, het leidt er allemaal toe dat huisartsen zich er onvoldoende mee verbonden voelen. "Je ziet een tegenstelling", stelt René de Haan, trainer-coach van bureau ACHT! "Huisartsen voelen zich autonoom en verbonden binnen hun eigen huisartsenpraktijk, maar onveilig en niet betrokken bij de post."

Tot nu heeft nog weinig geholpen om die gevoelens van verbondenheid - van huisartsen, maar óók van triagisten en zelfs medisch managers - te vergroten. Daarom is er meer nodig om dat voor elkaar te krijgen, stellen Welling en De Haan. Meer aandacht voor de groepsdynamische processen en krachten binnen een organisatie kan



René de Haan: 'Mensen willen ergens bij horen, willen zich verbinden.'

daarbij helpen. De Haan legt uit: "Als nieuwe werknemer wil je je welkom voelen binnen een organisatie. Vervolgens ga je je hechten, ga je als collega's samen experimenteren en verken je op een constructieve manier elkaars grenzen. Je voert daarbij - zoals we dat noemen - samen de liefdesstrijd. Dat levert intimiteit op, waarbij je steeds meer van jezelf laat zien. Uiteindelijk bereik je de gewenste synergie: je verbindt je met het grotere geheel van de organisatie."

Depressieve organisatie

Het vergt moed om met elkaar die liefdesstrijd te voeren, vervolgt De Haan. "Dit betekent dat je bereid bent om met elkaar in gesprek te gaan over normen, waarden, behoeften. Je benut de wijsheid van de groep voor oplossingen. Lukt dat niet, dan wordt het een machtsstrijd, iets dat we bij veel organisaties zien, zowel binnen als buiten de zorg. Mensen voelen zich dan niet welkom, maar geïsoleerd. Ze hechten zich niet en in plaats van synergie treedt onmacht op. Met alle gevolgen van dien: werknemers worden moe, onverschillig, raken burn-out. We spreken dan van een depressieve organisatie. Mensen willen namelijk ergens bij horen, willen zich verbinden. Als dat verlangen gefrustreerd wordt, haken ze af." Om de gevoelens van verbondenheid tussen huisartsen en huisartsenposten te vergroten, is het nodig om je als

groep meer bewust te worden van deze groepsdynamische processen, stelt De Haan. "Vervolgens kun je je afvragen wat ervoor nodig is om deze samen goed te doorlopen, en kun je daarover met elkaar in gesprek. Stel dat een huisarts zegt: ik voel me geïsoleerd. Dan kunnen de anderen vragen: waaróm voel je je geïsoleerd? Wat mis je dan? Wat kunnen wij, wat kan de organisatie doen zodat jij je meer welkom voelt?" Zulke gesprekken kunnen alleen worden gevoerd in een veilig groepsklimaat, benadrukt De Haan, die zelf groepsdynamische processen bij professionals in organisaties begeleidt. "Het is mede aan bestuurders en medisch managers om daarvoor te zorgen. Zij behoren een klimaat te scheppen waarbinnen huisartsen durven te zeggen 'ik voel me hier onveilig' of 'ik voel me hier onwelkom', zonder dat ze daarop afgerekend worden. Anders gaat het niet werken."

'Veilig groepsklimaat mede de taak van bestuurders en medisch managers'

Lol in werk

Binnen de gezondheidszorg denken we nog te weinig na over de groepsdynamische processen van een organisatie en wat ervoor nodig is om die goed te doorlopen, zo constateert Welling. "We investeren op de huisartsenpost veel in deskundigheidsbevordering voor onze triagisten, chauffeurs, dokters, dat is allemaal belangrijk. Maar onze relaties met elkaar bespreken, en daarin beter zorgen voor elkaar, samen de liefdesstrijd met elkaar voeren, daarmee staan we nog slechts aan het begin. Ik ben ervan overtuigd dat het kan bijdragen aan meer gevoelens van verbondenheid, niet alleen bij huisartsen, maar bij alle professionals in de huisartsenpost. Als dat ons lukt, kan dat veel opleveren: meer verbondenheid en werkplezier bij de professionals, én betere zorg. Want het maakt verschil wanneer je als patiënt 's avonds tijdens de dienst een ontevreden huisarts treft of een huisarts die lol heeft in zijn werk." <<



Voor een uitvoerige beschrijving van groepsdynamische processen binnen organisaties en de zeven principes van Sociocratie 3.0 die daarbij aan de orde komen: zie de website van De Eerstelijns. www.de-eerstelijns.nl/dossier.