



inzicht

Magazine voor relaties van IZZ



Gezond leiderschap zit Sevagram in het DNA

Zie pagina 16

6 | Werken tijdens corona, ook positieve gevolgen

8 | Zorggebruikcijfers: check de veerkracht van uw organisatie

20 | De zorg in de leer bij Defensie



ZORGsuccES

Gezonde organisatie

Sevagram maakt al enkele jaren werk van gezond leiderschap. Een werkplek creëren waar medewerkers gezond en veilig kunnen werken is het doel. 'Gezond leiderschap gaat om dialoog, openheid en laagdrempeligheid.'

Pagina 16

In het kort

Loopbaanswitch | Tips en tricks onboarding | Gezond werken in crisistijd | Omgaan met verlies

Pagina 4



ZORGTREND

Monitor toont ook lichtpuntjes

Een lagere werkdruk en beter organisatieklimaat. Onderzoek van IZZ wijst uit dat corona niet alleen maar negatieve gevolgen heeft.

Pagina 6

Zorggebruikcijfers 2019

Opnieuw gingen zorgmedewerkers vaker naar de fysiotherapeut. Maar het gebruik van psychische zorg lijkt te stabiliseren. Utrechtzorg en SIGRA reageren op de uitkomsten van het onderzoek.

Pagina 8



Meer kans op burn-out na zomervakantie

Pagina 11



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

Colofon | Inzicht jaargang 26 | Nummer 2 | september 2020 Inzicht is hét magazine van IZZ voor zorgorganisaties en stakeholders. Het wordt verspreid onder de relaties van Stichting IZZ en verschijnt driemaal per jaar.

Redactie Lydia van Aert, Marianka van Arendonk, Anouk ten Arve, Hanneke van Bladel, Ed Coumans, Anke van Dijk, Chris van der Hulst, Erik Lelieveld, Inge Lub, Wies Peters,

Marc Spoek, Cynthia van Wachem
De IZZ Zorgverzekering m.m.v. CZ en VGZ
Fotografie Studio 38C, Marijke de Gruyter (Foto Formation), Getty Images (wilpunt, westend61, FatCamera)
Illustraties Gloedcommunicatie, Teldesign, Dreamstime **Opmaak** Gloedcommunicatie
Huisstijl Teldesign **Concept en realisatie** Gloedcommunicatie **Druk** Zalsman B.V.



Gezond leiderschap

Bestuurders hebben veel invloed op de gezondheid van hun medewerkers. Maar ze beseffen dat onvoldoende. Wat kunnen zij leren van hun collega's die wel vol inzetten op gezond leiderschap?

Pagina 12

Jong zorgtalent behouden

De uitstroom van jonge zorgmedewerkers is te groot. Hoe kunnen zorgorganisaties dit voorkomen? Door gesprekken met jongeren en hr-adviseurs kwam IZZ op het spoor van een mogelijke oplossing.

Pagina 14

IN DIALOOG Tijd voor samenwerking en leiderschap

Pagina 19

Leren van Defensie

Militairen op gevechtmissies staan bloot aan hoge mentale druk. De zorg kan dan ook veel leren van de ervaringen van Defensie. IZZ gebruikte de kennis voor het nieuwe platform Stress de Baas.



Pagina 20

Maak tijd voor een goed gesprek; juist nu!

Pagina 22

KJK OP DE ZORG Inspirerende leider, gezondere medewerker

Pagina 23

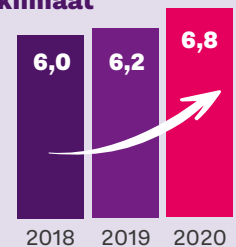
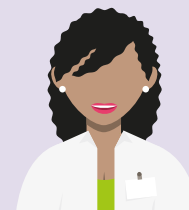
Ervaringen van medewerkers tijdens de coronapie

Pagina 24

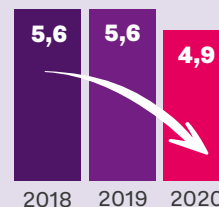
Gezond werken tijdens de coronacrisis

Met de Monitor peilde IZZ het gezond werken tijdens het hoogtepunt van de coronacrisis. 12.630 zorgmedewerkers namen deel. Duidelijk werd dat zij veel piekerden over het virus. Positieve gevolgen van de crisis zijn de lagere werkdruk en verbetering van het organisatieklimaat.

RAPPORTCUJFER DEELNEMERS Beter organisatieklimaat



RAPPORTCUJFER DEELNEMERS Kwantitatieve werkdruk daalt



ANGST

57% is bang privé mensen te besmetten

32% is bang om zelf besmet te raken

88% piekert over de gevolgen van corona (voor zichzelf en familie)



Meer informatie over de Coronamonitor van IZZ vindt u op **pagina 6 en 7**.

Stichting IZZ
Prins Willem-Alexanderlaan 719
7311 ST Apeldoorn
055 - 750 65 00
www.izz.nl

Volg ons op:



Wilt u Inzicht niet meer ontvangen?
Meld u dan af via service@stichtingizz.nl.


© 2020 IZZ Hoewel de inhoud van dit magazine zorgvuldig is samengesteld kunnen er geen rechten aan worden ontleend.



De documentaire Positief Getest over de coronacrisis in het ETZ terugkijken? Zie op [etz.nl](https://www.etz.nl) het tabblad **Over-ETZ** en daar het menu **Wat-doen-wij**.




Mentale steun nodig? Zorgmedewerkers met een IZZ Zorgverzekering door VGZ kunnen terecht op het platform [OpenUp.care](https://openup.care).

 izz.nl/openup

LOOPBAANSWITCH

‘Stop met denken in hokjes ...’

‘... en doe wat nodig is’, zegt Lieke Lange in haar boek *Carrièreswitch*. Om het personeelstekort in de zorg aan te pakken, pleit hr-manager Lange voor een andere kijk op de arbeidsmarkt. Overstappen naar de zorg is niet eenvoudig. Omdat er alleen vacatures zijn voor zorgmedewerkers met een diploma, aldus Lange. *Carrièreswitch* biedt een stappenplan om nieuwkomers op te leiden tot gekwalificeerde professionals. Het boek is gebaseerd op het maatwerkprogramma *Carrière Switch Traject*, waarmee Lange de Nationale HR Zorg Award 2018 won.


 IZZ verloot twee exemplaren van *Carrièreswitch*. Meedoen? Zie izz.nl/carriereswitch



TIPS EN TRICKS

Medewerkers behouden door goede onboarding

Veel werkgevers zien hun inspanningen om nieuwe zorgmedewerkers aan te trekken beloond, maar tegelijk stijgt ook de uitstroom. Daarom hebben enkele regionale werkgeversverenigingen in zorg en welzijn de krachten gebundeld. Op onboardenzorgenwelzijn.nl delen zij tips en tricks voor de organisatie en inrichting van het onboardingsproces. Start ook met het binden én behouden van uw medewerkers. Lees bijvoorbeeld hoe naast hr en leidinggevenden ook collega's een belangrijke rol spelen. Zie ook pagina 14 en 15.


 Nog meer tips en tricks: onboardenzorgenwelzijn.nl

ZORG VOOR ZORGMEDEWERKERS

Nieuwe aflevering podcastserie IZZ



Een crisisperiode vraagt het maximale van uw organisatie en medewerkers. Hoe kunnen zorgorganisaties en -medewerkers in crisistijd niet alleen hun patiënten, maar ook zichzelf gezond houden? Robin Rotman van BNR onderzoekt dit in een extra aflevering van de IZZ-podcastserie *Zorg voor Mensen in de Zorg*. Aanleiding is het boekje *Zorgen voor Professionals*. In de podcast gaat Rotman in gesprek met Donathus Thöne, coach en schrijver van het boekje, en Anouk ten Arve van IZZ. Eerder verschenen er afleveringen over de psychosociale arbeidsbelasting op de spoedeisende hulp, het werven én behouden van jonge zorgmedewerkers en gezond werken tijdens de overgang.

