

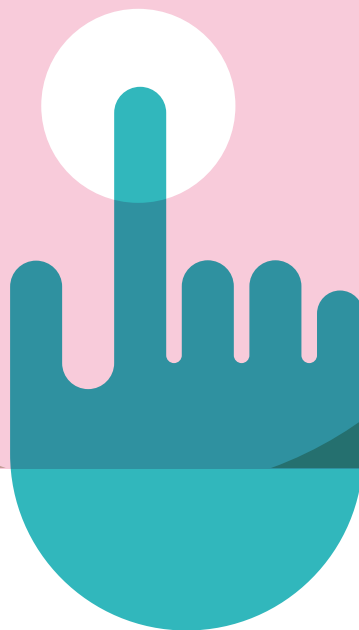
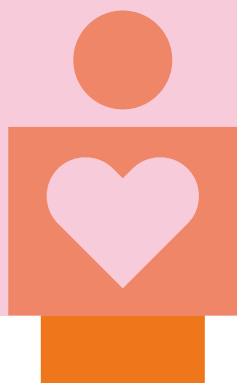
Belevingsmonitor CBT Rijnmond



Colofon

Uitgave	De Goede Werker BV, Weesp, 2017
Auteurs	André Kalden en dr. Myra van Zwieten
Vormgeving	Hollands Lof, Haarlem
Video stills	Yury Yulan Videoproducties, Blaricum
Druk	Veenman+, Rotterdam

Inhoud



Voorwoord	5
Inleiding	7
Beleving Medewerkers	9
- Zorg	9
- Samenwerking	15
- Legitimatie	25
Conclusies	35
Aanbevelingen	37
Bijlagen	39

Voorwoord

Dit boekje is de weerslag van een groot aantal individuele gesprekken die wij in de eerste helft van 2017 hielden met medewerkers van CBT Rijnmond.

Voor ons als consultancy- en adviesbureau binnen de gezondheidszorg vormden deze gesprekken een zeer speciale ervaring. Behoeftte aan verheldering van wat er binnen een organisatie speelt is vaker aanleiding voor onze inzet, maar niet eerder troffen we daarbij zo'n gelijkwaardig samenwerkende groep van gedreven professionals, allen gezegend met een enorm groot hart voor hun vaak kwetsbare patiënten.

De hoop en verwachting van het MT was dat het laten uitvoeren van deze Belevingsmonitor de recent ingezette organisatorische verbeteringen zou kunnen borgen en aangrijpingspunten voor verdere verbetering zou bieden. Deze verwachting is wat ons betreft ruimschoots uitgekomen. Voor u ligt een boekje dat een rijk inzicht biedt in de wijze waarop medewerkers de bijzondere zorg ervaren die zij vanuit CBT Rijnmond verlenen.

Het oorspronkelijk beoogde resultaat van deze opdracht was een intern rapport. Na overleg met Anca Ansink, de huidige directeur-bestuurder van CBT Rijnmond, is echter besloten dit boekje vrij beschikbaar te stellen voor eenieder die geïnteresseerd is in de huidige wijze van werken binnen CBT Rijnmond; een uniek Centrum voor Bijzondere Tandheelkunde.

André Kalden en Myra van Zwieten

De Goede Werker

Juni 2017





Inleiding

De directe aanleiding voor het bestuur van Centrum Bijzondere Tandheelkunde Rijnmond (CBT Rijnmond) om ons te benaderen was de uitkomst van het meest recente medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Hieruit bleek dat een aantal medewerkers binnen CBT Rijnmond zich zorgen maakte over de gevolgen van de samenwerking met het Erasmus MC waartoe in 2014 was besloten.

De achterliggende reden tot het geven van deze opdracht is de wens van het bestuur te voldoen aan de richtlijnen voor goed bestuur zoals onlangs opgesteld door de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) samen met de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA)¹. Het bijbehorende factsheet stelt concreet: 'Zorgverlening gaat gepaard met risico's en dilemma's. Voor bestuurders is het van belang zicht te hebben op wat er zich in de organisatie afspeelt.'

Turbulente periode

Zoals is te lezen in de [jaardocumenten 2014 en 2015](#) van CBT Rijnmond, is de organisatie recent door een turbulente periode gegaan. De governancestructuur van [CBT Rijnmond](#) veranderde ingrijpend. Sinds 7 augustus 2015 houdt Stichting CBT Rijnmond 50% van de aandelen van CBT Rijnmond BV. De andere aandeelhouder is [Erasmus MC Zorgholding](#) met eveneens 50% van de aandelen. Met name de verhuizing eind 2015 naar de Wyttemaweg, naar een gebouw op het terrein van het Erasmus MC, heeft veel van de medewerkers gevraagd. Inmiddels is het CBT in rustiger vaarwater beland (zie ook [jaardocument 2016](#)). Het management team (MT) achtte het belangrijk behaalde resultaten te borgen en daarop voort te bouwen. In relatie tot het voorafgaande werd

daarom besloten tot het laten maken van een Belevingsmonitor met aandacht voor de rol en positie van CBT Rijnmond ten opzichte van het Erasmus MC. Met andere woorden, waar staat CBT Rijnmond voor; wat vinden de medewerkers belangrijk; wat zijn de kernwaarden van waaruit gewerkt wordt en hoe kan samenwerking met het Erasmus MC hierin wederzijds ondersteunend zijn?

Belevingsmonitor

Uitgangspunt van de Belevingsmonitor van De Goede Werker is de ervaring dat veel kennis en inzichten die nodig zijn voor organisatieontwikkeling al binnen de organisatie aanwezig zijn. Door het houden van gesprekken met individuele medewerkers worden deze inzichten naar boven gehaald. Hiervoor wordt een werkwijze gevolgd die gebaseerd is op

¹ DEZE ZIJN TE VINDEN IN HET DOCUMENT 'TOEZICHT OP GOED BESTUUR IGZ-NZA'

kwalitatief onderzoek. Deze werkwijze staat beschreven in bijlage 1. Bijlage 2 geeft een overzicht van de gevoerde gesprekken. In de analyse van onze gesprekken met medewerkers van CBT Rijnmond hebben we gebruik gemaakt van het Goedewerker-model. Dit is een model voor integrale professionaliteit dat helpt inzicht te krijgen in verschillende verantwoordelijkheden ten opzichte van:

- Die- of datgene waarvoor je als professional zorgt (Zorg)
- Collega's met wie je samenwerkt (Samenwerking)
- Partijen of zaken die garant staan voor de legitimatie van je werk (Legitimatie)

De indeling in de drie aspecten Zorg, Samenwerking en Legitimatie komt terug in alle hoofdstukken van deze Belevingsmonitor. Bijlage 3 biedt een beschrijving van het Goedewerker-model.

Reflectie

Deze Belevingsmonitor is het tastbare resultaat van een groot aantal gevoerde gesprekken binnen CBT Rijnmond. Het expliciteert wat er op dit moment in de organisatie leeft en draagt zodoende bij aan een gemeenschappelijke (toekomst)visie van alle betrokkenen. Daarmee kan het worden beschouwd als een – methodisch gefundeerde – momentopname van de huidige beleving van haar medewerkers.

Daarnaast is met de uitvoer van deze Belevingsmonitor reeds een ander proces gestart. Door met medewerkers in gesprek te gaan over hun ervaringen, visie en opvattingen over CBT Rijnmond is een bewustwording op gang gebracht over de vraag waar CBT Rijnmond nu staat en welke toekomst voor de organisatie in het verschiet ligt. Bij de verdere gedachtewisseling hierover kan dit boekje ook een reflectieve functie hebben. De inhoud kan als spiegel dienen om de eigen mening helder te krijgen en aangrijpingspunt zijn om hierover met collega's van gedachten te wisselen.



Zorg

BELEVING MEDEWERKERS



‘We hadden laatst een patiënt met alleen een klein gaatje. Hij is 24 en had nog nooit een gaatje gehad, was sowieso nooit behandeld. Hij is niet verbaal, dus je kan niet via taal met hem communiceren, alleen met andere dingen, bijvoorbeeld met liedjes zingen. Boren en verdoving heeft hij nog nooit meegemaakt, dus ja, hoe zou hij daarop reageren? Daarom vroegen we ons af of we hem onder narcose zouden behandelen. Maar ja, narcose alleen voor een gaatje is eigenlijk overdreven. Dus we dachten, we gaan het gewoon proberen.

Tijdens de behandeling liet ik hem eigenlijk gewoon zichzelf zijn. Hij was wel wat beweeglijk, maar dat liet ik gewoon toe. En ik ging met zijn melodie meezingen, want hij komt altijd zingend hier naartoe. Tijdens de hele behandeling zijn we blijven zingen. En toen is het gelukt om de vulling te zetten! Dat hadden we niet verwacht, de ouders ook niet. Ook al omdat ik hem van tevoren niets kon uitleggen; wat er moest gebeuren, en waarom, wat de stappen precies zijn. Je had met hem maar één kans: je kon niet met hem oefenen, het moest in één keer goed gaan.’ [TANDARTS²](#)

2 OM HERKENNING TE VOORKOMEN ZIJN ALLE FUNCTIES ALGEMEEN AANGEDUID

Het citaat op de vorige pagina illustreert dat in CBT Rijnmond bijzondere zorg wordt geleverd, aan bijzondere patiënten en door bijzondere professionals. Deze paragraaf beschrijft hoe de medewerkers van CBT Rijnmond het uitvoeren van deze bijzondere tandheelkundige zorg zelf ervaren.

Bijzondere zorg



‘Een vulling blijft een vulling, dat is niet speciaal, maar de beperkingen van de patiënt kunnen het moeilijk maken om reguliere zorg te leveren. Bijvoorbeeld, sommige patiënten kunnen hun mond niet open doen, of maar vijf tellen. Anderen bewegen de hele tijd, of willen de hele tijd praten of bijten. Al die omstandigheden moet je zodanig onder controle krijgen dat je kunt behandelen.’

