

Uit de laboratoriumpraktijk

Een alternatieve organisatiestructuur voor grote ziekenhuislaboratoria: de ervaring na 4 jaar

R.H. TRIEPELS en C.J.A. DOELMAN

Door de fusies van ziekenhuizen (eerste fusiegolf in de jaren '70-'80) zijn laboratoria veelal gedwongen te fuseren tot grote kwalitatief hoogwaardige laboratoria. Zowel de management- als laboratoriumactiviteiten binnen één organisatie moeten zorgdragen voor meer mogelijkheden voor speciaal onderzoek om aan te sluiten bij de regionale topvoorzieningen van het gefuseerde ziekenhuis. Bovendien moet vaak een betere integratie met eerste- en tweedelijnsdienstverlening en relaties met andere laboratoriumdisciplines en onderwijsinstellingen worden gecreëerd. De aansturing en organisatie van grote laboratoria brengen veel problemen met zich mee. Het is vaak moeilijk om een balans te vinden tussen grootte en omvang van het takenpakket van de buiten de kantooruren dienstdoende analist en het uitvoeren van gespecialiseerde analyses onder normale tijden. Daarbij rijst bij de analist van de toekomst de vraag naar mogelijkheden voor deeltijdwerk, hetgeen nauwelijks te combineren is met uitgebreide takenpakketten. Het laboratorium van Medisch Spectrum Twente heeft een structuur die niet veelvuldig wordt toegepast, maar die mogelijk een optimale balans tussen werklust en deeltijdmogelijkheden creëert. Dit artikel is een beschouwing van deze laboratoriumstructuur na 4 jaar ervaring.

Het ontstaan van Medisch Spectrum Twente

De samenwerking in 1984 van de ziekenhuizen in de regio (Ziekenzorg resp. Stadsmaten (Enschede), Oldenzaal, Losser en Haaksbergen) met een evenredig aantal afzonderlijk functionerende klinisch-chemische laboratoria, was de eerste stap in de richting van laboratoriumfusie.

In 1995 is een definitieve fusie van eerder genoemde ziekenhuizen gerealiseerd. Medisch Spectrum Twente bestaat uit 2 met elkaar verbonden (externe loopbrug) ziekenhuisgebouwen in Enschede en het ziekenhuis te Oldenzaal. De ziekenhuizen te Losser en Haaksbergen werden gesloten. Hiervoor zijn poliklinische voorzieningen in de plaats gekomen. Medisch Spectrum Twente behoort heden tot de grootste algemene ziekenhuizen van Nederland met bijna 1.100 bedden en 3800 werknemers, waarvan ca. 200 specialisten verdeeld over 23 specialismen. Medisch Spectrum Twente is een opleidingsziekenhuis met 50 assisten-

ten, verdeeld over 11 opleidingen. Medio 2004 zal ook de hartchirurgie haar intrede doen.