 Beluister de podcasts: izz.nl/podcast





Wat vinden werkgevers en werknemers van de arbeidsmarkt in de zorg? Zie de infographics op azwinfo.nl.

Leren omgaan met overlijden cliënt

Omgaan met het verlies van een cliënt kan voor een zorgmedewerker soms heftig zijn. In deze coronatijd kan dit zelfs pijnlijker zijn. Doordat de familie bijvoorbeeld geen goed afscheid kan nemen. Hoe ga je hiermee om? In de nieuwe module van Free Learning "Omgaan met het overlijden van een cliënt" delen drie zorgmedewerkers uit de thuiszorg, het ziekenhuis en gehandicaptenzorg hun eigen verhalen en inzichten over het omgaan met de dood en rouw.

 De module is gratis en inloggen is niet nodig: ga naar freelearning.nl en zoek de module Omgaan met het overlijden van een cliënt.



IZZ Zorg voor mensen in de zorg



Samen maken we ons sterk voor gezonde zorgmedewerkers en -organisaties.
IZZ is een collectief met 410.000 leden.

Gezond werken in de zorg

Voor een gezonde zorgsector: advies, onderzoek, bundelen en delen van kennis.


Met InDialoog bieden we de zorg een aanpak om gezonder te werken.

Speciale zorgverzekering

De IZZ Zorgverzekering is afgestemd op het werken in de zorg.

Met extra vergoedingen voor fysieke en psychische zorg.

Wilt u aan de slag met **Gezond werken in de zorg?**


 izz.nl/zorgorganisaties/contact

Keuze uit CZ en VGZ



CZ en VGZ voeren de IZZ Zorgverzekering uit en zijn risicodragers. Zij verzorgen: polis- en declaratieverwerking, zorginkoop, bedrijfszorg

Schakel bedrijfszorg in of stel een vraag over de zorgverzekering:

 izz.nl/zorgorganisaties/contact

De lichtpuntjes van de coronacrisis

Monitor IZZ toont lagere werkdruk en beter organisatieklimaat aan

Elk voorjaar monitort IZZ de gezondheid van zorgmedewerkers. In dit bijzondere jaar werd het een peiling die grotendeels in het teken stond van de coronacrisis. Ruim 12.500 zorgmedewerkers namen deel. Het onderzoek leverde enkele interessante uitkomsten op. Zo daalde de gemiddelde werkdruk en verbeterde het organisatieklimaat ten opzichte van 2019.

Aan de de Monitor Gezond werken tijdens de coronacrisis namen veel zorgmedewerkers deel die de gevolgen van het virus van dichtbij meemaakten. Bijna vier op de tien deelnemers kwamen in hun werk in direct contact met coronapatiënten. Ondanks de kritiek op het ontbreken van beschermingsmiddelen, gaven in ziekenhuizen en thuiszorg acht op de tien medewerkers aan voldoende beschermingsmiddelen ter beschikking te hebben. Deze mening werd minder gedeeld in de gehandicaptenzorg en ggz, waar bijna de helft vond te weinig protectiemateriaal te hebben.

Duidelijke én eerlijke informatie

Het wel of niet beschikken over beschermingsmiddelen heeft een grote invloed op de psyche van een medewerker. Uit de monitor

blijkt dat als je niet beschikt over voldoende middelen om jezelf te beschermen dat emotionele uitputting, slaapkachten en een lagere bevoegenheid kan veroorzaken. Zorgmedewerkers zijn

‘Houd je organisatieklimaat op peil’

door de crisis ook veel meer gaan piekeren. Veel zorgorganisaties hebben er de afgelopen tijd voor gezorgd dat professionele hulp klaarstaat voor hun medewerkers. Toch blijkt uit het onderzoek dat medewerkers in de eerste plaats behoefte hebben aan contact met directe collega's, het team en de leidinggevende. Vaak is dit voor hen al voldoende. Het is dus van belang dat een werkgever erop

toeziet dat zijn mensen in gesprek kunnen gaan binnen hun eigen team. Maar dat neemt niet weg dat er ook professionele opvang geregeld moet zijn.

Een andere belangrijke behoefte van medewerkers in deze crisissituatie is duidelijke én eerlijke informatie. In het onderzoek kwam naar voren dat ze dit soms misten. Voor werkgevers was het niet altijd makkelijk om daarin te voorzien. Het waren ongekende en onbekende omstandigheden.

Medewerkers geven aan begrip te hebben voor deze uitzonderlijke situatie. Desondanks stellen ze eerlijkheid op prijs. Als een werkgever het niet weet of er onvoldoende beschermingsmiddelen, zijn willen ze dat hij dat ook eerlijk vertelt.

Medewerkers willen graag meedenken, laat de monitor zien. Bijvoorbeeld feedback geven op protocollen. Vanwege de crisis bestuurden werkgevers vaak directief. En waar dat in de eerste weken noodzakelijk was om snel maatregelen in te voeren, was er later wel ruimte geweest voor een kritische blik van de medewerkers. Want wanneer zij autonomie krijgen in hun werkzaamheden en worden betrokken bij het bepalen van de doelen binnen het team, zijn zij minder emotioneel uitgeput en



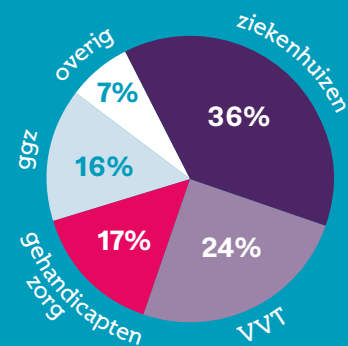
meer bevlogen. Ondanks dat de overheid steeds met nieuwe richtlijnen kwam en de werkgever niet altijd zelf alle ruimte had, is het dus wel belangrijk om medewerkers autonomie te geven en te vertrouwen op hun vakmanschap.

Positieve ontwikkelingen

Een opvallende uitkomst van de monitor is de lagere werkdruk ten opzichte van 2018 en 2019. De reden voor de daling van de werkdruk ligt waarschijnlijk in het loslaten van nogal wat regels. Regeldruk is namelijk een van de grote veroorzakers van werkdruk. Het ligt voor de hand om uit te zoeken waar het mogelijk is om coulant met de administratieve verplichtingen te blijven omgaan. Zodat de werkdruk op het lagere niveau gehandhaafd kan worden. Dat de werkdruk als lager wordt ervaren, kan ook te maken hebben met een andere positieve ontwikkeling in de afgelopen periode:

de duidelijke verbetering van het organisatieklimaat ten opzichte van voorgaande jaren. In een goed organisatieklimaat ervaren medewerkers de werkdruk doorgaans als lager dan in een minder goed organisatieklimaat. Een oorzaak voor deze verbetering is dat door de crisis de leidinggevende meer aandacht besteedde aan de medewerkers en dat er prioriteit was bij het hoger management voor gezond en veilig werken. Ondanks deze positieve ontwikkeling, staat de zorg vanwege corona onder druk. Zo ervoeren medewerkers die in direct contact stonden met coronapatiënten wel degelijk een hogere werkdruk. En dat ging ook op voor mensen die op een andere afdeling hebben gewerkt, meer uren hebben gewerkt dan hun in contract staat of niet konden beschikken over voldoende beschermingsmiddelen. Er zijn ook meer slaapkachten onder deze groepen zorgmedewerkers.

Aan de **monitor Gezond werken tijdens de coronacrisis** namen 12.630 zorgmedewerkers deel.