TANDARTS



‘De gewone praktijk is meer lopende band-werk. Hier is het met alle patiënten altijd een puzzeltje, met de patiënt zelf, de omgeving, de ouders; je probeert de mondzorg zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen.’ **TANDARTS**



‘Je hebt een heel ander beeld van wat je wil bereiken. En het wordt echt wel meer gewaardeerd hier. Door de patiënten, door de begeleiders, door de ouders. Want het is soms natuurlijk best lastig om het allemaal maar goed te poetsen, en schoon te houden, en gezond te krijgen.’

MONDHYGIËNISTE

De geleverde zorg wordt heel nauw op de patiënt afgestemd en is dus bij elke patiënt anders.



‘De behandeling zelf kan wel simpel zijn, bijvoorbeeld een gewone controle of vulling, maar mensen hebben hier veel meer beweging in de stoel, in de zin van: even omhoog. Of ze hebben meer tijd nodig om in de stoel te komen, of ze willen eerst de kamer even rondkijken vóórdat ze in de stoel gaan. Als mensen hebben we allemaal wel een eigen gebruiksaanwijzing, maar hier is die wat specifiek.’ **TANDARTSASSISTENTE**



‘We trekken hier echt veel uit de kast om de patiënten zo goed en comfortabel mogelijk te kunnen behandelen. Wat je ook maar kán doen, van liedjes zingen tot saneren onder narcose, of wat maar nodig is, bijvoorbeeld de tijd nemen om iemand eerst te laten wennen. We doen echt heel veel.’ **MONDHYGIËNISTE**



‘Het belangrijkste wat we hier bieden is veiligheid. Dat patiënten een veilige omgeving hebben om naar de tandarts te gaan, wat voor sommige – of eigenlijk heel veel – mensen een kwetsbare situatie is.’

TANDARTS



'Vorige week hadden we een man die helemaal in paniek was en compleet verstijfde. De tandarts vroeg of ik voor afleiding kon zorgen. Dan doe ik gewoon wat er in me opkomt. Ik begon met over zijn neus te strijken: bij het strijken naar boven liet ik hem inademen, en met strijken naar beneden kon hij uitademen. Dat werkte, hij werd wat rustiger. Daarna liet ik hem zijn arm optillen en tegelijkertijd inademen. Datzelfde deed ik met zijn benen optillen, en daarna ontspannen. Zo verzin je eigenlijk van alles om zo iemand in de stoel wat rustiger te krijgen.' **TANDARTSASSISTENTE**

Bijzondere patiënten

De patiënten van CBT Rijnmond zijn niet bepaald doorsnee. En dat is juist wat de medewerkers waarderen.



'Het mooie is dat je deze mensen, die sowieso al zwakker in de maatschappij staan, zorg kunt bieden die ze in een algemene praktijk niet kunnen krijgen.'

TANDARTS



'De patiënten hier lopen niet binnen de lijntjes waarbinnen anderen in het leven lopen. Heel mooi, vind ik, dat er in deze tijd voor deze mensen een plek is waar ze met liefde en zorg een behandeling kunnen krijgen.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**



'We zien hier een ander soort patiënten en dat vind ik juist leuk. Ze zijn gewoon zo eerlijk, hebben vaak geen twee gezichten. Het is hier meer: what you see is what you get.' **TANDARTSASSISTENTE**

'Je maakt hier gekke dingen mee, mensen zeggen gekke dingen, ik denk dat dat nooit verveelt.'



'Mijn allereerste werkdag kreeg ik al een zoen van iemand. Maar ook kwam in mijn eerste week al iemand de kamer binnen en die wijst zo met z'n vingertje naar buiten en zegt 'Jou moet ik niet, ik wil die en die'. Want ja, met die collega had-ie van alles geoefend, een bepaald soort foto die ze die dag zouden maken, en dan sta ik daar ineens. Dus ja, dan snap ik wel dat hij zo reageert.'

TANDARTSASSISTENTE



'De uitdaging is gewoon de gevarieerdheid van de groep; dat je gewoon niet weet wat je kamer binnenkomt, dat is ontzettend bijzonder. En je maakt gekke dingen mee, mensen zeggen gekke dingen. Ik denk dat dat nooit verveelt. Het is hier nooit zo dat je aan het eind van de dag dertig mensen afcheckt en dat je eigenlijk al niet eens meer weet wie de eerste drie waren. Dat had je in de algemene praktijk wel. Het zijn echt complete mensen hier. Die maken dat het werk echt een uitdaging blijft. En die je ook – en dat heb ik in het begin heel erg ervaren – laten realiseren dat je zô blij moet zijn dat je zelf gezonde rotkinderen hebt. Die er thuis wel een bende van maken, maar dat is toch niets vergeleken met wat we hier voorbij zien komen. Dus ja, het is aan de ene kant heel bijzonder, heel mooi. En soms ook heel verdrietig.' **TANDARTSASSISTENTE**



**'We nemen de tijd.
Rust en aandacht zijn
hier heel belangrijk.'**

'Ze nemen hier altijd iedereen serieus'

Bijzondere professionals

De medewerkers van CBT Rijnmond kiezen er heel gericht voor om dit werk te doen.



'Ik werk hier vanwege de speciale patiëntengroep, en de tijd die daaraan wordt besteed. Ik ben niet voor niets weg gegaan uit de gewone tandheelkunde, dat zeg ik heel eerlijk, ik verdiende daar veel meer en had daar ook heel veel mogelijkheden.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Ik vind de bijzondere tandheelkunde superleuk. Het geeft een heel andere uitdaging dan de algemene praktijk. En juist die combinatie en afwisseling is leuk. Want in de algemene praktijk vind ik het ook wel fijn dat je bijvoorbeeld kunt zeggen 'draai je hoofd even naar links', en dat ze dat dan gewoon doen [lacht]. Dat je niet allerlei dingen uit de kast hoeft te halen om dat te laten slagen.'

MONDHYGIËNISTE



'Hier lopen allemaal mensen uit wat ik de supersociale sector noem. Dat is wat de doelgroep vraagt.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'We nemen de tijd. Rust en aandacht zijn hier heel belangrijk. Als je ongeduldig bent moet je hier niet werken. Dat werkt niet, en dat merken de mensen.'

TANDARTSASSISTENTE

Medewerkers zijn zeer gedreven. En die drive wordt door collega's onderling goed gezien.



'De drive zit in de zorg voor de patiënten. Mensen uit die speciale doelgroep. Daar gaat iedereen voor. Dat zul je van iedereen horen. Als je dat niet hebt dan kom je hier niet werken.' **ONDERSTEUNEND**

MEDEWERKER



'Als je langs zo'n kamer loopt, en toevallig zo'n gesprekje met een patiënt volgt, dan merk je de interesse van de zorgverlener naar de patiënt. Ze proberen het echt naar hun zin te maken, dat ze op hun gemak zijn.' **ONDERSTEUNEND**

MEDEWERKER



'Kijk, als ik bij mijn tandarts komt, zegt-ie gewoon: [met monotone stem] 'Vivian'. Maar als hier een tandarts z'n patiënt komt halen is het van: [op enthousiaste toon]: 'Heeeeeey, goeiemiddag, heb je er z'n in?!' Ze brengen het echt onwijs leuk.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Wat ook wel grappig is om te zien: iedereen die hier werkt, vooral die tandartsen, die zijn zo eh, ja, bezield bijna met hun vak. Zeker die kindertandartsen, die kunnen echt helemaal los gaan. En daar word je zelf natuurlijk ook helemaal enthousiast van.'

MONDHYGIËNISTE



'Die drive merk je ook in overleggen met de zorgverleners: álles draait om die patiënt, ze willen echt het

onderste uit de kan. Zo kreeg ik gisteren een mailtje van een kennis, over haar zwaar geestelijk gehandicapte zoon. Die jongen is heel agressief, ze kan hem niet eens in de auto meenemen. De tandarts aan wie ik die mail doorstuur zegt dan: 'ja, ik begrijp het wel, dit kán ook helemaal niet. Ik ga die moeder bellen, en misschien ga ik gewoon daar naartoe, op huisbezoek'. Dat is voor mij weer zo'n bewijs dat ze er alles voor doen. Want dat is geen standaardbehandeling, maar dat heet hier dan: 'kan het niet zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan'. En dat vind ik zo mooi, weet je, er wordt hier nooit gezegd: 'daar heb ik geen tijd voor'. Ze nemen altijd iedereen serieus.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**



Samen- werking

BELEVING MEDEWERKERS

Wat ik het mooie vind van het CBT, en waarom ik het hier leuker vind dan in de algemene praktijk, is dat je hier met z'n allen sámen zorg draagt voor de patiënt, in plaats van dat je in je eentje in een hokje je dingen doet. **TANDARTS**

Het verlenen van bijzondere tandheelkundige zorg vergt een wijze van overleggen die medewerkers zeer waarderen. Sowieso brengt de aard van het werk in CBT Rijnmond een heel speciaal teamgevoel met zich mee. Nieuwe collega's ervaren de prettige informele sfeer als een warm bad. Juist die sfeer heeft rondom de verhuizing een flinke knauw gekregen. In deze paragraaf beschrijven medewerkers hoe zij de samenwerking binnen CBT Rijnmond ervaren en welke impact de verhuizing daarop heeft gehad. Ook komen de verschillende ideeën en wensen rondom een mogelijke verdere samenwerking met het Erasmus MC aan de orde.

Overlegcultuur



'Bij ons heerst een heel open collegiale omgangscultuur. Als je aan het werk bent kunnen we heel makkelijk onderling bij elkaar terecht.' **TANDARTS**



'We werken hier met veel collega's, dat vind ik een groot voordeel ten opzichte van een gewone praktijk.