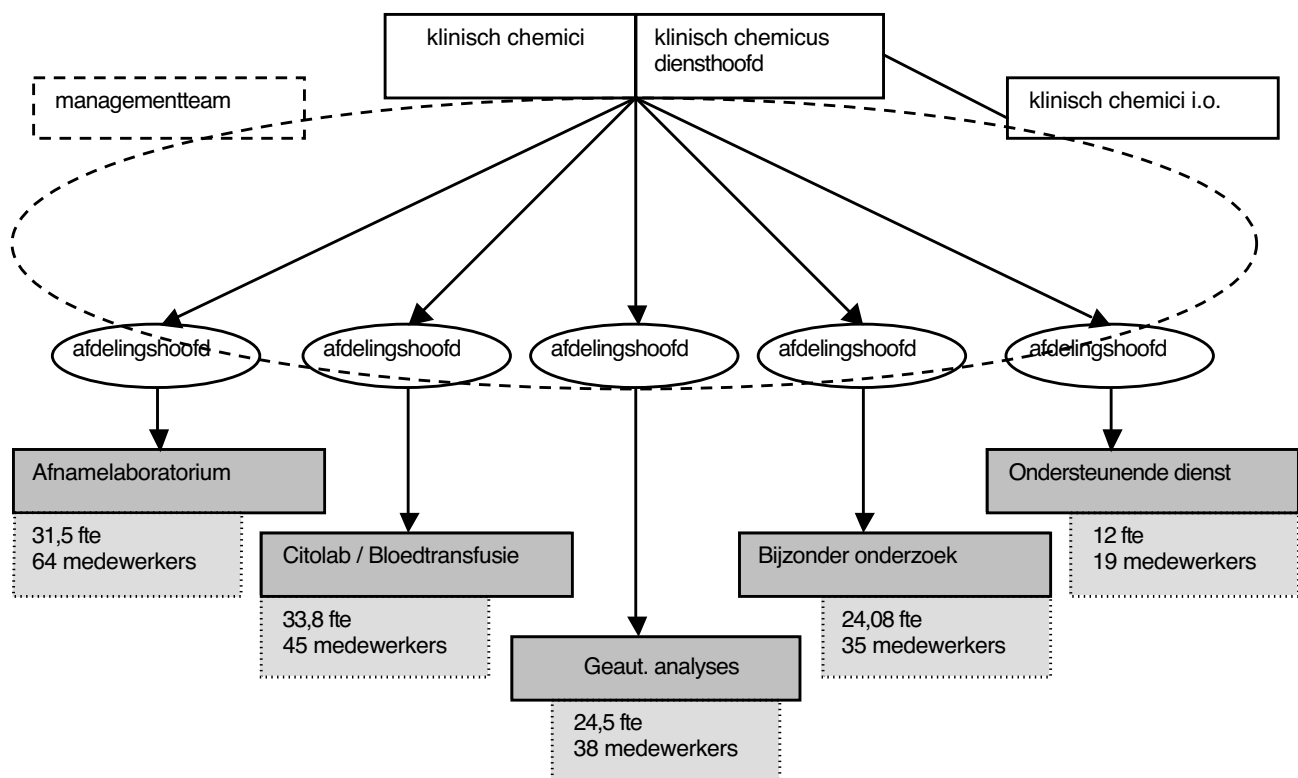
Het laboratorium van Medisch Spectrum Twente

Na fusie van de ziekenhuizen is in samenwerking met een extern organisatie-adviesbureau, KPMG Management Consulting, bekeken hoe het 'nieuwe' laboratorium binnen het toegekende budget en met de uitgebreide personele bezetting en dienstverlening aan de groeiende vraag zou kunnen voldoen. De nieuwe laboratoriumstructuur moest zoveel mogelijk geoptimaliseerd worden met het oog op de twee volgende punten: efficiency en de maatschappelijke ontwikkelingen ten aanzien van het personeelsbeleid (parttime werken). Verruiming van het parttimebeleid, aanpassen van de werklust, optimalisatie van de grootte van onderzoekspakketten en dienstfrequentie stonden hoog in het vaandel. De traditionele indeling op vakgebieden van laboratoria in chemie-, hematologie-, endocrinologieafdelingen bleek niet aan die eisen te kunnen voldoen. Er is dan ook gekozen voor een scheiding van logistieke processen (m.n. de doorlooptijd van laboratoriummonsters) boven een indeling naar professionele aandachtsgebieden. Hiertoe is het laboratorium onderverdeeld in de vijf verschillende afdelingen. Zo bestaat het laboratorium uit de afdeling Afnamelaboratorium, een afdeling Citolaboratorium en bloedtransfusiedienst, een afdeling Geautomatiseerde analyses, een afdeling Bijzonder onderzoek en een afdeling Ondersteunende diensten (zie figuur 1).

De logistieke scheiding op doorloopsnelheid van monsters scheidt spoedeisend en niet-spoedeisend laboratoriumonderzoek en leidt logischerwijs tot de vorming van een afzonderlijk Citolaboratorium. De verdeling in een afdeling Geautomatiseerde analyses en een afdeling Bijzonder onderzoek splitst routinematig hoogfrequent aangevraagd laboratoriumonderzoek (doorlooptijd van 1 dag) en laagfrequent aangevraagd, meestal gespecialiseerd, laboratoriumonderzoek. De genoemde afdelingen worden ontlast van centrale en ondersteunende faciliteiten door resp. de afdelingen Ondersteunende diensten en Afnamelaboratorium.