Vasthouden

Het onderzoek is tussen half mei en half juni gehouden, midden in de crisis. De afgelopen tijd kwamen zorgmedewerkers in rustiger vaarwater terecht. Wellicht dat de vermoeidheid of de behoefte aan professionele psychische hulp pas later merkbaar wordt. Desalniettemin zijn er voldoende positieve punten in de Coronamonitor van IZZ waarvan het goed is als de zorg deze weet vast te houden. Waarbij de voornaamste boodschap is: houd je organisatieklimaat op peil en zorg voor voldoende maatregelen om je medewerkers te beschermen en ondersteunen in crisistijden. ✓

Zorggebruik nu ook per

De zorggebruikcijfers van 2019 zijn bekend en gedeeld met zorgorganisaties. Net als voorgaande jaren stijgt het fysiotherapiegebruik. Een lichtpuntje is de stabilisatie van het gebruik van psychische zorg. Maar het is zeer twijfelachtig of dit een nieuwe trend wordt. Want 2019 zal de geschiedenis ingaan als het jaar waarna alles anders werd. Zo is door de coronacrisis begin dit jaar de mentale druk voor nogal wat zorgmedewerkers fors toegenomen. Nieuw in de zorggebruikcijfers is dat IZZ voor het eerst onderscheid maakt per provincie. Hoe ziet het zorggebruik in 2019 eruit en wat vinden de regionale werkgeversverenigingen SIGRA en Utrechtzorg hiervan?

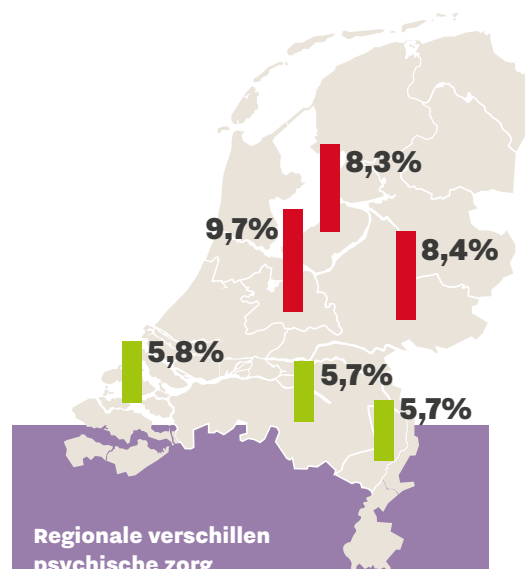
De cijfers van 2019

De zorg die uw medewerkers afnemen, is een belangrijke gezondheidsindicator. Daarom deelt IZZ jaarlijks de zorggebruikcijfers met zorgorganisaties, zodat ze die kunnen gebruiken als onderbouwing voor hun jaarplannen. Ook in 2019 is gemeten hoe vaak zorgmedewerkers een fysiotherapeut bezochten en hoeveel psychische zorg ze nodig hadden.

Psychisch zorggebruik: stabilisering

Een positieve ontwikkeling! Met 6,8% is het psychisch zorggebruik vrijwel gelijk aan 2018 (6,7%). De sinds 2014 almaar stijgende lijn is afgevlakt. Kortom, het gebruik van psychische zorg door zorgmedewerkers lijkt te stabiliseren. Maar wordt dit een nieuwe trend? Wordt er in de zorg mentaal gezonder gewerkt? Voor een antwoord op deze vragen is het nog veel te vroeg. Alleen al omdat volgend jaar de gevolgen van de coronacrisis in de cijfers zullen meewegen. In

‘Het gebruik van psychische zorg onder jongeren is nog steeds hoog’



Regionale verschillen psychische zorg

In de regio Utrecht gebruiken zorgmedewerkers de meeste psychische zorg (9,7%). Dat is relatief een groot verschil met de volgende regio's op de veelverbruikerslijst Gelderland (8,4%) en Flevoland (8,3%). En het verschil is vele malen groter met de regio's met het laagste gebruik: Limburg (5,7%), Noord-Brabant (5,7%) en Zeeland (5,8%).



Er zijn **grote verschillen** in zorggebruik tussen zorgorganisaties onderling.



'Voor jongeren is een **gezond leer-werkklimaat** nodig.'

regio in kaart

2018 was er onder zorgmedewerkers onder 35 en vooral onder 25 jaar een flinke stijging van het psychisch zorggebruik. In 2019 is dit gelukkig niet veel verder gestegen, maar het is wel nog steeds flink hoger dan in 2017. En vergeleken met vijf jaar geleden is het gebruik van psychische zorg met maar liefst 45% gestegen onder vrouwen jonger dan 25 jaar en met 50% gestegen onder mannen in dezelfde leeftijdscategorie.

Fysiotherapie: stijging

Het bezoek aan de fysiotherapeut is in 2019 verder gestegen van 36,4% (2018) naar 38,0%. Vergeleken met vijf jaar geleden is dat zelfs een stijging van ruim een kwart (27,9%). Bijna vier op de tien zorgmedewerkers gaan naar de fysiotherapeut. Ter vergelijking: 30,1% van alle Nederlanders van 18 jaar of ouder gebruikte in 2019 fysiotherapie (*bron: CBS*).

Spreiding

Net als voorgaande jaren zijn er in 2019 opnieuw grote verschillen in zorggebruik tussen zorgorganisaties. Of het nu fysiotherapie is of psychische zorg, de medewerkers van de ene zorgorganisatie gebruiken soms vele malen meer zorg dan die van de andere.

Wat brengt 2020?

Hoeveel invloed zal de coronacrisis op het zorggebruik hebben? Het staat buiten kijf dat zorgorganisaties die resultaten niet mogen afwachten. Zeker niet de organisaties die in 2019 in de rode cijfers zijn beland. Grijp de score van 2019 aan om in actie te komen! Start de dialoog met de teams op. Weet wat er in die teams leeft en speelt. Geef nieuwe medewerkers een warm welkom en goede begeleiding. Kortom, voorkom dat uw zorggebruikcijfers in 2020 diep-rood kleuren.

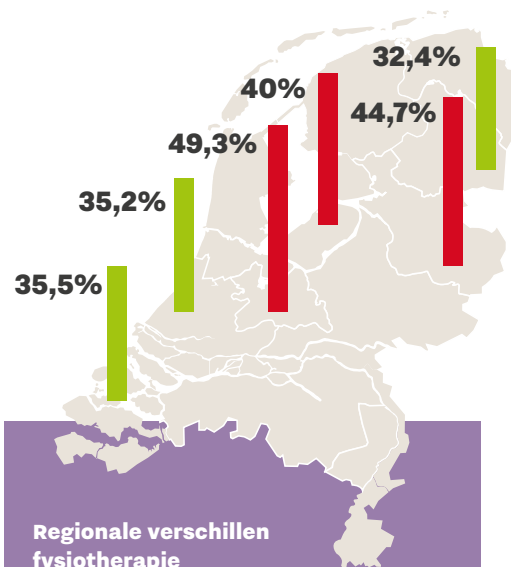
Hoe scoort uw zorgorganisatie?

Wat is het zorggebruik in uw organisatie? U vindt uw actuele cijfers op het online dashboard van IZZ. Hier kunt u uw cijfers met die van collega-organisaties of het gemiddelde van uw branche vergelijken.



Kijk op izzdashboard.onderzoek.nl.

'Bijna vier op de tien zorgmedewerkers gaan naar de fysiotherapeut'



Regionale verschillen fysiotherapie

Zorgmedewerkers in opnieuw de regio Utrecht nemen de meeste fysiotherapie af (49,3%). In Overijssel (44,7%) en Flevoland (40%) is er ook een hoog fysiobezoek. In Drenthe (32,4%), Zuid-Holland (35,2%) en Zeeland 35,5% is het gebruik van fysiotherapie het laagst.

Lees verder voor de reacties van SIGRA en Utrechtzorg >



Nicole Ranzijn



Lotte Speelman

SIGRA

Andere generatie met andere handleiding

In Noord-Holland is zowel het zorggebruik als het verzuim gelijk aan het landelijk gemiddelde. In deze regio is SIGRA actief. Bij de werkgeversvereniging zijn 120 zorg- en welzijnsorganisaties aangesloten. SIGRA heeft niet direct een verklaring voor de continue stijging van het gebruik van fysiotherapie. Maar volgens Lotte Speelman, adviseur arbeidsmarkt en onderwijs, ligt het voor de hand dat dit te maken heeft met de gemiddeld hogere leeftijd van zorgmedewerkers. 'Er zijn veel 55-plussers en het werk is belastend.'

