

## FUNCTIONEREN

### Marc ten Dam

internist, voormalig voorzitter kerngroep A&A, Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, Nijmegen

### Twan Belgers

psychiater, voorzitter kerngroep A&A, Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, Nijmegen

### Mariel Keemers

chirurg, adviseur HR van de Vereniging Medische Staf, Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, Nijmegen

NIJMEEGS ZIEKENHUIS EVALUEERT INTERCOLLEGIALE BEOORDELING VAN SPECIALISTEN

# Opbrengst IFMS niet eenduidig

Functioneringsgesprekken met medisch specialisten zijn gemeengoed geworden. Maar wat ze opleveren is niet duidelijk. De 360°-feedback wordt gewaardeerd, maar lang niet alle ondervraagden zien een effect op het eigen functioneren, volgens een onderzoek in het CWZ in Nijmegen.



GETTY IMAGES

**A**lle Nederlandse ziekenhuizen nemen inmiddels deel aan Individueel Functioneren Medisch Specialist (IFMS).<sup>1</sup> Dit zijn tweejaarlijkse gesprekken waarin elke medisch specialist van collega's en medewerkers terugkoppeling krijgt op zijn of haar functioneren. De meest gebruikte methodes hiervoor in Nederland zijn: Multi Source Feedback (MSF) en Appraisal & Assessment (A&A).<sup>2</sup> Bij beide methodes houden medisch specialisten een portfolio bij, waarmee zij zelf hun professioneel functioneren in kaart brengen op basis van zeventien CCMS-competentiegebieden (Centraal College Medisch Specialist) en wordt er een 360°-feedback georganiseerd.<sup>3</sup> Daarna volgt de reflectie met een daarin speciaal getrainde collega: wat zijn sterke punten en wat kan beter? Van daaruit worden dan concrete actiepunten benoemd voor het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het primaire doel van deze individuele evaluatie is de continue verbetering van het professioneel handelen. Het Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ) was in 2007 een van de eerste ziekenhuizen in Nederland die de A&A-methodiek toepaste. In 2012 werd deelname door de volledige medische staf van het CWZ verplicht gesteld.

De term Appraisal & Assessment hebben we in het CWZ omgedoopt in Aanmoediging & Advies. Voor 'appraiser' gebruiken we de term 'adviseur' en voor 'appraisee' 'hoofdpersoon'. Hoewel de stafleden vanaf het begin met veel enthousiasme deelnamen als hoofdpersoon en adviseur, vroeg men zich af of deze methode het professioneel handelen daadwerkelijk verbeterde. Een terechte vraag omdat met name van stafbureau, adviseurs en de collega's en medewerkers die benaderd worden voor de omgevingsinformatie een aanmerkelijke inspanning wordt gevraagd.

### **Toegevoegde waarde**

In Nederland is nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van intercollegiale beoordeling via MSF of A&A. Het instituut Beleid & Management Gezondheidszorg (IBMG) van de Erasmus Universiteit onderzocht middels vragenlijsten en enquêtes de effecten van A&A-gesprekken binnen medische staven in Nederland.<sup>5</sup> Zij stellen vast dat medisch specialisten in Nederland positief oordelen over de introductie van de IFMS. Ook signaleren ze dat specialisten beter worden in het geven van constructieve feedback, dat de aanspreekcultuur in het ziekenhuis verbetert en dat het bijdraagt aan een 'no blame'-cultuur. En door de A&A-gesprekken ontstaat meer wederzijds begrip en onderling respect.

In het CWZ onderzochten we de effecten van A&A op het professionele handelen door vanaf 2015 een enquête voor te leggen aan de hoofdpersoon en de adviseur na afloop van het A&A-gesprek. Er zijn vijftig A&A-gesprekken geëvalueerd. Alle hoofdpersonen hadden al minimaal een keer eerder in hun carrière een A&A-gesprek gevoerd. Het verslag van het voorgaande A&A-traject werd, zoals gebruikelijk, ter beschikking gesteld aan de adviseur zodat deze de voortgang van de persoonlijke doelen van de betreffende hoofdpersoon kon beoordelen. De respons op de enquête onder de adviseurs was 100 procent (n=50) en onder de

hoofdpersonen 75 procent (n=37). De resultaten staan in de tabellen.