In de huidige structuur kent het totale laboratorium van Medisch Spectrum Twente een bilocatiestructuur met een volledig laboratorium (met alle vijf afdelingen) te Enschede en een afzonderlijk citolaboratorium te Oldenzaal. In totaliteit beschikt het laboratorium over

Klinisch-chemisch laboratorium, Medisch Spectrum Twente, Enschede, Postbus 50.000, 7500 KA Enschede
E-mail: r.triepels@ziekenhuis-mst.nl



Figuur 1. Organigram van het laboratorium Medisch Spectrum Twente. De aantallen “full time equivalents” (fte) en medewerkers per afdeling zijn eveneens opgenomen.

een personele bezetting van 126 fte verdeeld over 201 medewerkers. Er zijn 2,2 miljoen bepalingshandelingen per jaar, waaronder ruim 500.000 verrichtingen afkomstig van het 1^e-lijns-adherentiegebied met 150 huisartsen en vroedvrouwen. Een uitzonderlijk kenmerk van de laboratoriumstructuur is dat afzonderlijke afdelingen beschikken over een aparte personele bezetting, waarbij rouleren van personen over de afdelingen niet mogelijk is. Om gehanteerde structuur meer duidelijk te maken zal elk van de vijf afdelingen alsmede de leidinggevende structuur nader worden toegelicht.

Afdeling 1: het Afnamelaboratorium.

Het Afnamelaboratorium is verantwoordelijk voor de monster- en bloedafname bij de poliklinische patiënten die zich melden bij de verschillende prikposten te Enschede, Oldenzaal, Haaksbergen en Losser. Het afnamelaboratorium geeft ook ondersteuning bij de klinische prik rondes van 8.00, 11.00 en 15.00 uur. De medewerkers van het afnamelaboratorium verzorgen de administratie en logistiek bij bloedafname op diverse externe prikposten en bij patiënten aan huis. De Trombosedienst te Oldenzaal behoort eveneens tot de afdeling Afnamelaboratorium.

Door een aparte personele bezetting van het Afnamelaboratorium bestaat het werk van het afnamepersoneel hoofdzakelijk uit baliewerkzaamheden en monsterverzameling, voornamelijk bloedafname.

Afdeling 2: Het Citolaboratorium/bloedtransfusiedienst. Het Citolaboratorium/bloedtransfusiedienst, gevestigd in Enschede en Oldenzaal is 24 uur per dag, 365 dagen per jaar verantwoordelijk voor het spoedeisend onderzoek, de bloedtransfusie en de semenanalyses.

Niet-spoedeisend laboratoriumonderzoek dat wordt afgenomen op de locatie Oldenzaal wordt per bode naar de afdeling Geautomatiseerde analyses (zie aldaar) te Enschede gestuurd. Het Spoedeisend laboratoriumonderzoek valt dus ook tijdens de weekenden en nachtdienst onder de verantwoordelijkheid van het Citolaboratorium. In samenwerking met alle betrokken ziekenhuisspecialisten is een lijst van laboratoriumbepalingen samengesteld die in aanmerking komen voor spoedeisend laboratoriumonderzoek. Semenanalyse en het opwerken van semen bestemd voor intra-uteriene inseminatie valt eveneens onder de verantwoordelijkheid van het citolaboratorium.

Afdeling 3: Laboratorium Geautomatiseerde analyses Het laboratorium Geautomatiseerde analyses is verantwoordelijk voor het niet-spoedeisend, hoogfrequent aangevraagd laboratoriumonderzoek. Het betreft hier een dagelijkse hoeveelheid onderzoek die 75% van het totale klinisch-chemisch onderzoek van Medisch Spectrum Twente omvat. Deze afdeling zet personeel in ten bate van de weekenddagdienst voor routineanalyses die binnen deze afdeling verricht worden. De afdeling beschikt over een volledig gerobotiseerde hematologische alsook klinisch-chemische analysestraat. De afdeling Geautomatiseerde analyses omvat ook een monsterontvangstunit. Alle monsters (uitgezonderd cito's) passeren bij binnenkomst deze unit, vanwaar de monsters over het laboratorium worden gedistribueerd. Ook het verzendwerk naar externe laboratoria wordt hier verzorgd.

Afdeling 4: Bijzonder onderzoek.

Het laboratorium Bijzonder onderzoek is verantwoordelijk voor de dagproductie van aangevraagd specia-

listisch allergologisch, chromatografisch, immunologisch, hematologisch en moleculair-biologisch laboratoriumonderzoek. Het betreft hier onderzoek dat met een lage frequentie wordt aangevraagd en wordt daarom veelal in series geanalyseerd.