Onder de groep zorgmedewerkers jonger dan 35 jaar ziet SIGRA al jaren een toename van psychische klachten. Daarom besteedt het samenwerkingsverband ook aan-

dacht aan deze doelgroep. Zo is er in 2019 een workshop "Werken met millennials" georganiseerd. Nicole Ranzijn, beleidsmedewerker arbeidsmarkt en onderwijs: 'Millennials hebben andere wensen en behoeften, ook op de werkvloer. Wat je ook merkt is dat er minder taboe rust op het vragen van psychische hulp bij deze generatie.' Een andere mogelijke oorzaak van de hoge vraag naar psychische zorg is de problematische start van jongeren in de zorg. Door het personeelstekort is er te weinig tijd en aandacht voor hun begeleiding, weet Speelman. 'Voor jongeren is een gezond leer-werkklimaat nodig.'

In- en uitstroom

Goed nieuws is dat er stijgende belangstelling is voor het werken in de zorg. 'Dat was al een paar jaar zo', zegt Speelman, 'maar het is

door corona nog duidelijker. Het aantal eerstejaars dat in september is gestart, is in zeven jaar niet zo hoog geweest. En er is ook nog altijd veel interesse van zij-instromers. Nu bijvoorbeeld uit branches waar de werkgelegenheid daalt, zoals de luchtvaart. Maar het duurt even voordat zij inzetbaar zijn.' De opleiding van zij-instromers is dan ook steeds vaker modulair. Zo kunnen ze sneller nuttige hulp bieden in een zorgorganisatie. Daarnaast is het ook mogelijk om sommige basisprincipes van het zorgwerk digitaal te leren. Een andere positieve ontwikkeling is volgens Ranzijn dat de uitstroom uit de sector afneemt. 'Maar tussen zorgorganisaties is de mobiliteit wél hoog. Voor organisaties is het daarom belangrijk om op dit vlak samen te werken en van elkaar te leren.'



Vincent Alkemade

Utrechtzorg

Verzuim verdient aandacht

De provincie Utrecht kent een relatief hoog zorggebruik. Directeur-bestuurder Vincent Alkemade van werkgeversorganisatie Utrechtzorg vindt het lastig om aan te geven waarom dat zo is: 'Hier wonen relatief veel hogeropgeleiden. Zij kennen misschien beter de weg in de zorg.'

Utrechtzorg is actief in de arbeidsmarktregio's Utrecht, Amersfoort-Eemland en Gooi en Vechtstreek. Ruim tachtig zorg- en welzijnsorganisaties zijn aangesloten. Het gemiddelde verzuim in Nederland in 2019 was over alle sectoren 5,8%. 'Een deel van ons werkgebied zat helaas duidelijk boven dit percentage. We realiseren ons dat verzuim een belangrijk thema is om op in te zetten. Daarom staat nu onder meer het nieuwe project Well-being in

de startblokken.' Om de gevolgen van de coronacrisis op te vangen, heeft Utrechtzorg naast extra handen ook gezorgd voor extra coaching. 'Maar weinig zorgmedewerkers hebben hier tot nu toe gebruik van gemaakt. Het komt misschien nog, als de eerste adrenaline weg is en er ruimte komt voor verwerking.'

Flexibel zijn

De instroom is hoog. De zorg doet het volgens Alkemade goed vergeleken met andere opleidingen. 'Daar kunnen we heel blij mee zijn. Maar ook in onze regio's is er in de eerste paar jaar een grote uittocht onder nieuwe zorgmedewerkers. Een reden is dat zij behoefte hebben aan flexibiliteit. Ze willen niet ergens aan vastzitten, terwijl onze sector dat vaak wel van ze vraagt. Die uitstroom verdient onze aandacht. Ik schrik ook van recente

berichten dat er versterkt door de coronacrisis onvoldoende begeleidingscapaciteit beschikbaar is voor instromers.'

Volgens Alkemade zitten er onder de mensen die hun baan verliezen door de crisis genoeg mensen met coachingsvaardigheden. Hij oppert hen in te zetten bij de begeleiding van jonge zorgmedewerkers, als aanvulling op het medische deel van de begeleiding. 'Dit is een moment om naar andere manieren van werken te kijken dan die we als sector normaal gebruiken.' Het is volgens Alkemade ook goed als organisaties in een regio meer samenwerken om te voorkomen dat mensen de zorgsector verlaten. 'Daarmee kunnen we beter aan de wensen van jongeren voldoen, zoals die flexibiliteit. Bijvoorbeeld eerst een periode in het ziekenhuis werken, en daarna een periode in de ouderenzorg.'

Na de zomer loopt het aantal burn-outs vaak snel op. Hoe komt dat? En wat kunt u als werkgever doen om een piek in het verzuim te voorkomen?

Grotere kans op burn-out na de zomer



De zomer heeft voor veel medewerkers een helend effect. Zon en vakantie maakt mensen gelukkiger, productiever, geduldiger en vriendelijker voor hun collega's. Ze voelen zich energiek en opgeladen. Toch is de kans op een burn-out vlak na de zomer het grootst. Bij medewerkers die gestrest aan de vakantie zijn begonnen en niet hebben kunnen afschakelen, kan het snel bergafwaarts gaan als ze weer gaan werken en weer stress ervaren. Het afgelopen halfjaar was bovendien stressvoller dan ooit. Voor veel zorgmedewerkers was de mentale druk torenhoog. Daar kwam bij dat ze niet wisten of en hoe ze op vakantie konden. Bovendien wierp een mogelijke tweede coronapieak zijn schaduw vooruit. Niet iedereen heeft zich daardoor optimaal kunnen ontspannen. Werkgevers doen er verstandig aan om juist nu extra oplettend te zijn.

Voor zorgmedewerkers is een burn-out nooit ver weg. Al voor corona kampte de helft van de medewerkers met klachten die op een burn-out lijken. Door het coronavirus is de stress alleen maar toegenomen. Met alle risico's van dien. Hoe langer mensen worden blootgesteld aan stress, des te groter de kans op burn-outklachten.

Deze klachten uit zich in:

- concentratieproblemen
- langzamer werktempo
- uitstelgedrag
- slechter geheugen
- ongeduld
- zichtbaar slaaptkort
- heftige emotionele reacties

Wat u als werkgever kunt doen

Wanneer u een of meer van deze symptomen opmerkt, ga dan op een open manier het gesprek met de medewerker aan. Vraag wat u kunt doen en hoe u hem kunt ontlasten. Begrip en een luisterend oor doen vaak al veel goed.

Interventies van CZ

Geen medewerker is hetzelfde. Dit betekent dat burn-outpreventie altijd maatwerk is. CZ heeft een groot aantal interventies geselecteerd, die bewezen effectief zijn. Op mentaal vlak kunt u denken aan:

- psychische hulp (ook op afstand)
- mindfulness
- leefstijltrainingen
- slaapinterventies ✓

CZ Interventiewijzer

Check de online CZ Interventiewijzer en ontdek welke interventies burn-outklachten bij uw medewerkers kunnen voorkomen of wegnemen. Wacht niet tot het te laat is. De zorg heeft juist nu gezonde medewerkers nodig om alle uitdagingen het hoofd te bieden.

cz.nl/interventiewijzer/mentaal

de  zorgverzekering[®] door 
van mensen in de zorg.



Bestuurders met gezonde invloed

‘Op het moment dat je met elkaar in gesprek bent, dan zie je ineens dat medewerkers meer context nodig hebben en dat bestuurders eigenlijk vaak veel meer ruimte geven dan iedereen denkt. Het gesprek helpt daar enorm bij.’