Vooral ook omdat het hier een overlegcultuur is, dat maakt het ook leuk. En in die overleggen met zorgverleners onderling schiet gelukkig niemand elkaar af. Ik voel me hier vrij, en dat hoor ik ook van anderen: in het overleg over patiënten kan iedereen z'n ding zeggen, het is heel open en niet-oordelend.' **TANDARTS**



'De andere sfeer hier zit 'm ook vooral in de samenwerking. Er zijn best wel tandartsen geweest waar ik in het verleden mee heb gewerkt, die zichzelf heel wat vonden, maar waarvan ik dacht: ja maar, sorry hoor, zonder assistente lukt het je ook niet, of zonder mondhygiëniste, je kan maar beter gewoon normaal tegen elkaar doen. Maar hier doet iedereen gewoon relaxt.' **MONDHYGIËNISTE**

Dagelijks worden patiënten van die dag besproken met alle zorgverleners. Ook dat gebeurt op een open een leerzame manier.



'Het dagelijks overleg over patiënten is heel open, niet-oordelend.'



'In het overleg met alle behandelaars zeggen ook de tandartsen gewoon: 'jongens, wat moet ik doen?'

Iedereen is heel erg open en alles is welkom. En je leert er ook veel van. Dus ook als ikzelf ergens tegenaan loop kan ik dat in de groep gooien. Dat is heel stimulerend.' **MONDHYGIËNISTE**





'Wat ik heel leuk vind tijdens het TOP-pen, als we 's ochtends met elkaar de dag doornemen, is dat er

altijd wordt gevraagd: 'zijn er bijzondere verrichtingen waarvan iemand het leuk vindt om dat te zien?' Dat zijn ook altijd leuke leermomenten.' **TANDARTS**



'Hier zijn altijd stagiaires die meelopen, of mensen in opleiding voor differentiatie, en die hebben

allemaal andere inzichten, je hoort altijd weer andere dingen. Dus ik leer hier elke dag van m'n collega's. Je wordt altijd getriggerd om te blijven nadenken.' **TANDARTS**

Wij-gevoel

Medewerkers hebben het gevoel dat de goede sfeer van samenwerking ook komt doordat het een bepaald soort mensen is die voor dit vak kiest.



'Dat geduld staat op nummer één, en als je dat hebt, dan doe je dat met elkaar, en dat wij-gevoel is daar ook aan gekoppeld. Want wij vinden dat allemaal. Dat is denk ik ook waar we elkaar in vinden.'

TANDARTSASSISTENTE.



'Misschien zijn we allemaal best flexibel, omdat we dat ook moeten zijn in het werk. Dus je past je wel

makkelijk aan, en bent geïnteresseerd in de ander.' **MONDHYGIËNISTE**

Het positieve teamgevoel van CBT Rijnmond valt ook nieuwe mensen op en geeft hun het gevoel er al snel bij te horen.



'Mensen die hier solliciteren voelen zich gelijk vrij om te zijn wie ze zijn.

Dat horen we heel vaak terug. Vorige week hadden we ook weer twee sollicitanten die een dagje hadden meegelopen en die zeiden allebei, los van elkaar, dat ze al meteen het gevoel hadden erbij te horen.'

TANDARTSASSISTENTE



'Ze zijn hier superhartelijk. Toen ik nog niet eens hier werkte mocht ik al op het kerstdiner komen, en kreeg ik

ook een kerstpakket. Dat zijn van die kleine dingen die er wel voor hebben gezorgd dat je je onwils welkom voelt.' **TANDARTS**

De combinatie van collegialiteit, saamhorigheid en lol kenmerkt het teamgevoel van CBT Rijnmond.



'Als er iemand ziek is, zeker van de assistentes, dan ruilen ze diensten met elkaar om de ziekmelding op

te vangen. Collegialiteit is hier heel belangrijk. Natuurlijk wordt er wel eens gemopperd. Maar ze doen echt alles voor elkaar.' **ONDERSTEUNEND**

MEDEWERKER



'Ik vind het een warm bad, dat zei ik al toen ik hier kwam en dat vind ik nog steeds. Kijk, er is altijd wel eens

wat, of je mag die niet zo, maar als er iets is, dan zijn ze er wel, het is allemaal heel lief.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Dat merk je ook als er baby's worden geboren – dat gebeurt hier aan de lopende band – daar wordt aandacht aan besteed: mensen gaan op bezoek, ze krijgen een cadeau. Iedereen wil graag weten hoe het er mee is. En ook als er echt iets aan de hand is, bij ziekte of overlijden, dan komt er meteen een kaart; je krijgt appjes, miltjes: iedereen is begaan met elkaar.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Wat we van de oude locatie gelukkig hebben meegenomen zijn de gekkigheidjes. Bijvoorbeeld: in de personeelskamer hangt een pool voor Wie is de Mol? Maar om daar aan mee te mogen doen moet je eerst – geintje – een test afleggen of je wel 'molloot' genoeg bent. Dat is dat typische CBT-gevoel; het teamgevoel, de lol. Dat maakt ook dat je op een dag dat iets tegenzat aan het eind van zo'n dag met elkaar kunt zeggen: zo, dat hebben we toch maar weer mooi met z'n allen gedaan.'

TANDARTSASSISTENTE

Slechtere sfeer na verhuizing

De verhuizing, eind 2015, ligt in ieders herinnering besloten als een roerige tijd, waarin veel medewerkers zich ook te weinig gezien voelden.



'Na de verhuizing was er veel onrust, veel zieken, en veel personeel ging weg. Iedereen was een beetje van slag af.'

TANDARTSASSISTENTE



'Die onrust kwam door hoe we daar zijn weggegaan, en hoe we zo'n beetje aan ons lot zijn overgelaten.'

Kwamen we hier: stonden er honderden dozen. Dus de start was heel slecht. En na twee dagen moest er weer gewerkt worden. Op woensdag is hier alles neergeknald, en op vrijdag stonden er al patiënten.'

TANDARTSASSISTENTE



'Ook het ziekteverzuim was na de verhuizing veel erger, daar hoefde je geen bureau voor in te schakelen, dat kon iedereen wel verzinnen. (...) Alles moest opgezet, alles moest nieuw gaan lopen, er waren allemaal kinderziektes, overal. En dat is nu langzamerhand helemaal goed gekomen.'


TANDARTSASSISTENTE

'Als er iets aan de hand is komt er meteen een kaartje, je krijgt appjes, miltjes: iedereen is begaan met elkaar.'



'Toen dacht iedereen: als we maar eenmaal hier zitten, dan gaat het wel weer goed. Maar dat heeft wel een halfjaar geduurd. Iedereen moest wennen, en mensen bleven hangen in het negatieve.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Ik leer hier
elke dag
van mijn
collega's.'



'De onrust van de verhuizing werkte bij iedereen door; het zijn wel dames.

Er werd veel gepraat. En misschien heb ik daar zelf ook wel aan meegedaan; je wordt meegesleurd in die negatieve spiraal. Maar nu vind ik het fantastisch hier. Volgens mij is er wel een hoop tevredenheid.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Nu is de sfeer onderling veel prettiger. Irritaties zul je nooit helemaal kunnen voorkomen, maar

het zijn meer losstaande irritaties, in plaats van opbouwende frustraties. Dat is het belangrijkste verschil wat ik merk. Eerst was het zo dat ik bij elke irritatie dacht: gaat die emmer overlopen of niet? Terwijl het nu meer kleine brandjes zijn die geblust worden.' **TANDARTS**



'Met de verhuizing leek het of iedereen aan het zwemmen was, of nou ja: het was meer watertrappelen.

En de regels werden gelijk strakker. Dat was wel even bijna verzuipen. Ik heb echt een jaar nodig gehad om me hier een beetje thuis te voelen. (...) Toen we het medewerkerstevredenheidsonderzoek invulden was het ergste wel voorbij, maar dan wilde je toch nog wel zeggen dat dat toën gespeeld heeft.' **TANDARTSASSISTENTE**



Nieuw personeel

Na de verhuizing zijn er veel nieuwe medewerkers aangetrokken, wat voor meer rust en een betere sfeer heeft gezorgd. Bij het aannemen van nieuwe mensen wordt ook goed op de samenstelling in het team gelet.



'De laatste jaren zijn er veel nieuwe tandartsen bij gekomen, die brengen ook een nieuwe sfeer.'

TANDARTSASSISTENTE



'Er zijn nu meer mannen, dat geeft de sfeer ook een andere wending. En er is een jongere lichter tandartsen.'

TANDARTSASSISTENTE



'Veel tandartsassistenten hier zijn juist al wat ouder. Wat ik bij deze patiëntengroep ook niet zo gek vind.

Er is een groepje van rond de vijftig, die zijn allemaal op oudere leeftijd aangetrokken. Dat vind ik ook prettig, het is hier dus niet zo, met 47 hoeven ze mij niet meer. En misschien geeft dat ook wel een verbroedering – of nou ja: verzustering.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Zo'n driekwart jaar terug is het aannamebeleid veranderd, dat is wel ten goede gekomen aan het team.

Eerst werd iemand eigenlijk van hogerhand aangenomen. Het MT deed het gesprek en als daar een klik was en alle referenties waren goed, dan werd iemand aangenomen. Maar nu wordt er eerst een of twee dagen meegelopen op de werkvloer. En de mensen waarbij ze meelopen, zowel de assistentes als tandartsen, wordt duidelijk naar hun mening gevraagd: of de verwachting is dat ze in het team passen. Ik vind dat een hele verbetering.' **MONDHYGIËNISTE**

Aanspreekcultuur?

Om de sfeer na de verhuizing verder te verbeteren vond in 2016 een communicatietraining plaats. Dit heeft zeker geholpen, vindt men, maar nog steeds spreken medewerkers elkaar nog niet heel direct aan.