Omdat de gesprekken vertrouwelijk zijn, hebben wij geen kwantitatieve gegevens over de aard van de adviezen en het bijbehorende resultaat. Om hier toch een globale indruk van te krijgen zijn de enquêteresultaten besproken in de jaarlijkse bijeenkomst van alle adviseurs.

### **Enquête**

Het meest waardevolle onderdeel is de 360°-feedback. Dit wordt meer gewaardeerd dan de zelfevaluatie, de terugkoppeling door de adviseur en het persoonlijk ontwikkelingsplan.

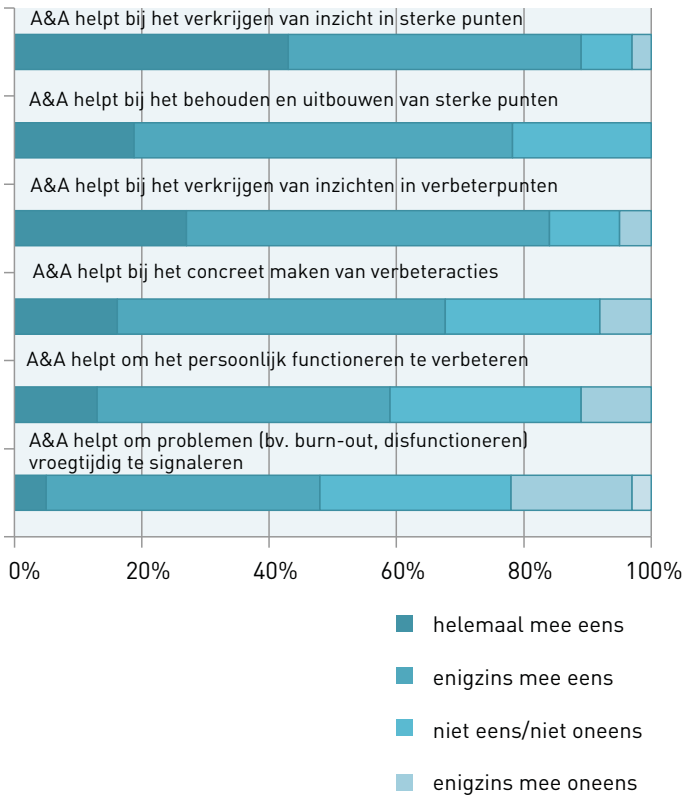
Meer dan 90 procent van de ondervraagde adviseurs en meer dan 80 procent van de hoofdpersonen vindt dat de 360°-feedback inzicht geeft in de sterke maar ook in de te verbeteren punten. Ook een meerderheid beaamt dat deze inzichten daadwerkelijk bijdragen aan verbetering van het functioneren, zij het dat deze resultaten minder positief zijn. 26 procent van de adviseurs is het helemaal eens met de stelling dat de methodiek helpt bij het concreet maken van verbeteracties en 62 procent is het hier enigszins mee eens. Vergelijkbare percentages zien we bij de vraag of een methode daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van het functioneren. Bij de bespreking van de enquête geven de adviseurs aan dat zij verbetering zien in het gedrag op de werkvloer, in de omgang met collega's en zien zij dat adviezen over het bewaken van de werklust goed worden opgevolgd. Met name is er vooruitgang als de betrokkene wordt geadviseerd een coachingstraject te starten.

Het regelmatig terugkerende advies aan hoofdpersonen om een grotere bijdrage aan het management te leveren, wordt minder goed opgevolgd. De adviseurs nemen aan dat een deel van de staf hier geen affiniteit mee heeft en daarin niet te veranderen is. De resultaten lijken ook afhankelijk te zijn van de leeftijd: bij oudere collega's zien de adviseurs minder verbetering bij de opeenvolgende A&A-gesprekken. Te verbeteren punten die samenhangen met persoonlijkheidskenmerken zijn, zoals te verwachten, ook moeilijk beïnvloedbaar. Hoofdpersonen zijn minder positief dan adviseurs over de bereikte resultaten: 13 procent is het helemaal eens en 46 procent is het enigszins eens met de stelling dat A&A bijdraagt aan het verbeteren van het persoonlijk functioneren.