Ronald Helder, voorzitter raad van bestuur, Amarantgroep

Bestuurders hebben veel invloed op het organisatieklimaat en daarmee op gezond en veilig werken in de zorg. Alleen zijn ze zich weinig bewust van hun invloed. Dit blijkt uit praktijkprojecten en wetenschappelijk onderzoek in zorgorganisaties die IZZ in de afgelopen acht jaar uitvoerde. Dit gegeven is zelfs zó duidelijk, dat het voor IZZ aanleiding was om twintig uitgesproken zorgbestuurders een podium te geven.

IZZ interviewde twintig bestuurders die gezond werken hoog op de agenda hebben staan. Wat leren we van hen? En hoe kunnen zij collega's inspireren die gezond werken nu nog niet aan de bestuurs- tafel bespreken? De interviews vonden plaats tussen juni 2019 en januari 2020. Uit de gesprekken kwamen vijf belangrijke elementen naar voren die voor alle bestuurders de basis vormen voor een gezond en veilig organisatieklimaat:

Opmerkelijk genoeg zit gezond en veilig werken in het DNA van de twintig bestuurders en hun organisatie. Het uitdragen van dit thema past in de mensgerichte leiderschapsstijl die deze groep van nature lijkt te hebben. Dit was een opvallende rode draad: besturen gaat volgens hen over het brengen van balans tussen harde, procesmatige eisen en zachte gedragsaspecten. Om zo kwalitatief goede, mensgerichte zorg te leveren. De mensgerichte leiderschapsstijl van een bestuurder levert dus een belangrijke bijdrage aan een gezond en veilig organisatieklimaat. Een gezond klimaat kan er alleen zijn als er aandacht is van de bestuurder voor de medewerkers.

5 V's voor gezond en veilig werken

- Visie** (gezamenlijk toekomstperspectief en doel)
- Verbinding** (tussen alle lagen in de organisatie)
- Vertrouwen** (open en veilige dialoog, fouten maken mag)
- Vakmanschap** (ontwikkelen professionaliteit en samenwerken in het team)
- Verantwoordelijkheid** (iedereen is aanspreekbaar op eigen werk en gedrag)



Type mens

Afstandelijk en rationeel ingesteld? Als bestuurder is een dergelijke houding funest. Het merendeel van de geïnter-



Een afstandelijke en rationele houding is funest voor een bestuurder.



Een **zichtbare bestuurder** vergroot het succes van hr.

vieuwe bestuurders is een mensenmens. Zij zijn zich heel bewust van hun eigen kwaliteiten, tekortkomingen en beperkingen. En realiseren zich dat ze niet alles weten en hebben niets met arrogantie en ijdelheid. Veel zorgbestuurders, de twintig geïnterviewden daargelaten, voelen schroom om zich uit te spreken over gezond en veilig werken. Terwijl ze het thema wel een warm hart toedragen. Wat is daar een mogelijke verklaring voor? Een reden kan zijn dat veel bestuurders menen zich niet te mogen mengen in de thema's gezond en veilig werken. Ze denken bijvoorbeeld: wij hebben vitaliteitsprogramma's, we hebben dat goed belegd bij de zelforganiserende teams en hr. Dus in welke mate mag en kan ik me als bestuurder hiermee nog bemoeien? Ook de teams zitten in eenzelfde dubio. Zij vragen er de directie niet meer naar – ze zijn immers zelforganiserend – waardoor de kloof tussen bestuurder en zorgmedewerkers alleen maar groter wordt.


Gemiste kans

Herkent u het volgende plaatje? Een zaal vol zorgmedewerkers voor een gezamenlijke start van een project. Goed voorbereid door hr. Met uiteraard op de eerste rij de zorgbestuurder. Kijkend op zijn telefoon, dat wel. Hij komt het podium op, zet een sterk verhaal neer en vertrekt daarna direct. Jammer, een gemiste kans in gezond leiderschap. Want hoe anders zou de boodschap overkomen als hij de aanwezigen laat merken dat ze ertoe doen. Door zijn agenda leeg te maken en de dialoog aan te gaan met medewerkers tijdens de kick-off of hen op een ander moment uit te nodigen voor overleg. De twintig bestuurders vinden goed contact, het in dialoog zijn met medewerkers en hun eigen management zeer belangrijk. Dit betekent dat niet alleen over de gebruikelijke onderwerpen wordt overlegd, zoals de meerjarenstrategie en

De 3 diepste valkuilen voor een bestuurder

1. Narcisme (een te groot ego, je bent een passant in je organisatie)
2. Te weinig zelfreflectie (geen inzicht in eigen grenzen kennen)
3. Hoofdkantoorbestuurder zijn (geen contact hebben met zorgmedewerkers)

zelforganisatie. Maar bijvoorbeeld ook over paradoxen zoals kwaliteit van zorg versus financiering of professionele autonomie versus kwaliteit van zorg. Kortom, maak gebruik van het bestuur om meer verbinding te krijgen tussen mensen in een organisatie. Zet de bestuurder actief en strategisch in: een zichtbare bestuurder vergroot het succes van hr. ✓

 **Benieuwd naar de uitgebreide ervaringen van de twintig bestuurders? Download het boekje *Gezond leiderschap* op: izz.nl/gezondleiderschap**



‘Als er spanning op de lijn is dan is het heel simpel: voer het goede gesprek. Ik kan me niet voorstellen dat je dat niet doet. Combineer het blauwe pad en het menselijke pad.’

Anita Wydoodt, lid raad van bestuur, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis

Waak over uw jonge zorgmedewerkers

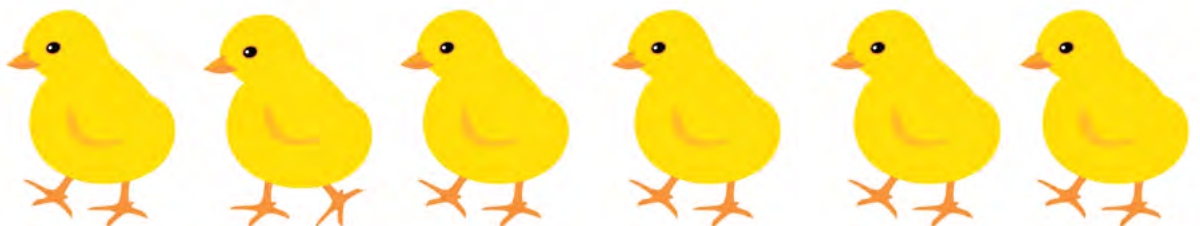
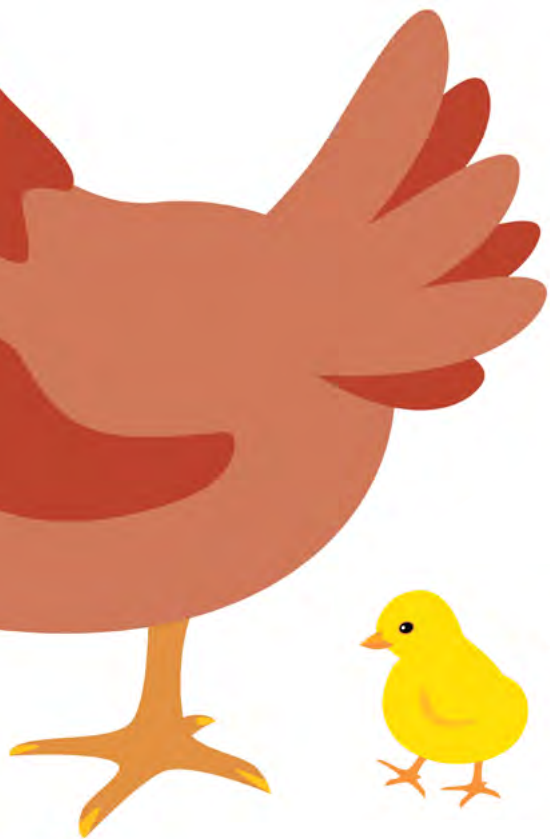
Jonge zorgmedewerkers vinden hun werk steeds vaker psychisch belastend. Mede daardoor wordt hun verzuim groter en zeggen ze relatief vaak hun baan op. Terwijl zorgorganisaties juist grote behoefte hebben aan extra en vooral jonge handen. Daarom startte IZZ in samenwerking met CNV Jongeren en Jong RAAT-Utrechtzorg het project Behoud van jong zorgtalent. Doel is uit te zoeken welke interventies zorgmedewerkers onder de 35 jaar helpen om mentaal gezond te werken.