'We zijn hier gewend om heel open over behandelingen te praten. Maar als professionals praten we minder, zeker niet zo expliciet, over onszelf, de samenwerking, de onderlinge omgang.' **TANDARTS**

'We zouden nog wel iets kunnen doen aan de communicatie met elkaar'



'Er wordt nog wel behoorlijk geroddeld. Dat vind ik jammer. Dat is wel ons vrouwen eigen. Kennelijk is het nog steeds moeilijk iets rechtstreeks en open te zeggen, ondanks de communicatietraining die we hier met z'n allen over hebben gehad.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'We zouden nog wel iets kunnen doen aan de communicatie met elkaar. Want als er wordt gezegd: 'joh, je moet zeggen waar het op staat', dan dénkt iedereen dat-ie dat doet. Terwijl dat naar mijn idee niet zo is.' **TANDARTS**

Rol MT

Het MT, dat rondom de verhuizing onvolledig was, functioneert inmiddels weer op volle sterkte en is daarmee voor medewerkers goed zichtbaar – in positieve zin.



'En dan moet ik het MT ook nageven dat ze wel hard aan alle verbeteringen werken: dat ze nu dan jullie inzetten, en afgelopen jaar met de personeelsdag zo'n teambuilding-achtige ochtend organiseren – dus dat wordt wel opgepikt.' **TANDARTS**



'Leuk dat het management hierin investeert, terwijl het nu allemaal weer draait. Ze zouden ook kunnen denken, nou ja, het draait allemaal, dus we kunnen nu weer vooruit kijken.' **MONDHYGIËNISTE**



'Mooi om te zien hoeveel positieve verandering er al is geweest in het afgelopen jaar. En ik zie ook dat er meer rust is bij het MT, nu het compleet is. Dat de drempel die er eerst leek te zijn nu minder is. In de piramide staat het MT natuurlijk bovenaan, maar ze zijn heel toegankelijk, dat vind ik wel fijn. En dat het ook zichtbaar is, met de communicatietraining enzo, dat ze er wel echt voor gaan, om ervoor te zorgen dat het allemaal goed loopt, om daaraan te werken.' **TANDARTS**

De aanpak van de nieuwe directeur was even wennen, maar bevalt inmiddels goed.



'Alles bij elkaar vind ik het nu prettiger. Toen de vorige directeur wegging, vlak voor de verhuizing, kwam er een nieuwe directeur en dat wel was heel erg wennen voor iedereen. Want de vorige directeur deed het op zijn manier. En Anca is heel anders. En dat vind je in het begin heel raar. Of dan denk je: 'ja, ja'. Maar uiteindelijk denk ik wel dat dit beter is.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Ik ben heel blij nu. Dat heb ik ook tegen Anca gezegd. Niet om te slijmen. Maar ik heb haar bonbons gebracht en gezegd: 'Ik zie dat je ons echt naar een hoger plan brengt.' Dat moet ook wel, want op zo'n dure locatie heb je een goede kapitein nodig. Als je die niet hebt, ga je onderuit. En dat zie ik met Anca niet gebeuren. Ze is misschien niet altijd even tactisch, dat weet ze ook, maar met haar aan het roer zullen we niet snel omslaan.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Anca komt natuurlijk niet uit de tandarts-business, maar ze heeft aardig wat mensen op de been gekregen hier, heeft veel nieuwe mensen aangetrokken. Terwijl dat toch niet is waar ze vandaan kwam, ze heeft daar geen connecties, dus dat vind ik wel heel knap.'

TANDARTSASSISTENTE

Erasmus

In de samenwerking met het Erasmus MC zouden zorgverleners graag gebruik maken van een aantal voor de hand liggende mogelijkheden.



'Ik vind het alleen maar mooi als de relatie met het Erasmus MC sterker gemaakt kan worden. Laatst was ik bezig met het trekken van een kies, en dan is het toch wel heel fijn dat je de kaakchirurg kan bellen als zo'n extractie dan niet lukt. Als je op die manier, alleen al behandeltechnisch, kortere lijntjes hebt.' **TANDARTS**



'Als wij met het Erasmus worden verbonden zijn wij gewoon het leukste wijkje!'



'Prima hoor, om meer met het Erasmus samen te werken; het is alleen maar goed om je kennis te delen.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Orthodontie, kaakchirurgie, of KNO, al die afdelingen waar je mee samen kan werken: dat moet je wel benutten. Je zit vlak bij elkaar, dus je zou desnoods, ik weet niet of dat mogelijk is, iemand kunnen oppiepen.' **MONDHYGIËNISTE**



Sommige medewerkers zijn bang om bij samenwerking met het Erasmus MC op te gaan in de grote massa, anderen vermoeden dat je toch blijft samenwerken met het kleine kringetje bekenden om je heen.



'De organisatie moet niet veel groter worden, voor mijn gevoel is die nu groot genoeg. Nu ken je alle mensen die er zijn. Als het groter wordt niet meer. Als je bij het Erasmus gaat horen ga je denk ik eerder een nummer worden. Terwijl hier iedereen weet hoe ik heet.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Ik vind het ergens wel fijn dat je een orgaan op zich bent, dat je niet in die hele grote massa zit. Dat houdt het waarschijnlijk ook leuker hier, en overzichtelijker.' **MONDHYGIËNISTE**



'Als je uit zo'n cosy praktijkje komt, waarin iedereen jij en jou is, snap ik wel dat je het Erasmus als bedreigend ervaart. Ze lopen hier soms over de gang, en dan word je niet gedag gezegd. Ik denk dan, dat is niet persoonlijk. Zij komen uit een hele andere cultuur, ze zijn assertief. Hier zorgt iedereen een beetje voor elkaar.'

TANDARTSASSISTENTE



'Al zou je Erasmus zijn, ik kan toch niet met het hele Erasmus te maken krijgen? Ik heb toch te maken met de mensen met wie we werken. Soms zeggen collega's, 'het Erasmus is te groot'. Maar dan zeg ik: 'zie het als een stad, met een aantal wijkjes. En je hoeft niet alle wijkjes te leren kennen. Als wij met het Erasmus worden verbonden, dan zijn we gewoon het leukste wijkje!' **TANDARTSASSISTENTE**

De samenwerking met het Erasmus MC die er nu is wordt nog niet altijd als gelijkwaardig ervaren.



'Ze hebben vaak wel een dwingende houding. Als ze iets willen hebben, dan moet het gisteren. En als wij iets vragen hebben we het na een halfjaar nog niet. Dus qua samenwerking vind ik het niet op gelijk niveau zitten en zouden er nog wel stappen gezet moeten worden.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**



'Sommige afdelingen waar we mee samenwerken weten nog niet goed hoe wij hier werken, wat het precies is waardoor wij meer gedaan kunnen krijgen bij de patiënten. Niet zozeer het technische aspect, maar de omgang, het gedrag; dat waar wij meer kennis van hebben. Op sommige afdelingen zijn recent ook veel wisselingen geweest, en ik had het idee dat de oude groep beter wist wat voor patiëntenpopulatie wij hier hadden, en daar makkelijker mee om konden gaan. Dus het lijkt erop dat dat nu weer helemaal van onderen af aan opgebouwd moet worden.' **MONDHYGIËNISTE**



'Ik zou het heel fijn vinden als zij iets meer van onze patiëntencategorie zouden begrijpen. Als we daar meer samen in op zouden trekken. Nu komt het soms over als: fijn dat wij die lastige patiënten helpen, dan kunnen zij daar de technische tandheekkunde doen, met het ingewikkelde opbouwwerk. Gezamenlijke spreekuren zouden denk ik wel meer begrip kweken.' **TANDARTS**



Legitimatatie

BELEVING MEDEWERKERS



‘We zijn van een soort houtje-touwtje-organisatie, waar iedereen met liefde, aandacht en goede wil zoveel mogelijk voor de patiënt deed, naar een veel professionelere organisatie gegaan.’ **TANDARTS**

‘En, heel simpel, als het Erasmus er niet was geweest waren we er misschien niet meer.’

TANDARTSASSISTENTE

Met de verhuizing, de omzetting van een stichting naar een BV met het Erasmus MC als partner, en de komst van een nieuwe directeur is de organisatorische basis van CBT Rijnmond grondig veranderd. In deze paragraaf vertellen medewerkers hoe zij het effect hiervan hebben ervaren. De wijze waarop het werk momenteel

is georganiseerd wordt in grote lijnen positief gewaardeerd. De gemengde gevoelens over het Erasmus MC worden in deze paragraaf verder belicht, nu vooral vanuit de vraag in hoeverre de (verdere) samenwerking met het Erasmus volgens medewerkers bijdraagt aan het bestaansrecht van CBT Rijnmond.

Rust teruggekeerd

Een kleine anderhalf jaar na de verhuizing is voor medewerkers de rust in de organisatie weer teruggekeerd. En dat willen de meesten liefst nog even zo houden.



'Voor mijn gevoel staan we nu op een moment van even rust. Dat iedereen weer zijn eigen plekje kan vinden en innemen, om van daaruit weer verder te gaan. Bij iedere verhuizing, ook privé, duurt het altijd even voordat je helemaal je plek hebt gevonden, en dat is in een grote organisatie vast nog wat lastiger.' **TANDARTS**



'In elke praktijk zie je zo rond de zeven jaar een periode van grote wisselingen. En ik denk dat wij nu de tweede grote periode van verandering hebben meegemaakt. En dat er nu meer stabilisatie komt – of is.' **MONDHYGIËNISTE**



'Er is nu veel meer rust in de tent na de verhuizing. De huidige directeur zit er inmiddels twee jaar. Op een gegeven moment is zo'n stijl bekend. Dus we zitten nu in veel rustiger vaarwater.' **TANDARTS**



'We hebben zulke roerige tijden gehad, van mij mag het wel een tijdje blijven zoals het nu is.'