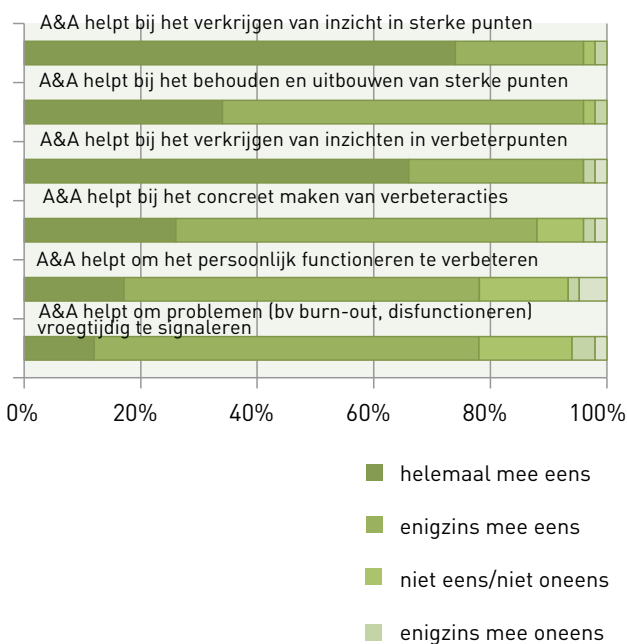
Een deel van de ondervraagden geeft aan het tweejaarlijks herhalen van de gesprekken niet zinvol te vinden en heeft wellicht

Punten die samenhangen met persoonlijkheidskenmerken zijn moeilijk beïnvloedbaar

## Enquête hoofdpersonen (n=37)



## Enquête appraisors (n=50)



daarom minder positief gereageerd. Het tweemaal herhalen is gebaseerd op de prestatie-indicator van de Inspectie voor de Gezondheidszorg. In de enquête stelt een deel van de hoofdpersonen voor om de tijd tussen de gesprekken te verlengen naar bijvoorbeeld drie of vier jaar en alleen bij een specifieke indicatie een gesprek eerder te herhalen.

Hoewel A&A niet primair bedoeld is om problemen als disfunctioneren of dreigende burn-out te signaleren, zou het zo kunnen zijn dat deze tijdens de A&A-gesprekken toch aan het licht komen. 78 procent van de adviseurs en 48 procent van de hoofdpersonen is het hiermee eens. Omdat wij het van belang achten om burn-out vroegtijdig te signaleren hebben wij sinds anderhalf jaar een burn-out scoringslijst toegevoegd, die de hoofdpersoon op vrijwillige basis kan invullen, zodat burn-out ook een facultatief onderwerp kan zijn tijdens het A&A-gesprek. Naast de bovengenoemde aspecten geven de adviseurs aan dat het A&A-traject de onderlinge verstandhouding binnen de staf ten goede komt. Door de gesprekken die zij voeren leren zij het werk van hun collega's kennen en beter waarderen.

### Vooraf inzicht

Ons onderzoek laat zien dat het overgrote deel van de hoofdpersonen en adviseurs in het CWZ vindt dat A&A inzicht geeft in het functioneren. Men is minder positief over de daadwerkelijke effecten op het functioneren: 82 procent van de adviseurs en 59 procent van de hoofdpersonen vindt dat A&A bijdraagt aan daadwerkelijke verbetering van het functioneren.

Onze resultaten komen overeen met die van een evaluatie van een 360°-feedbackprogramma bij chirurgen van acht aan Harvard geaffilieerde ziekenhuizen.<sup>4</sup> Deze evaluatie liet zien dat 63 procent van de ondervraagde chirurgen en 60 procent van de afdelingshoofden vindt dat de methodiek geleid heeft tot verbetering in het gedrag van chirurgen.

Hoewel de resultaten van onze enquête niet onverdeeld positief zijn, rechtvaardigen ze de inspanning en de kosten die met deze manier van intercollegiale beoordeling gepaard gaan. Het tweemaal herhalen dient echter ter discussie gesteld te worden. Te overwegen valt om de termijn tot herhaling te individualiseren afhankelijk van gewenste verbeteringen zoals die in het A&A-gesprek overeengekomen zijn, bijvoorbeeld door af te spreken dat er minimaal één keer per drie jaar een gesprek wordt georganiseerd en op indicatie eerder ■

### contact

m.t.dam@cwz.nl  
cc: redactie@medischcontact.nl

Mariël Keemers is instructeur voor de stichting Appraisal en Assessment.

### web

De voetnoten en eerdere MC-artikelen over dit onderwerp vindt u onder dit artikel op [medischcontact.nl/artikelen](http://medischcontact.nl/artikelen).