Irene van der Fels

Als eerste stap zocht IZZ contact met zowel jonge zorgmedewerkers als zorgorganisaties. Onder beide groepen werden deelnemers geworven voor een aantal gesprekken. Ondanks de coronacrisis vonden in totaal vijf gespreksrondes plaats en heeft onderzoeker Irene van der Fels van IZZ inmiddels de uitkomsten van deze eerste fase van het project geanalyseerd. Op de vraag wat deze eerste fase heeft opgeleverd, antwoordt Van der Fels dat qua interventie in alle gesprekken een duidelijke voorkeur op tafel kwam: 'Het meest genoemd is het buddysysteem. Dit houdt in dat een jongere gekoppeld wordt aan een ervaren collega: iemand met dezelfde functie. In wie de jongere vertrouwen heeft en van wie hij weet dat hij er altijd met vragen terecht kan.'

Wat Van der Fels opviel tijdens de gesprekken was de bevlogenheid van de jonge zorgmedewerkers. 'Ze hebben hart voor de zorg. Dat is mooi, maar tegelijkertijd ook een valkuil. Jongeren willen alles perfect doen. Dit komt door hun grote verantwoordelijkheidsgevoel. Maar tegelijkertijd





'Jonge medewerkers hebben **hart voor de zorg**. Dat is mooi, maar ook een valkuil.'



'Jongeren hebben het idee dat zowel hun collega's als de leidinggevende **geen tijd** hebben.'

vinden ze hun inwerktijd kort en hebben ze het gevoel in het diepe gegoooid te worden.'

Dan helpt het niet dat jonge zorgmedewerkers het ook moeilijk vinden om aan ervaren collega's hulp te vragen. De reden hiervoor is de hoge werkdruk. Van der Fels: 'Ze hebben het idee dat zowel hun collega's als de leidinggevende geen tijd hebben. Dat is een drempel om vragen te stellen. Dus zoeken ze het zelf uit, en dat kan goed maar ook niet goed gaan. Ze hebben dus toch ondersteuning nodig.'

Met plezier werken

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van zorgorganisaties, vooral medewerkers van hr, kwam ook een aantal opvallende zaken aan het licht. Van der Fels: 'Het komt blijkbaar regelmatig voor dat pas tijdens het exitgesprek met de hr-manager de reden voor het vertrek op tafel komt. Vaak blijkt dan ook nog eens dat de problemen achter die reden oplosbaar zouden zijn geweest. Alleen heeft de jongere op dat moment al de keuze voor vertrek gemaakt en is een weg terug niet meer mogelijk.'

Verder vinden de hr-medewerkers een centrale en lange onboardingsperiode belangrijk. Daarbij is het van belang dat jongeren zich gehoord en gezien voelen. Ze moeten alle ruimte krijgen om vragen te stellen. Het gaat niet alleen om vaardigheden, maar ook om persoonlijke ontwikkeling. Wat heeft een jongere bijvoorbeeld nodig om met plezier te kunnen werken?

Interventie ontwikkelen en uitvoeren

Tijdens het zoeken naar een geschikte interventie is naar drie niveaus gekeken. Zoals hierboven vermeld is het buddy-systeem de meest genoemde interventie op individueel niveau. Op teamniveau is dat intervisie over de onderwerpen die uit de gesprekken naar voren komen, zoals werkplezier, werkdruk, veiligheid, loopbaanmogelijkheden, en samenwerking binnen het team. De interventie op organisatie-niveau is een jongerenraad die onder meer het gesprek met het bestuur kan aangaan. Hierin wordt bijvoorbeeld dieper

Samen jongeren behouden voor de zorg

Samen met werkgeversvereniging Transvorm, Avans Hogeschool en VWS speurt IZZ naar de redenen waarom jongeren uitvallen in de eerste twee jaar van hun loopbaan in de zorg. Meer inzicht in de oorzaken van de uitstroom opent de weg naar oplossingen. Andere partijen en zorgorganisaties kunnen zich aansluiten om gezamenlijk de uitstroom van nieuw zorgpersoneel terug te dringen. Er komt een actieprogramma gericht op het onboarden van nieuwe medewerkers, zodat ze beter landen in de organisatie.



Voor meer informatie over deze samenwerking zie: transvorm.org/actieprogrammabehoud

ingegaan op de visie van de organisatie en hoe deze past bij de visie van de jongeren.

Van der Fels: 'Deze drie worden geïntegreerd tot één interventie, want uit onderzoek weten we dat een integrale aanpak van deze drie niveaus het effectiefst is. Op deze manier heeft de interventie niet alleen een gunstig effect op de jonge zorgmedewerkers, maar ook op hun ervaren collega's.'

Het plan is om de interventie het komende jaar eerst te gaan uitvoeren in zes zorgorganisaties in de langdurige zorg (ggz, gehandicaptenzorg en VVT).'

Gaat de interventie een succes worden? Van der Fels wijst daarbij op het belang van de randvoorwaarden. 'Wil de uitvoering slagingskansen hebben, dan is het belangrijk dat de jongere vertrouwen heeft in zijn collega's die hem ondersteunen en dat er voldoende tijd is. Er moet een klimaat gecreëerd worden waarin jongeren aangemoedigd worden om vragen te stellen en hun onzekerheden te delen. Waarin ze zich dus veilig voelen.' ✓

Interventie in uw organisatie

Wilt u de interventie Behoud jong zorgtalent in uw organisatie uitvoeren? Meld u aan via service@stichtingizz.nl. Irene van der Fels neemt daarna contact met u op.



Gezond leiderschap volgens Sevagram

Een veilige en gezonde werkplek leidt tot minder stress, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Bestuurders en managers vervullen een sleutelrol in het creëren van een gezonde en veilige werkomgeving. Bij de Zuid-Limburgse zorgorganisatie Sevagram is er sinds enkele jaren nadrukkelijk aandacht voor gezond leiderschap. 'Je doet wat nodig is om medewerkers te beschermen en optimale zorg te bieden.'



Pim Steerneman:
'Maak dilemma's zichtbaar en bespreekbaar'

Sevagram heeft een duidelijke visie. De ruim drieduizend medewerkers en vrijwilligers van de VVT-organisatie (zestien zorgcentra, een revalidatiecentrum en twee hospices) streven ernaar om elke dag de zorg te leveren die ze hun naasten ook toewensen. 'Zorg en werk met bezieling', vat bestuursvoorzitter Pim Steerneman samen. 'Goede zorg waar iedereen zich lekker bij voelt. Niet alleen cliënten, maar ook medewerkers. Het Planetree-concept past daarom perfect bij ons.' Een visie op zorg met bezieling vraagt om krachtig leiderschap. Gezond leiderschap, dat leidt tot een gezonde en veilige werkomgeving waarin de kwaliteit van zorg, de medewerkers en de cliënten altijd vooropstaan. Steerneman: 'Gezond leiderschap zegt niet zozeer iets over hoe je moet leiden, maar over het effect daarvan. Het creëert een gezonde organisatie. Hoe we dat bij Sevagram doen? We faciliteren dat mensen zelf regie en verantwoordelijkheid nemen, zodat ze optimaal kunnen presteren in een veranderende organisatie. Soms moet je ze helpen. Het is een voortdurende balans tussen sturen en ruimte geven.' Teammanager Léon Lemmens vult Steerneman