Afdeling 5: De afdeling Ondersteunende diensten

De afdeling ondersteunende diensten is verantwoordelijk voor de centrale faciliteiten, ter ondersteuning van het primaire proces van de andere afdelingen van het laboratorium en het managementteam. De afdeling verzorgt het beheer op het gebied van kwaliteit, informatievoorziening, applicatiebeheer, techniek en automatisering, secretariaat, huishoudelijke dienst en magazijn.

Het Management

Het management zorgt dat alle afdelingen uiteindelijk functioneren als een totale laboratoriumorganisatie.

De primaire leiding aan het gehele laboratorium wordt gegeven door een geregistreerd klinisch chemicus, diensthoofd, die voornamelijk op basis van consensus met de overige vier klinisch chemici en de vijf afdelingshoofden het beleid voert. Alle klinisch chemici zijn professioneel verantwoordelijk voor hun aandachtsgebieden. De aandachtsgebieden van de klinisch chemici overlappen veelal de indeling van de afdelingen. Zo valt cito- en transfusieonderzoek, uitgevoerd op het Citolaboratorium, onder de hoede van één klinisch chemicus. Routinechemie- en -hematologieonderzoek, zoals dit wordt uitgevoerd op de afdeling Geautomatiseerde analyses, valt eveneens onder de hoede van één klinisch chemicus. Laboratoriumonderzoek zoals allergiediagnostiek, beenmergmorfologie en flowcytometrie, bedoeld voor de afdeling Bijzonder onderzoek valt eveneens onder de supervisie van één klinisch chemicus. Uitzonderingen op de regel zijn onvermijdbaar. Het aandachtsgebied endocrinologie valt eveneens onder de supervisie van één klinisch chemicus, maar wordt deels zowel op de afdeling Geautomatiseerde analyses als op de afdeling Bijzonder onderzoek uitgevoerd. Vanzelfsprekend zijn klinisch chemici vaak gemoeid met meerdere aandachtsgebieden.

Management, uitgevoerd door het diensthoofd, wordt als een afzonderlijk specialisme gezien. Door de aanwezigheid van een diensthoofd, ressorterend onder de clustermanager, wordt duidelijkheid gecreëerd ten aanzien van interne en externe communicatie en de eindverantwoordelijkheid. Professioneel overleg met betrekking tot het vakgebied vindt wekelijks plaats tussen de klinisch chemici en klinisch chemici in opleiding. In dit overleg vindt uitsluitend professioneel-vakinhoudelijke besluitvorming plaats (aanschaf apparatuur, invoering van nieuwe testen, etc.). Naast de vakinhoudelijke besluitvorming uit het genoemde overleg, vergadert het totale managementteam (klinisch chemici (-i.o.) en afdelingshoofden) over personeelsbeleid en aansturing per afdeling, implementatie van vakinhoudelijke veranderingen, klachtenregistratie, organisatie en financieel management, kwaliteitszorg en externe beleidsvoering. In de dagelijkse praktijk worden afzonderlijke afdelingen conform de uitgangspunten van integraal management geleid door een afdelingshoofd, ondersteund door een aantal

1^e medewerkers. De afdelingshoofden worden aangestuurd door het diensthoofd. Door nauwe samenwerking van analist via 1^e medewerker naar afdelingshoofd en diensthoofd wordt een goede stroom van interne communicatie onderhouden die het managementteam tot besluitvorming aanzet.

Het samenkomen van het managementteam vormt een nauwe samenwerking van klinisch chemici en afdelingshoofden en voorkomt een strikte en ons inziens onwerkbare scheiding tussen management en professie. Door actief overleg met klinisch chemici, afdelingshoofden en 1^e medewerkers ontstaat een nauwe samenwerking per afdeling. Deze is essentieel voor het functioneren van het laboratorium als geheel. Het diensthoofd moet deze nauwe samenwerking bevorderen en waar nodig aansturen. Een gegeven blijft dat het managementteam alleen optimaal functioneert indien er een goede onderlinge samenwerking en verstandhouding heerst. Hiervoor zet eenieder zich dan ook in.