TANDARTSASSISTENTE

De brede ervaring is dat alles nu goed geregeld is, juist ook de meest basale zaken, zoals salaris en vakantie.



'Dat is het voordeel van een betere organisatie, dat het gewoon goed geregeld is, het loopt gewoon.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Ik zit hier prima op m'n plekje. Werken moet je overal, maar in grote lijnen klopt het hier gewoon. Ik krijg m'n salaris op tijd (...), en ik heb het prima naar m'n zin.' **TANDARTSASSISTENTE**



'Nu vind ik het geweldig gaan. Ik word er zo blij van. Gewoon dat het lekker loopt; het is zo leuk als alles om me heen op rolletjes loopt.'

TANDARTSASSISTENTE



'Of ergens nog speciale aandacht ergens naar uit moet gaan? Nee, dat klinkt misschien raar. Vakantie enzo, dat is allemaal goed geregeld. Er komt niets in me op. Nee, had je dat een jaar geleden gevraagd, dan wel, maar nu niet.' **TANDARTSASSISTENTE**

Nieuwe locatie

Het werken op de nieuwe locatie aan de Wyteweg heeft de zorg naar een hoger plan getild.



'Door de vernieuwing van de kamers is de zorg die geleverd kan worden nu heel erg verbeterd.' **TANDARTS**



'Ik denk wel dat de organisatie erop vooruit is gegaan, door hier naartoe te verhuizen. De plek in de stad is niet 't meest handig, maar de apparatuur, en het gebouw, dat is allemaal heel mooi. Als je ziet waar we vandaan komen, dan is dit wel echt supermooi.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**

'We hebben zulke roerige tijden gehad, het mag wel een tijdje blijven zoals het nu is.'



'Sinds we hier zitten, in dit gebouw, met deze uitstraling, ben ik wel trots dat ik hier werk. Als hier een vriendin zou langskomen, zou ik wel zeggen: 'Joh, kom effe kijken'. Terwijl ik op de vorige locatie ook wel heb meegemaakt dat een vriendin mij afzette, en dat ik nou niet het idee had, die ga ik 's effe rondleiden. Dus dat geeft wel wat aan. Toen schaamde ik me dood; het zag er daar allemaal zo houtje-touwtje uit.' **TANDARTS**

Ook zijn er over de nieuwe locatie nog wat kritiekpunten.



'Het parkeren geeft meer gedoe. De patiënten zeggen: 'kom ik naar de tandarts, en dan moet ik 5 euro parkeergeld betalen'. En als de tandarts uitloopt zitten ze allemaal naar de klok te kijken. En dan komen ze bij ons vragen of we geen parkeerkaart hebben. Nee dus. Dus dat vind ik wel jammer van hier. Maar ja, het is een mooi gebouw, nieuw, fris, dus dat is wel fijn. En als je naar de stad wil is het ook leuk. Maar qua vervoer vind ik het niet ideaal.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'De balie voelt soms wel als een eiland. We zitten helemaal apart van de kamers, dus je hebt weinig contact met collega's. Vroeger had je meer aanspraak, nu zit je eigenlijk gescheiden, met een deur ertussen. Zij werken allemaal daar en wij zitten met onze rug naar de ingang. Dus je ziet ook niemand voorbij komen. Mensen moeten echt naar jou toe komen om eventjes goeiemorgen te zeggen. Als ze die balie hadden omgedraaid, dan zie je elkaar, dat scheelt ook al. Nu gebeurt alles achter je: ik herken nu mensen aan hun voetstappen.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**

Processen geven overzicht

De start op de nieuwe locatie was voor de nieuwe directeur het moment om een aantal zaken in de organisatie grondig te vernieuwen. Centraal daarin stond een meer procesmatige wijze van werken, wat medewerkers inmiddels als heel positief ervaren.



'Ik heb nu het idee dat mensen hier wel gewend zijn. Dingen gaan nu beter lopen. Dat merk je aan de sfeer, onderling. Processen lopen gewoon beter. Nu doet één iemand de bestellingen, je weet bij wie je terecht kan, en dat het ook besteld wordt.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Door de komst van de nieuwe directeur zijn taken veel duidelijker geworden, het is meer geprofessionaliseerd. Taken zijn meer verdeeld over de organisatie; dat je weet waarvoor je bij mensen moet zijn. Ook het MT heeft duidelijker taken, en er zijn functie-omschrijvingen. Dat was er allemaal niet.' **TANDARTS**



‘Het loopt allemaal gestroomlijnder.’

'Nu is de organisatie veel professioneler. Dat was vóór 2015, ja, wij noemden het wel 's een Jip & Janneke-organisatie. En in twee jaar tijd hebben we nu echt een grote professionele organisatie.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER.



'Het loopt allemaal wat gestroomlijnder. Functies zijn beter omschreven, hoe de route werkt.

Alles is meer in protocollen beschreven, daar wordt op gehamerd, daar werk ik nu meer mee. Voordeel is dat je terug kan vallen op dingen die afgesproken zijn, en dat je denk: oh, zó moet het, zo doen we dat. Dat we met verschillende mensen allemaal hetzelfde doen. En dat er een blaadje is waarop je kan zien hoë je het moet doen.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'We hebben een ontzettende inhaalslag gemaakt met schoon werken, met die nieuwe WIP-regeling

(Wet Infectie Preventie). Die wordt nu veel secuurder nageleefd. Het was natuurlijk altijd al duidelijk dat dat moest, maar het wordt nu niet meer weggelachen.'

TANDARTSASSISTENTE

Financieel bestaansrecht

Medewerkers realiseren zich terdege dat de vele veranderingen nodig waren om het bestaansrecht van CBT Rijnmond zeker te stellen.



'Volgens mij was het voor de verhuizing allemaal niet echt meer levensvatbaar.'

TANDARTSASSISTENTE



'Ik denk dat als we Anca niet hadden gehad, we het niet hadden gered. Dan zouden we failliet zijn gegaan.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Financieel was het natuurlijk niet florissant. Er is veel moeite gedaan voor deze locatie, en het Erasmus is daarin bijgesprongen. En dus hebben ze nu ook een belang om samen te werken.'

TANDARTSASSISTENTE

Een van die veranderingen was het meer inzichtelijk maken van de omvang van de productie – een ingreep waarover de meningen nog zijn verdeeld.



'Iedere maand wordt er gekeken: hoeveel uren zijn er gehaald, wat is er begroot, en hebben we dat

waargemaakt? En dat vinden mensen ook wel vervelend, want dat is commercieel. Maar ik denk dat dat wel wat toevoegt aan de vraag, ben je goed bezig? Want het is toch gemeenschapsgeld. En ik heb het gevoel dat die verantwoording nu wat meer aanwezig is. Terwijl vroeger misschien meer de houding was van, ach dat wordt toch betaald. Mensen krijgen natuurlijk geen rekening, dus ja, wie taalt ernaar? Maar ik heb het gevoel dat dat besef nu wat meer is doorgedrongen.'

TANDARTSASSISTENTE



'Per maand zetten ze nu ook online hoeveel uren de tandartsen moeten maken en wat ze uiteindelijk aan het

eind van de maand hebben gedraaid. Ik snap vanuit het management wel dat ze daarop moeten letten, maar van mij hoeft het niet, ik zie zo ook wel dat mensen heel hard werken. Kijk, als iemand heel weinig uren maakt, dan moet je daar natuurlijk naar kijken. Maar om dat nou elke maand van iedereen uit te pluizen en bekend te maken. Het zou fijn als dat iets relaxter wordt; als er niet meer zo op die productie gelet hoeft te worden.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER

Volgens sommige medewerkers is er sprake van een toenemende werkdruk. Door het bijzondere werk bij CBT is dit volgens hen extra belangrijk om in de gaten te houden.



'We moeten uitkijken voor een te hoge werkdruk. Als iedereen er is gaat het goed. Maar zodra er iemand uitvalt wordt het krap. Iets meer ondersteunend personeel zou wat meer lucht geven.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Naast ons gewone werk krijgen we er taken bij. Dat werkt goed voor collega's die op een gegeven moment zeggen 'nee, ik heb al genoeg te doen'. Maar er zijn natuurlijk ook mensen die er steeds meer kleine taken naast krijgen, en als zij het moeilijk vinden om nee te zeggen is het op een bepaald moment teveel.' **TANDARTSASSISTENTE**



'De planning is niet gemakkelijk, maar die is cruciaal. Nu moeten mensen de planning erbij doen, naast andere taken. Ik denk dat een aparte planner z'n eigen geld zou opbrengen. En dan heb ik het niet over minder tijd besteden aan de patiënt. Als je een uur nodig hebt, heb je een uur nodig, dat is duidelijk. Maar het zou helpen als één iemand zich hier volledig op kan concentreren. Die er ook de lol in heeft om de plekken zonder afspraak in de agenda op te vullen, door middel van schuiven, bellen, overleg; om met die planning te spelen.' **ONDERSTEUNEND MEDEWERKER**



'Het is niet zozeer een hoge werkdruk in de zin dat het hier rennen en vliegen is. Maar het werken met deze patiënten is heel intensief; je krijgt heel veel indrukken op een dag.'

TANDARTSASSISTENTE



'Als je te snel naar de volgende patiënt gaat neem je je emoties van de ene patiënt mee. Terwijl, als je vijf minuutjes de tijd hebt om even op te ruimen, je administratie te doen en je kamer spic & span te maken – stilzitten hoeft niet – dan kun je wat meer bijkomen en ga je rustiger naar de volgende.' **TANDARTSASSISTENTE**

Onderzoek

Om uiteenlopende redenen krijgt het doen van wetenschappelijk onderzoek binnen CBT steeds meer aandacht.