aan. 'Dertig jaar geleden vertelde de manager wat de medewerkers moesten doen. Zo gaat het nu niet meer. Gezond leiderschap gaat om dialoog, openheid en laagdrempeligheid. Medewerkers kunnen met een vraag of idee komen, maar ik verwacht ook dat ze er zelf mee aan de slag gaan. Als iets niet loopt, mogen ze terugkomen. Successen? We hebben de maaltijdvoorziening anders georganiseerd, waardoor er meer tijd is voor onze cliënten. En we hebben de communicatie met de familie verbeterd.' Directeur Zorg Jessica Heuperman knikt instemmend: 'Als gezonde leiders kijken we waarderend naar onze mensen: we sluiten aan bij dingen die goed gaan, geven ruimte om ideeën uit te proberen en van elkaar te leren, en staan toe om fouten te maken. Het gaat erom dat we iemand een waardige laatste levensfase bezorgen. Dat verschil wordt niet gemaakt aan de directietafel, maar door de mensen die de zorg verlenen aan meneer of mevrouw Jansen. Zo kwamen we er met elkaar achter dat het opnamebeleid te bureaucratisch was. Nu doen we aan "waardig verhuizen": achter de schermen alle formaliteiten, en aan de voorkant alle aandacht en zorg voor de cliënt en zijn naasten.'

Innovatiebord

Volgens Steerneman is het juist die dynamiek waar het om draait bij gezond leiderschap. 'De zorg staat voor grote uitdagingen. Voor sommigen is het glas halfvol, voor anderen halfleeg. Daar gaat het niet om. Wat kun je met elkaar doen om het glas weer gevuld te krijgen? Daarvoor is het nodig dilemma's zichtbaar en bespreekbaar te maken. Dat is wat gezond leiderschap doet.'



'Gezond leiderschap creëert een gezonde organisatie.'



'Als gezonde leiders **kijken we waardierend** naar onze mensen.'





Jessica Heuperman



Leon Lemmens

Sevagram ondersteunt gezond leiderschap met het teamontwikkeltraject Samen Sturen, dat alle teams doorlopen. Maar Sevagram werkt ook aan de betrokkenheid en nabijheid van management. En zeker het hóger management. Heuperman overlegt met teammanagers altijd op locatie. Ze draait diensten als helpende. Steerneman bezoekt locaties en sluit aan bij huiskamergesprekken met medewerkers, cliënten en familie. 'Zodat we echt begrijpen wat goed gaat en wat worstelingen zijn.' Ook de overlegstructuur – met beroepsinhoudelijk overleg en beleidsoverleg – ligt sinds kort onder de loep, zegt Heuperman. 'Zeker beleidsoverleg is vaak "zenden". We experimenteren nu met een innovatiebord. Daarop staan de thema's waar uitvoerende medewerkers in vastlopen. Dat werkt heel goed. Want het blijkt dat die thema's ook vaak aansluiten bij onderwerpen op het beleidsoverleg: een slecht werkende airco op een locatie in plaats van een risico-inventarisatie op concernniveau.'

Onboarding is een feestje

Lemmens benadrukt dat waardering essentieel is van indiensttreding tot aan vertrek. 'De ontvangst gaat bij ons verder dan een bloemetje. We organiseren onboardingsdagen, roosteren boventallig in zodat nieuwe medewerkers tijd en ruimte krijgen om ingewerkt te raken. We zorgen voor een buddy die hen ondersteunt en evalueren snel hoe het werk gaat. Verder houden we met alle medewerkers jaargesprekken: niet over functioneren maar over waardering. Zo bouwen we aan een mooie, laagdrempelige werkrelatie.' Heuperman lacht: 'Onboarding is bij ons een feestje.'

Corona zette de gezondheid en veiligheid afgelopen tijd onder druk. Wat deed dat met het leiderschap? Lemmens en Heuperman kijken elkaar even aan. 'De balans veranderde. Minder ruimte, meer sturing. Tijdens een crisis is strakke regie nodig. Dan geef je opdrachten, geen ruimte voor discussie. Er was natuurlijk wel ruimte voor de stem van de medewerker en aandacht voor emoties. Er stonden opvangteams en maatschappelijk werkers en psychologen klaar voor onze collega's.'

Burgerlijke ongehoorzaamheid

Opvallend: Sevagram heeft nooit zonder beschermingsmiddelen gezeten en tijdig – veel eerder dan het RIVM voorschreef – de voorraad beschermingsmiddelen op peil gebracht. Daarnaast is de bezoekerregeling eerder dan de formele versoepeling verruimd. 'Burgerlijke ongehoorzaamheid', knipoogt Steerneman. 'Of je nu ruimte geeft of stuurt: je moet doen wat nodig is om medewerkers te beschermen en cliënten optimale zorg te bieden.'

De coronaperiode heeft ook veel opgeleverd, oordelen Lemmens en Steerneman eensgezind. 'Allereerst een enorme solidariteit. Onze medewerkers gaan voor elkaar door het vuur. Tweede winst is de innovatiesnelheid. We hebben bijvoorbeeld zogeheten smart classes met externe artsen razendsnel opgetuigd. Het is nu zaak om de ingezette beweging te borgen en het gedachtegoed van Sevagram en de rol van gezond leiderschap te bewaken. De kunst is niet te veel tegelijk te veranderen. En dichtbij onszelf te blijven. Als iets je past, dan maak je het jezelf een stuk makkelijker.' /

'De coronaperiode heeft ook veel opgeleverd, allereerst een enorme solidariteit'



Tijd voor samenwerking en leiderschap

De coronacrisis heeft aardig wat vraagstukken in de zorg uitvergroot. Denk aan de structurele personeelstekorten, de werkdruk, gebrek aan autonomie én waardering. Ook werd van een grote groep zorgmedewerkers heel veel gevraagd. De vraag is nu hoe we dit najaar gaan zorgen dat medewerkers veiliger en gezonder kunnen werken. Duidelijk is dat als we het zorgberoep aantrekkelijk willen houden, meer samenwerking en leiderschap van levensbelang is.

Door de coronacrisis kreeg de zorg plots volop maatschappelijke aandacht. Aandacht voor de waardering van zorgmedewerkers en aandacht voor de grote vraagstukken in onze sector. De publieke waardering leverde de zorg zelfs een heldenstatus op. En intern bij zorgorganisaties waren er kleine positieve veranderingen te zien. Die moeten we vasthouden. Maar er moet meer gebeuren.

Meer samenwerking

In de eerste plaats door samenwerking. Want dat is een belangrijke succesfactor om te veranderen: alleen samen kunnen we de grote vraagstukken aan. Samen betekent verder kijken dan de eigen organisatie, branche en zelfs de sector. Bij het opzetten van het platform Stress de Baas, hebben we gemerkt hoeveel kennis er is van begeleiding van medewerkers na een ernstig schokkende gebeurtenis in andere sectoren

zoals Defensie en politie. Daar kunnen we goed gebruik van maken: kennis delen, samen initiatieven opzetten. Dat geldt ook voor IZZ: op basis van de inzichten uit onze Coronamonitor en de zorggebruikcijfers die we al structureel delen, heeft IZZ nu samen met partners een aantal acties in gang gezet. Bijvoorbeeld de experimenten met OpenUp preventieve psychische zorg en het hierboven al genoemde platform voor werkgevers Stress de Baas. Dit platform is in heel korte tijd door IZZ en PGGM&CO opgezet. Samenwerking stimuleert verandering en is soms al een verandering op zich.

Gezond leiderschap

IZZ sprak dit voorjaar met twintig uitgesproken zorgbestuurders over gezond werken in de zorg. Ook de coronacrisis was onderwerp van gesprek. Hoe gaan bestuurders daarmee om; hoe pakt effectief leiderschap uit in moeilijke tijden? Leiderschap heeft invloed op de kracht, weerbaarheid en wendbaarheid van zowel de medewerkers als de organisatie. Interessant om daar kennis van te nemen. Gezond leiderschap draagt bij aan de samenwerking binnen en buiten organisaties alsook aan gezond werken van zorgmedewerkers.