Beschouwing

Laboratoriumsplitsing in verschillende afdelingen gebaseerd op doorloopsnelheid van laboratoriumonderzoek blijkt goed te functioneren als structuur voor grote laboratoria zoals het laboratorium van Medisch Spectrum Twente. Een onderverdeling op bijvoorbeeld aandachtsgebieden kan geen definitieve scheiding maken in doorloopsnelheid, daar zowel de klinische chemie als de hematologie beide spoedeisend en niet-spoedeisend laboratoriumonderzoek behelzen. Het feit dat ten tijde van de fusie ruim 20% van het laboratoriumonderzoek een spoedeisend karakter had, bekrachtigt de keuze voor een afzonderlijk citolaboratorium.

Ons inziens leidt een scheiding op doorloopsnelheid van laboratoriumonderzoek tot een dubbel versnelde laboratoriumactiviteit n.l. van zowel spoedeisend als niet-spoedeisend laboratoriumonderzoek. Gezien de hoge belasting van de analysesystemen in ons laboratorium alsmede het hoge percentage terecht-spoedeisend onderzoek, zou door integratie van het citolaboratorium met andere afdelingen de verwerking van routinematig en spoedeisend onderzoek in het gedrang komen. De doorlooptijd van alle spoedeisend laboratoriumonderzoek bedraagt maximaal 45 minuten van afname tot elektronische rapportage naar de aanvragers. De uitslagen van het dagelijkse hoogfrequente niet-spoedeisend klinisch laboratoriumonderzoek, geprikt in de ronde van 8:00 uur, zijn vóór 11:00 uur gerapporteerd. Voor het hoogfrequent niet-spoedeisend poliklinisch laboratoriumonderzoek worden, onafhankelijk van het tijdstip van prikken, de uitslagen nog dezelfde dag gerapporteerd. De rapportagesnelheid op de afdeling Bijzonder onderzoek is sterk afhankelijk van het aantal aanvragen. Na 4 weken is in ieder geval een uitslag bekend.

Een ander groot voordeel van een laboratoriumsplitsing op grond van doorloopsnelheden van laboratoriumonderzoek is dat deze betere mogelijkheden creëert voor de laboratoriuminrichting. Er zijn betere mogelijkheden voor het creëren van afzonderlijke afdelingen en zo kunnen de werkzaamheden, de afde-

lingsinrichting, analyseapparatuur en personeel worden aangepast ten gunste van arbeidsomstandigheden. De inrichting van de citolaboratoria is volledig gericht op het spoedeisend laboratoriumonderzoek van individuele patiënten: Op de citolaboratoria is de apparatuur zeer compact opgesteld. Dit bevordert een snelle en adequate patiëntgerichte manier van werken. Routinematige analyseprocessen hoeven niet te worden onderbroken voor een of meerdere citomonsters. De samenstelling van de afdeling geautomatiseerde analyses is met haar volledig gerobotiseerde hematologische en klinisch-chemische analysestraten daarentegen juist ingericht voor het verwerken van grote hoeveelheden monsters in een beperkte tijd.

Door een duidelijk logistiek doel per afdeling te stellen zijn de medewerkers daar ook bewust mee bezig, is de werkplek daar ook op ingericht en het resultaat daarnaar. Op de afdeling geautomatiseerde analyses worden bijvoorbeeld dagelijks alle monsters verwerkt. Er blijven geen monsters wachten tot de volgende dag. De medewerkers van het afname-laboratorium beschikken over zeer ruime bloedafnamevaardigheden en zijn extra geschoold in klantvriendelijkheid. Onder de medewerkers van het citolaboratorium heerst een ruime ervaring en bewustzijn ten opzichte van spoedeisende situaties. Medewerkers van het citolaboratorium zijn verantwoordelijk voor alle klinische bloedafnames met een spoedeisend karakter. Het voordeel hiervan is dat de medewerkers met patiënten contact hebben waardoor zij goed kunnen inschatten wat het spoedeisende karakter is van de betreffende aanvraag. Daar het citolaboratorium ook belast is met het spoedeisende laboratoriumonderzoek buiten de kantooruren, zijn de citolaboratoriummedewerkers belast met het uitvoeren van de avond en nachtdiensten. Doordat de dienstdoende analistengroep laboratoriumbreed relatief klein is, maakt dat de relatief hoge dienstfrequentie bijdraagt aan de kunde en kwaliteit van de analist. Zeker bij het aandachtsgebied bloedtransfusie is deze kunde en kwaliteit noodzakelijk. Uit ervaring blijkt dat de relatief hoge dienstbelasting positief wordt ervaren door deze medewerkers: deze hebben op andere tijden veel vrije tijd.