'Het CBT is al jaren bezig met zorg voor mensen met een beperking, dus we hebben nu een heel goed niveau bereikt om kwalitatieve zorg te kunnen bieden. Met onderzoek zou je ook meer algemeen iets kunnen betekenen voor de hele patiëntgroep, niet alleen voor de individuele patiënten.' **TANDARTS**



'Een van onze oud-collega's heeft haar hele leven onderzoek gedaan, en daarmee een grote bijdrage

geleverd aan de tandheelkundige kennis van onze patiëntengroep. Het zou mooi zijn als we dat onderzoek kunnen voortzetten. Want als je kijkt naar onze populatie, dan wil je natuurlijk gemakkelijk uit de computer kunnen krijgen wat we doen bij de verschillende syndromen. Dat wil je eigenlijk systematisch uitzoeken. Dus onderzoek is absoluut nodig.' **TANDARTS**



'Maar ja, onderzoek doen kost tijd, en dus geld. En wij zijn niet zo groot. Dus misschien biedt het Erasmus wel mogelijkheden om samen onderzoek te doen. Dan hoef je niet alle expertise zelf in huis te hebben.'

TANDARTS



'Onderzoek in de bijzondere tandheelkunde kan ook van belang zijn voor de algemene praktijk.

Bijvoorbeeld als het gaat over kinderen en hoe je voorlichting moet geven aan ouders. Het doen van onderzoek is niet alleen belangrijk om te blijven groeien in de tandheelkunde, het is ook heel leuk. En belangrijk om enthousiast te kunnen blijven over je vak. Want ik zou het wel jammer vinden als het hier een ingekakt zootje gaat worden en die passie er niet meer zou zijn. En ik denk dat onderzoek doen daar wel een grote rol in speelt.' **MONDHYGIËNISTE**



'Voor onderzoek lijkt me het Erasmus ook belangrijk, daar kun je een samenwerking mee aangaan.

Dat lijkt me alleen maar goed voor het aanzien naar buiten. Want dat onderzoek kun je publiceren, en daarmee meer bekendheid krijgen.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER



'Onderzoek is belangrijk, want er wordt steeds meer gevraagd om onderbouwd iets te doen. Maar ik denk dat onze naamsbekendheid als CBT in de wereld van de gehandicaptenzorg toch wel zwaarder weegt dan de naam van het Erasmus. Dus daarvoor heb je het niet nodig.'

MONDHYGIËNISTE

Toekomst met Erasmus

Medewerkers hebben verschillende verwachtingen over hoe de samenwerking met het Erasmus verder vorm zal krijgen, en binnen welke organisatorische structuur.



'Rondom de verhuizing dacht ik: het Erasmus heeft een dikke vinger in de pap, want ze hebben hier natuurlijk

veel geld in gestoken, dus ze willen ons vast overnemen. Nu denk ik daar niet meer zo over na.'

TANDARTSASSISTENTE



'Als je om je heen kijkt zie je bij heel veel bedrijven overnamen en fusies. En als je zorg op kwaliteitsniveau wil blijven leveren moet je blijven groeien.'

TANDARTSASSISTENTE



'Ik moet zeggen dat ik niet bang ben dat wij gefuseerd zouden worden met het Erasmus; ik denk niet dat het ooit gaat gebeuren, ik verwacht het niet.'

TANDARTS



'Ik denk dat we totaal verschillend zijn, dus dat het ook prima naast elkaar kan bestaan.'

MONDHYGIËNISTE

Sommige medewerkers vragen zich af of bij een samengaan met het Erasmus hun baan onder druk zal komen te staan. Anderen zien juist voordelen van het opgaan in een grote organisatie



'Ik hoop wel dat we zelfstandig blijven. Want ik denk dat als je in zo'n organisatie zit, dat je dan niks voorstelt. En misschien hebben zij ook wel hun eigen mensen voor wat ik doe, dus daar zou ik niet zo blij van worden.'

ONDERSTEUNEND

MEDEWERKER



'Het ziekenhuis is zo groot, ik hoop niet dat wij dan maar een nummer zijn, of dat je baan een beetje op de tocht staat. Dat zal toch iedereen van z'n eigen dingetje zeggen. Het is misschien een beetje egoïstisch, maar dan kijk ik toch naar wat ik zelf doe en wil blijven doen.'

ONDERSTEUNEND

MEDEWERKER



'Ik denk dat we op termijn wel onder de vleugels van het Erasmus komen. Dat is niet erg. Als je maar zorgt dat je skills up to date blijven. Want anders is het voor jou tien anderen.'

TANDARTSASSISTENTE



'Het kan ook mogelijkheden bieden. Als je om bepaalde redenen je functie niet meer kan invullen, dan is er in zo'n grote organisatie misschien wel plaats voor je in een rustiger functie.'

TANDARTSASSISTENTE



'Qua opleiding en CAO word je er volgens mij alleen maar beter van.'

TANDARTSASSISTENTE

De huidige positie van het gebouw, zo dicht tegen het Erasmus MC aan, wekt soms verwarring, vooral bij patiënten.



'Onze patiënten zijn vaak ook op andere afdelingen in het Erasmus bekend. En denken dan dat wij onder één dak zitten, er onderdeel van uitmaken. Het wordt ook wel 'ns gevraagd: kunnen we niet binnendoor naar het ziekenhuis? Nee dus, antwoorden we dan, want we zijn apart. Terwijl we er met de achterkant tegenaan geplakt zitten; de nooduitgang is nota bene in het ziekenhuis.'

MONDHYGIËNISTE



'Het zou misschien niet eens gek zijn als je zo'n organisatie achter je hebt. Waarom zou je niet in verdere mate samenwerken? Dat maakt het voor patiënten misschien ook logischer. Want waarom zitten wij hier, en 50 meter verderop zit er nog een afdeling bijzondere tandheelkunde? Dat is voor de buitenwereld soms ook verwarrend. Soms komen mensen hier binnen, en denken dat ze kunnen doorlopen naar het Erasmus. Of we krijgen mensen met verwijfsbrieven die eigenlijk in het Erasmus moeten zijn.'

ONDERSTEUNEND

MEDEWERKER

Iedereen is het erover eens dat bij een eventuele verdere samenwerking met het Erasmus MC de zorg die CBT nu levert het uitgangspunt moet zijn: dat vormt het unieke karakter van CBT waaraan niet mag worden getornd.



'Als je bij zo'n organisatie hoort, dan gaat natuurlijk alles volgens hun regels en ik weet niet of je dan de zorg kan blijven bieden die je nu biedt. Kijk, wij moeten ook de productie verhogen om te blijven bestaan, maar dat is niet de hoofdmoot. De hoofdmoot is toch die kwalitatieve zorg leveren.'

ONDERSTEUNEND MEDEWERKER

'Als iemand met ons wil samenwerken doen ze dat toch om wie we zijn.'



'Het is belangrijk om onze eigen identiteit te behouden, met aandacht voor onze kwetsbare doelgroepen.'

Niet alleen in hoogstaande technische behandelingen, maar dat we onze eigen handtekening houden. En dat we niet als onderdeel van het ziekenhuis straks met onze doelgroep alleen maar productie moeten draaien.'

TANDARTS



'Zij zijn meer bezig met de moeilijke technische dingen. En wij meer met de patiënt als geheel, we nemen wat meer tijd voor de patiënt. Wat ze ook nodig hebben. Dus zo kunnen we elkaar aanvullen. Er zijn dingen die zij niet doen, en andere dingen die wij niet doen.' **TANDARTS**

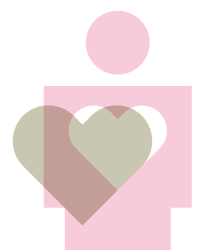


'Kijk, als iemand met ons wil samenwerken doen ze dat toch om wie we zijn. Dus dat wij de know how hier in huis hebben voor deze speciale groep mensen. En die hebben wij ontwikkeld op grond van ons jarenlange werk met die patiënten.'

TANDARTSASSISTENTE



'Om onze patiëntengroep van dienst te zijn heb je de speciale sfeer en omstandigheden nodig die wij hier hebben gecreëerd. Daar moeten we heel zuinig op zijn, dat moeten we koesteren. Dat wil je niet verloren laten gaan doordat je, in een log orgaan als het Erasmus, ondergesneeuwd raakt in andere belangen, andere prioriteiten. We moeten dus de zelfstandigheid houden die we nu hebben. Anders ben ik bang dat we voor het Erasmus al snel 'maar' de tandartsen van de gehandicaptenzorg zijn.' **TANDARTS**



Conclusies

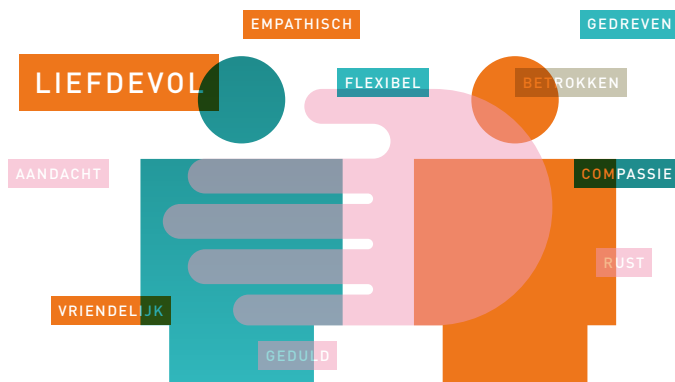
De positiviteit die we in onze gesprekken aantreffen was algemeen en buitengewoon. Dit wil niet zeggen dat er geen enkele wanklank te horen was, maar deze betroffen vooral de recente roerige periode waar CBT Rijnmond vandaan komt. Pratend over het heden en de toekomst was de toon van alle medewerkers die we spraken ruimschoots optimistisch. De huidige beleving van de medewerkers van CBT Rijnmond willen we dan ook kenschetsen als 'een blije 8'.