De medewerkers van de afdeling Geautomatiseerde analyses hebben ervaring in het afhandelen van grote hoeveelheden monsters. Doordat de werkzaamheden geen spoedeisend karakter hebben wordt de arbeidsdruk verlaagd. Hierdoor kan meer aandacht worden besteed aan de verwerking en validatie van afwijkende monsters en onderhoud van de apparatuur. Doordat medewerkers van deze afdeling werken met een beperkte hoeveelheid zeer complexe apparatuur (en dus frequent met deze apparatuur in aanraking moeten komen) is de kennis en kunde van deze groep medewerkers zeer hoog.

Door specialistisch onderzoek onder te brengen op de afdeling Bijzonder onderzoek kan de aandacht volledig gericht worden op dat specialistische onderzoek, hetgeen leidt tot een hoge mate van deskundigheid, grote mate van zelfstandigheid en ervaring met deze analysetechnieken. De beperking van de omvang van het aantal analysetechnieken per medewerker op de

afdeling Bijzonder onderzoek resulteert in een hogere frequentie waarmee de analyses door dezelfde medewerker worden uitgevoerd.

Werken in deeltijd

Een zeer belangrijk aspect waaraan de organisatiestructuur moet voldoen is zoals gezegd de mogelijkheid voor de medewerkers om in deeltijd te kunnen werken, dit in samenhang met een gegarandeerde kwaliteit van de werkzaamheden. Om te komen tot een voor het Medisch Spectrum Twente acceptabele deeltijdregeling is gekozen voor een afzonderlijk personeelsbestand per afdeling. Dit maakt het mogelijk dat analisten met een beperkt aantal werkplekken kunnen functioneren en hun kennis en kunde op peil kunnen houden. De samenstellingen van de analysepakketten zijn tot stand gekomen door het laboratoriumpersoneel te enquêteren. Hierin kon duidelijk worden aangegeven hoeveel uren per week er minimaal per werkplek nodig wordt geacht om voor de desbetreffende werkplek over voldoende kennis en zekerheid te kunnen beschikken. In de enquête bleek dat de medewerkers hier een duidelijke, maar ook eenduidige mening over hebben. Deze methode kan dus uitstekend worden gebruikt om inzicht te krijgen in de urenbelasting per werkplek. Indien het aantal benodigde uren per werkplek wordt aangepast aan de resultaten van de enquête blijkt dat rolatie over verschillende laboratoriumafdelingen tot bezettingsproblemen zou leiden, hetgeen opnieuw een personele splitsing per afdeling rechtvaardigde.

Het beperken van het aantal werkplekken per analist heeft grote voordelen voor de laboratoriumorganisatie. Over het algemeen geldt dat veelvuldig werken met dezelfde analyseapparatuur ten gunste komt aan de zelfstandigheid en kwaliteit van het werk van de analisten. Doordat de analysepakketten klein zijn kan aan veel verzoeken tot het werken in deeltijd worden voldaan. Zo kunnen analisten een dienstverband aangaan van minimaal 16 uur voor welke afdeling dan ook. Voor het afname-laboratorium geldt een minimale wekelijkse urenbelasting van 8 uur.

Benchmarking

Laboratoria beschikken vaak over een andere 'klantenkring' die aanpassingen van de organisatie vraagt. Hierdoor zijn laboratoria vaak niet goed te vergelijken. Zo beschikt Medisch Spectrum Twente over een uitgebreide hematologische kliniek met de daarbij behorende laboratoriumvoorzieningen en ondersteunt het laboratorium de diagnostiek van erfelijke metabole ziekten. Toch kunnen algemene indicatoren wel een goed beeld geven van de laboratoriumorganisatie. De beschreven organisatiestructuur blijkt zeer geschikt voor ons laboratorium. Uit bedrijfsvergelijkingen met andere laboratoria uit samenwerkende topklinische opleidingsziekenhuizen van vergelijkbare grootte, blijkt dat het laboratorium over een kwalitatief goede efficiëntie beschikt. Het blijkt dat het laboratorium van Medisch Spectrum Twente het hoogste productiecijfer (aantal orders en analyses) kent. Met betrekking tot het aantal analyses per formatieplaats zit Medisch Spectrum Twente binnen de

referentiegroep. Het aantal orders per bloedafname-medewerker daarentegen is laag. Dit is enigermate te verklaren doordat in het personeelsbestand van het afnamelaboratorium tevens de trombosedienst is opgenomen. Daarnaast werkt de afdeling bloedafname over 5 afnamelaboratoria en vele decentrale afnamepunten in de regio. Deze locaties worden niet evenredig bezocht door patiënten. Met betrekking tot de personele kosten per formatieplaats en de totale kosten per analyse zit Medisch Spectrum Twente laag. Het afnamepersoneel valt onder de FWG-3.0 loonschaal 35 en is hierdoor goedkoper dan de analisten die een hogere loonschaal genieten. Inzet van de relatief duurere analisten voor het afnemen van bloed wordt tot een minimum beperkt. Bovendien bedraagt het percentage middelbaar opgeleide analisten in ons laboratorium ruim 45%. Naast de relatief lagere beginsalariëring creëert een dergelijk hoog percentage een meer flexibele indeling in arbeidsverrichtingen en verantwoordelijkheden onder middelbaar en hoger opgeleide analisten.

“Ieder voordeel heb zijn nadeel”

De personele splitsing van de verschillende afdelingen wordt als positief ervaren. Mede door deze splitsing bestaat er een hoge mate van flexibiliteit om per individu het werkklimaat aan te passen aan de gewenste technische en mentale druk, desgewenst tijdelijk aangepast aan de omstandigheden. De medewerkers van het citolaboratorium hebben een relatief hoge dienstfrequentie. Niet iedereen is bereid onder de heersende druk te werken alsmede met een hoge dienstfrequentie te willen omgaan. Medewerkers kunnen intern solliciteren naar een andere afdeling als daar een vacature bestaat. Opvallend is nu echter wel dat de huidige medewerkers van het citolaboratorium laten blijken zeer tevreden te zijn met de huidige structuur. Zij ervaren de flexibiliteit als positief en kunnen hun werktijden uitstekend combineren met hun privé-leven. Vooralsnog blijkt dat analisten die aangeven in de toekomst te willen switchen naar een andere afdeling op vrij korte termijn op een andere afdeling kunnen worden gestationeerd. De praktijk zal moeten leren in hoeverre de doorstroommogelijkheden naar een an-

dere afdeling in de toekomst aan de vraag van de analisten kan blijven voldoen.

Door het realiseren van een afzonderlijk citolaboratorium met haar eigen apparatuur zijn doublures in relatie tot apparatuur niet altijd te voorkomen. Alhoewel dit back-upmogelijkheden biedt zal er meer apparatuur dan gemiddeld aanwezig zijn. Voor een groot laboratorium zoals in Medisch Spectrum Twente is dit te realiseren, echter voor kleinere laboratoria zal dit minder rendabel zijn.

In een ruim beleid met betrekking tot werken in deeltijd schuilt het gevaar dat het aantal deeltijdmedewerkers te hoog oploopt. Kennis en kunde alsmede meer overdrachtmomenten kunnen de kwaliteit van het geleverde werk in de weg staan. Het is voorspelbaar dat het aantal misverstanden en daaruit kleine vergissingen evenredig is met het aantal overdrachtmomenten. Dit kost in zekere zin meer energie en vereist speciale maatregelen.

Het negatief aspect van de genoemde laboratoriumsplitsing is het risico op groepsvorming. Groepsvorming creëert weliswaar een beter samenhangsgevoel per groep, maar is niet gewenst in de totale laboratoriumorganisatie. De leiding van het laboratorium heeft een actieve rol om groepsvorming binnen de perken te houden. Groepsvorming uit zich immers in vermindering van contacten tussen de diverse afdelingen. In meer of mindere mate blijven de afdelingen van elkaars werkzaamheden afhankelijk. Niet altijd is er begrip voor vergissingen die voortvloeien uit miscommunicatie tussen de afdelingen. Laboratoriumbreed wordt er gestreefd naar een uniforme regelgeving voor iedere afdeling, hetgeen niet altijd vanzelfsprekend realiseerbaar is. Het management en zeker ook de 1^e medewerkers vervullen hierin een actieve rol.

Al met al zijn wij de afgelopen vier jaren in staat geweest om de kwaliteit op een hoog niveau te houden en om in te spelen op de wensen van de medewerkers op het gebied van arbeidsomstandigheden en werktijden. Het aanpassen van de organisatie conform de hier beschreven structuur is mogelijk voor grote laboratoria het overwegen waard.