De bevindingen van deze Belevingsmonitor sluiten aan bij de resultaten van de recente Cobijt-visitatie. De aanbiedingsbrief van 13 maart jl. bij het verslag van de visitatie- en accreditatiecommissie vermeldt: 'Het bestuur is zeer onder de indruk van de gepresenteerde resultaten. Samen met de commissies stelt het bestuur vast dat het centrum een gedreven team van tandartsen en ondersteunende medewerkers heeft, dat onder de stimulerende leiding van het management goede zorg biedt aan de patiënten die aan hen zijn toevertrouwd.'

Hieronder zetten we de belangrijkste bevindingen per deelaspect op een rijtje, en vatten deze samen in de waarden die de medewerkers – impliciet of expliciet – in de gesprekken over de beleving van hun werk naar voren brachten.

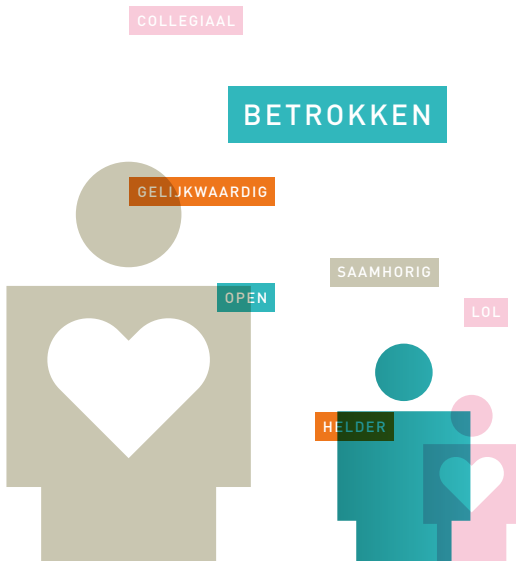
Zorg

De allerbelangrijkste waarde die uit de gesprekken naar voren kwam is compassie met de patient. Zonder deze compassie, zonder deze liefdevolle vriendelijkheid jegens de patient, kan de zorg zoals die binnen CBT Rijnmond geleverd wordt, niet plaatsvinden. Gecombineerd met de enorme drive van alle medewerkers, zowel van de behandelaren als het ondersteunend personeel, levert dat een wijze van zorgverlenen op waar alle medewerkers met recht trots op zijn.



Samenwerking

Meest opvallend in de samenwerking is de factor gelijkwaardigheid. Medewerkers herkennen bij elkaar de kwaliteiten waar de bijzondere tandheelkunde om vraagt, en dit scheidt een band. In interprofessioneel overleg erkent men elkaars expertise, zonder dat hiërarchische verhoudingen een versturende invloed hebben op de communicatie.



De onrust rondom de bestuurswisseling en verhuizing is inmiddels voorbij en heeft plaatsgemaakt voor collegiale samenwerking in de warme en saamhorige sfeer die CBT Rijnmond van oudsher heeft gekenmerkt. Wel is deze situatie nog kwetsbaar en afhankelijk van beschikbaar personeel, alsmede van de wijze waarop medewerkers met tegenslagen omgaan. Medewerkers kijken uit naar een verdere inhoudelijke samenwerking met het Erasmus MC. Daarbij is men nog zoekend hoe dit op dezelfde open en vanzelfsprekende gelijkwaardige wijze kan plaatsvinden als men binnen CBT gewend is.

Legitimatie

De combinatie van verhuizing en bestuurswisseling heeft geleid tot een andere vorm van aansturing. De nieuwe procesmatige wijze van werken, ingevoerd om het voortbestaan van CBT Rijnmond te garanderen, is bij medewerkers goed gevallen. Wat opviel in de gesprekken was de variatie aan bewoordingen waarin men het effect hiervan beschrijft. 'Gestroomlijnd, 'goed geregeld', 'het loopt op rolletjes' et cetera: al deze individueel gekozen woorden overtuigden ons ervan dat medewerkers rust en overzicht ervaren door de meer gestructureerde wijze van werken. Zorgen over de rol van het Erasmus MC vallen mee en zijn genuanceerd. De verdeelde resultaten hierover uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek van najaar 2016 zijn deels te verklaren uit een naijleffect van de verhuizing. Duidelijk is dat medewerkers reëel genoeg zijn om te zien dat de huidige constellatie met het Erasmus MC nodig was om überhaupt te kunnen overleven. Inmiddels staat een groot deel van de medewerkers open voor een verdere organisatorische afstemming en professionele integratie. Wat men absoluut niet wil is te worden opgeslokt. Heel nadrukkelijk wil men de eigen, zo zorgvuldig opgebouwde werkcultuur behouden om de zorg te kunnen leveren die CBT Rijnmond in hun ogen zo uniek maakt: bijzondere tandheelkundige zorg voor bijzondere patiënten.



Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling die uit de bevindingen en conclusies van deze monitor volgt, is te borgen wat CBT Rijnmond – staand op de schouders van een rijk verleden – in de afgelopen periode heeft bereikt.

In dit afsluitend gedeelte van de belevingsmonitor komen niet alle concrete aanbevelingen en toekomstwensen die medewerkers in de gesprekken hebben geuit aan bod. Onze verwachting is dat de huidige organisatie voldoende ruimte biedt aan individuele medewerkers om de aan ons geuite ideeën te beleggen op een plek in de organisatie waar hier gehoor aan gegeven wordt.

Zorg

Onder medewerkers is er een algemene behoefte aan een pas op de plaats: 'het mag wel een tijdje blijven zoals het nu is'. Onze aanvulling daarop is dat, wil CBT Rijnmond volgens actuele normen optimale zorg blijven bieden, de ingezette lijn van kwaliteitsverbetering en innovatie wel moet worden doorgezet. Dat kan ook. Daarbij dient wel rekening gehouden met de personele bezetting. Wanneer deze door zwangerschappen en ziekte tijdelijk lager is kan het extra beroep op medewerkers leiden tot teruggang in de mentale weerbaarheid van sommigen onder hen, wat zijn weerslag kan hebben op de positieve werksfeer die binnen het CBT nu juist aan de goede zorg bijdraagt.

Dit gezegd hebbend is binnen het CBT Rijnmond eigenlijk alles aanwezig om het niveau van zorg op het huidige hoge peil te houden. De patiënt staat op nummer één en de professionals zijn zeer gedreven. Wellicht kan het doen van wetenschappelijk onderzoek de bestaande

professionele gedrevenheid verdiepen en het zelflerende karakter van de organisatie verder bevorderen.

Samenwerking

Bij CBT Rijnmond bestaat veel helderheid over ieders rollen en verantwoordelijkheden. Daarnaast wordt de omgangscultuur gekenmerkt door grote betrokkenheid, collegialiteit en saamhorigheid. Gecombineerd met de open professionele overlegcultuur leidt dit tot een uiterst effectieve vorm van interprofessionele samenwerking. Tegelijkertijd constateren medewerkers, bij zowel zichzelf als anderen, de moeite om elkaar rechtstreeks aan te spreken op persoonlijk gedrag en om eigen negatieve emoties op constructieve wijze te delen. In een communicatietraining in 2016 is dit onderwerp al eens aan de orde geweest. Onze suggestie is om hier verdere stappen in te zetten en de training in onderlinge communicatie voort te zetten. Doelstelling zou daarbij kunnen zijn de

mentale weerbaarheid verder te verhogen via open communicatie en effectieve manieren om stoom af te blazen. Concreet kan dat een (op maat gemaakte) ‘feedback-vragen’-training zijn voor alle niveaus in de organisatie.

Dat de ingezette samenwerking met professionals binnen het Erasmus bijdraagt aan betere (keten)zorg voor de patiënten behoeft voor de zorgverleners en ondersteunend personeel van CBT Rijnmond geen betoog.

Legitimatie

De ingezette kwaliteitsslag via een meer gestructureerde manier van werken wordt door medewerkers van CBT Rijnmond als zeer positief ervaren. Wel zorgt deze werkwijze voor een toename van ondersteunende taken die op dit moment voor een deel als neventaken door tandartsassistenten worden uitgevoerd. We bevelen het MT aan het onderwerp van werkbelasting vanwege extra taken goed te blijven monitoren en zo nodig om te zien naar budget voor extra formatie voor ondersteunend personeel.

Het als positief ervaren gegeven dat er momenteel zoveel tandartsen in opleiding zijn, heeft als schaduwzijde dat daarmee het evenwicht tussen junioren- en seniorentandartsen wat onder druk staat. Ook de hoge frequentie van zwangerschappen onder deze jonge groep vrouwen maakt de personele bezetting kwetsbaar. Wellicht is het mogelijk te anticiperen op noodzakelijke vervanging bij zwangerschappen, niet alleen om continuïteit van zorg te garanderen, maar ook om onnodige werkdruk bij de overige medewerkers te voorkomen.

In het vormgeven van een eventuele verdere professionele integratie met het Erasmus MC is het belangrijk de inhoudelijke redenen voor samenwerking voorop te blijven stellen, en te voorkomen dat de beheerorganisatie leidend wordt – temeer daar het Erasmus MC als log wordt ervaren. De huidige nauwe aansluiting binnen CBT Rijnmond tussen de beheerorganisatie en het primaire proces is in dit verband een groot goed dat niet te gemakkelijk overboord gezet mag worden. Onze belangrijkste aanbeveling op dit vlak is het unieke karakter van CBT Rijnmond beter extern zichtbaar te maken. De bevindingen van deze Belevingsmonitor bieden hier volop aanknopingspunten voor. Immers, zoals een van de medewerkers het zo klip en klaar verwoordde: ‘Als iemand met ons wil samenwerken, doen ze dat toch om wie we zijn.’ In relatie tot de samenwerking met het Erasmus MC lijken medewerkers zelf zich dit nog onvoldoende te realiseren. Het tonen van meer zelfbewustzijn op dit vlak zou in verdere verkenningen met het Erasmus een vruchtbaar uitgangspunt kunnen zijn.



Bijlage 1

WERKWIJZE

Gesprekken

In de periode van 24 februari tot 16 maart 2017 hebben we individuele gesprekken gevoerd met 26 medewerkers. De door het MT samengestelde lijst van medewerkers vormde een dwarsdoorsnede van de organisatie. Daarnaast heeft het MT een bericht doen uitgaan dat overige medewerkers die met ons wilden spreken zich rechtstreeks bij ons konden melden (wat niet is gebeurd). Daarnaast spraken we met de voorzitter van het bestuur van het [Centraal Overleg Bijzondere Tandheekunde \(Cobijt\)](#). In bijlage 2 staat een overzicht van de gevoerde gesprekken.

De gesprekken hadden een open en informeel karakter. Doel was de gesprekspartners hun eigen beleving zo concreet en uitvoerig mogelijk te laten verwoorden. Rode draad in alle gesprekken waren de volgende vier centrale vragen, uitgaand van ieders persoonlijke beleving:

- Verleden: waar komt CBT Rijnmond vandaan?
- Heden: waar staat CBT Rijnmond nu?
- Toekomst: Waar gaat CBT Rijnmond naartoe?
- Erasmus MC: Waar wil jij dat CBT Rijnmond naartoe gaat, met name in relatie tot de samenwerking met het Erasmus MC?

Naast deze vragen was er in de gesprekken nadrukkelijk ruimte voor onderwerpen die de gesprekspartners zelf aandroegen.

Van alle gesprekken zijn audio-opnames gemaakt, met uitzondering van twee gesprekken waarin de gesprekspartners aangaven dit liever niet te willen. Alle gesprekspartners is aan het begin van het gesprek toegezegd dat met ons besproken ervaringen en inzichten vertrouwelijk behandeld zouden worden en in het rapport niet tot hen persoonlijk herleidbaar zouden zijn. Mochten we citaten willen gebruiken waarbij deze kans wel zou bestaan, dan zouden we hier vooraf toestemming voor vragen. Dit hebben we uiteindelijk voor drie citaten gedaan. Een aantal medewerkers gaf gedurende het gesprek overigens al aan hier niet te zwaar aan te tillen, zolang hetgeen zij zeiden maar juist door ons zou worden verwoord. Om optimaal gebruik te kunnen maken van alle individuele ervaringen en inzichten die medewerkers met ons hadden gedeeld hebben we het merendeel van de opgenomen gesprekken (vrijwel) letterlijk uitgetypt.

Analyse

We volgden drie stappen om het verzamelde gespreksmateriaal hanteerbaar en inzichtelijk te maken:

1. SELECTIE CITATEN:

We selecteerden citaten allereerst op grond van hun betekenis (wát er werd gezegd) en zeggingskracht (hoé het werd gezegd).

Geselecteerde citaten deelden we vervolgens eerst in per onderwerp (zie stap 2) en daarna per thema (zie stap 3):

2. INDELING IN ONDERWERPEN (DEDUCTIEVE ANALYSE)

De indeling (verleden, heden, toekomst en Erasmus) die we als rode draad voor de gesprekken hadden gehanteerd lieten we na afloop van de gesprekken los. Bij de analyse van het gespreksmateriaal maakten we in plaats daarvan gebruik van de indeling in de drie aspecten van het Goede Werker-model: Zorg, Samenwerking en Legitimatatie (zie bijlage 3). Met deze (deductieve) indeling brachten we een eerste, grove structuur aan in de enorme rijkheid en veelzijdigheid van het materiaal.

3. CLUSTERING PER THEMA (INDUCTIEVE ANALYSE)

Per aspect van Zorg, Samenwerking en Legitimatatie keken we vervolgens welke thema's medewerkers in onze gesprekken zelf hadden aangedragen. Deze thema's hadden we niet van

tevorens bedacht, maar kwamen in de analyse als het ware uit het materiaal zelf naar boven drijven (vandaar de naam 'inductieve analyse'). Bij deze thematische ordening keken we ook naar de waarden die medewerkers in hun belevingen (impliciet of expliciet) beschreven. Hierbij focusten we ons op de grote lijn van wat ons is verteld. Meningingen of observaties die slechts door één van de medewerkers naar voren zijn gebracht en die we niet konden plaatsen in het bredere kader van de overige gevoerde gesprekken lieten we hierbij buiten beschouwing.

Deze drie stappen verliepen niet per se in chronologische volgorde, maar in een zogeheten iteratief proces waarbij de verschillende stappen steeds worden afgewisseld en herhaald. In kwalitatief onderzoek wordt dit de methode van constante vergelijking genoemd.³ Deze constante vergelijking heeft uiteindelijk geleid tot de definitieve indeling van het hoofdstuk Belevingen medewerkers.

3 T. PLOCHG EN M. VAN ZWIETEN. KWALITATIEF ONDERZOEK. IN: NEDERLANDS HANDBOEK GEZONDHEIDSZORG-ONDERZOEK. PLOCHG ET AL (RED). HOUTEN: BOHN, STAFLEU, VAN LOGHUM, 2007, P. 77-93)

Bijlage 2

OVERZICHT GEVOERDE GESPREKKEN

Carolyn Adams	<i>tandartsassistente, lid OR</i>
Anca Ansink	<i>directeur-bestuurder</i>
Vivian Brinkman	<i>hoofd balie</i>
Annemiek van den Broek	<i>mondhygiëniste, lid MT</i>
Petra van Es	<i>HR adviseur, coördinator assistentie, lid MT</i>
Gemma Halkes	<i>tandartsassistente, medewerker balie</i>
Anne-Marie van Hattem	<i>tandartsassistente</i>
Evelien Hoedemaker	<i>tandarts angstbegeleiding i.o.</i>
Nicolette Iburg	<i>tandarts gehandicaptenzorg</i>
Sophie Kroon	<i>tandarts gehandicaptenzorg i.o.</i>
Anja van der Lely	<i>managementassistente, lid MT</i>
Sonja de Mutsert	<i>tandartsassistente</i>
Ioanna Oikonomou	<i>tandarts gehandicaptenzorg i.o.</i>
Jolanda Oosse	<i>tandartsassistente</i>
Matthijs Riechelmann	<i>tandarts MFP</i>
Joost van Schaik	<i>tandarts, coördinator zorg, lid MT</i>
José Scheffer	<i>tandartsassistente, waarnemend coördinator assistentie</i>
Ivonne Schmitt	<i>tandartsassistente</i>
Yvonne Schueler	<i>tandarts gehandicaptenzorg</i>
Elsa Smits	<i>hoofd financiële administratie</i>
Corrie Sparreboom	<i>tandartsassistente</i>
Tamara Stigt	<i>mondhygiëniste</i>
Marjolein van Stiphout	<i>tandarts gehandicaptenzorg, lid OR</i>
Petra Stolk	<i>tandartsassistente</i>
Merve Ucar	<i>mondhygiëniste</i>
Nellie van Wijgerden	<i>medewerker financiële administratie</i>
EXTERN:	
Rick van der Pas	<i>voorzitter bestuur Centraal Overleg Bijzondere Tandheelkunde (Cobijt)</i>

Bijlage 3

GOEDEWERKER-MODEL

Wat voor beroep je ook hebt, al het werk dat je uitvoert kent tegelijkertijd drie aspecten waarvoor je vanuit jouw rol verantwoordelijkheid draagt: Zorg, Samenwerking en Legitimatie. Bij uitvoer van je werk draag je op moment van handelen binnen een rol: 1) ergens zorg voor. Dat zorgdragen doe je 2) binnen een (interprofessioneel) samenwerkingsverband, en 3) op een wijze die legitiem is. Een goede professional besteedt doorlopend aandacht aan al deze drie aspecten van zijn of haar werk.

Zorg

Verantwoordelijkheden op het gebied van Zorg heb je naar die- of datgene waar je vanuit je professionele expertise zorg voor draagt. Die zorgende verantwoordelijkheid beperkt zich niet tot de (para)medische expertise. Een tandarts, bijvoorbeeld, heeft in de behandelkamer een zorgende verantwoordelijkheid voor de patiënt, maar in de rol van opleider draagt hij of zij zorg voor de tandarts in opleiding. En is de tandarts tevens MT-lid dan zorgt hij/ zij voor de medewerkers uit zijn of haar team. Verantwoordelijkheden op het gebied van Zorg schuiven dus mee met de rol of functie waar je je op dat moment in bevindt.

Samenwerking

Verantwoordelijkheden op het gebied van Samenwerking draag je naar degenen met wie je samenwerkt om je gemeenschappelijke doelen op het gebied van zorg te behalen. Hierbij gaat het om collega's of anderen met wie je samenwerkt op basis van aanvullende expertise.

Dit kunnen professionals zijn binnen je eigen team of organisatie of daarbuiten, en deze professionals kunnen deskundig zijn binnen jouw eigen discipline of op een (heel) ander terrein.

Legitimatie

Bij Legitimatie gaat het om verantwoordelijkheden ten opzichte van die- of datgene waaraan je verantwoording over je werk aflegt. Functioneren als professional kan alleen in een situatie waarin je daartoe ben gelegitimeerd, bijvoorbeeld door te werken op een speciaal daartoe ingerichte locatie, of door onderdeel uit te maken van een team, organisatie en/of beroepsvereniging. Die legitimatie onderhoud je actief, onder meer door het afleggen van verantwoording over de wijze waarop jij als individuele professional invulling geeft aan je werk. Verantwoordelijkheden op gebied van Legitimatie kunnen te maken hebben met organisatiebeleid, professionele richtlijnen, financiële kaders, ethiek, wetgeving et cetera.

ZORG



SAMENWERKING

LEGITIMATIE

HET GOEDEWERKER-MODEL



STATIONSPLEIN 30 | 1382 AD WEESP | 020-6160056 | DEGOEDEWERKER.NL