Gezond en veilig werken

Nu gaat het er om hoe de zorgsector dit najaar werk maakt van gezond en veilig werken. Hoe samenwerking en leiderschap ingezet worden om zorgmedewerkers niet opnieuw te zwaar te belasten. Kortom, het is tijd voor verandering.

*Roland Kip
Algemeen directeur Stichting IZZ*



Wat zorgwit kan leren van legergroen

Hoge mentale druk, onzekerheid en angst voor besmetting: werken tijdens de coronacrisis bracht veel zorgmedewerkers psychisch uit balans. Hoe kan de zorgsector het beste de mentale gezondheid van zijn medewerkers beschermen? IZZ gaat te rade bij Defensie. Militair psycholoog Martine Hueting adviseert vanuit haar ervaring met het ondersteunen van soldaten op gevechtsmismissies.

‘Na een missie blijven militairen minstens tweemaal de duur van de uitzending op de thuisbasis. Dat geeft ruimte voor herstel en reflectie’, vertelt Martine Hueting, militair psycholoog en beleidsmedewerker bij het Expertisecentrum van de Militaire Geestelijke Gezondheidszorg. Bij zorgmedewerkers liep dat na de coronacrisis anders: ‘Na maanden van overuren maken, onzekerheid en de confrontatie met leed en dood, moest de zorgsector meteen volle bak door, omdat tijdens de coronapieak veel reguliere zorg was blijven liggen. En dat onder de dreiging van een tweede golf.’

Zelfzorg

De kans op dat aanwakkeren van de coronacrisis is helaas alles-behalve denkbeeldig. Hoe zorg je dat je medewerkers daar doorheen komen? Hueting: ‘De basis is voor

jezelf zorgen. Geef als leidinggevende het goede voorbeeld: eet, slaap, sport en ontspan. Néém die pauze en vrije dag, en spoor teamleden aan hetzelfde te doen. Hoe druk het vandaag ook is, langdurige uitval is schadelijker. Zorg dat alles bespreekbaar is op de werkvloer. En faciliteer een ruimte waar medewerkers na een dienst samen stoom kunnen afblazen.’

Orders uitvoeren: voor een militair is het bekend terrein, voor een zorgmedewerker niet. Hueting: ‘In een crisissituatie kan directief leidinggeven nodig zijn, in het leger maar ook in de zorg. Schakel wel op tijd terug naar een coachende rol en reflecteer met je mensen op de wijze van aanspreken. Spreek daarnaast volop erkenning en waardering uit. En het belangrijkste: communiceer eerlijk en open. Zeg ook wat je níét weet. Je team moet je kunnen vertrouwen.’

Defensie besteedt veel aandacht aan de mentale gezondheid van militairen tijdens en rondom een uitzending. Wat kan de zorg hiervan leren? Hueting: ‘Overweeg het invoeren van een buddysysteem, zoals wij dat hebben. Teamleden houden elkaar per tweetal in de gaten. Als iemand zich terugtrekt of zich niet meer verzorgt, komt zijn buddy in actie.’

Ruimte voor reflectie

‘Zorg daarnaast voor een na-traject. Pas geruime tijd na een crisis komt er ruimte voor reflectie of, zoals ik dat noem: het inkleuren van de zwart-witfilm. We checken op vaste momenten – tot een jaar na de uitzending – met gesprekken en vragenlijsten hoe het met de militairen en hun naasten gaat. Ook adviseren we de eenheden een reünie te organiseren om samen terug te blikken. Toch is het risico op mentale problemen niet uit te sluiten’, waarschuwt Hueting. ‘Een op de vijf militairen ondervindt, vaak tijdelijk, enige vorm van mentale klachten na terugkeer. Denk aan depressie, angst, nachtmerries, agressie, prikkelbaarheid of middelen-misbruik. 3 tot 5% ontwikkelt PTSS.’ Zorgmedewerkers lopen wellicht hetzelfde risico. Vooral zij die op de corona-afdelingen werken of



'Geef als leidinggevende het **goede voorbeeld**: eet, slaap, sport en ontspan.'



'Communiceer eerlijk en open. Zeg ook wat je **niet** weet.'

Platform Stress de Baas

Bij Defensie is de aandacht voor mentale gezondheid structureel verankerd in de organisatie. De coronacrisis heeft laten zien dat dit ook voor de zorgsector van belang is. IZZ heeft samen met PGGM&CO en Pensioenfonds Zorg & Welzijn het nieuwe Platform Stress de Baas opgericht, als onderdeel van het Landelijk Operationeel Team Corona (LOT-C). Defensie is een van de kennispartners van het expertisecentrum.



Meer lezen? izz.nl/zorgorganisaties/platform-stress-de-baas



hebben gewerkt. 'Veel milde klachten vallen echter in de categorie "een normale reactie op een abnormale situatie". Psycho-educatie oftewel voorlichting over mogelijke mentale reacties is heel belangrijk en kan geruststellen. Is er meer hulp nodig, dan stappen zorgmedewerkers waarschijnlijk – net als militairen – eerder naar *peers* toe dan naar de professionele hulpverlening. Zorg daarom bijvoorbeeld voor een bedrijfsopvangteam.'

Het thuisfront

Ten slotte waarschuwt Hueting voor een blinde vlek: 'Denk ook aan de mensen achter je medewerkers. Onderschat de impact van een crisis-situatie op het thuisfront niet. Partners en kinderen staan erbij en kijken ernaar, ze ervaren onmacht. Bij uitzendingen besteden we veel aandacht aan het informeren en betrekken van de thuisblijvers. Toon als leidinggevende in de zorg in elk geval je waardering voor de naasten van je teamleden. Spreek uit dat het voor hen ook zwaar is.'

Volgens Hueting moet een manager ook zijn eigen thuisfront niet vergeten: 'Besef dat je je directieve houding per ongeluk mee naar huis kunt nemen, dat overkomt veel militairen. Heb je moeite je aan te passen aan het alledaagse "geneuzel" als je op het werk beslissingen neemt over leven en dood, deel dat dan. Denk nooit: daar wil ik ze thuis niet mee lastigvallen. Dat is een bekende valkuil. Blijf praten, zeker als manager, want wie vraagt aan *jóu* hoe het met je gaat? Veel leidinggevendens hebben voor duivelse dilemma's gestaan. Erken dat, en zorg ook voor steun voor jezelf.' /



Zelfregie op het werk is steeds belangrijker, ook binnen zorgorganisaties. Maar hebben zorgmedewerkers daardoor ook minder begeleiding en aandacht nodig van hun leidinggevende? Hanneke Teeuwen, consultant duurzame inzetbaarheid bij VGZ, laat haar licht erop schijnen.

Maak tijd voor een goed gesprek, juist nu



Hanneke Teeuwen

Uit het onderzoek van IZZ naar het organisatieklimaat blijkt: een goed gesprek en aandacht zijn de belangrijkste middelen om de gezondheid van zorgmedewerkers te verbeteren. Oprechte interesse, goed luisteren en inleven in de ander zorgen voor meer welzijn onder medewerkers. Persoonlijke aandacht vormt bovendien een belangrijke basis voor het aantrekken en behouden van geschikt zorgpersoneel.

Genoeg aandacht?

De meeste zorgmedewerkers vinden dat ze voldoende aandacht van hun leidinggevend krijgen. Maar er is ruimte voor verbetering. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019 van TNO en CBS blijkt dat een op de vijf leidinggevend geen oog heeft voor het welzijn van de medewerkers. Ongeveer 15% van de medewerkers ervaart te weinig sociale steun. Terwijl maar liefst 99% van hen een goede leidinggevende wel belangrijk vindt.

Ziekteverzuim verdubbeld

Voor de coronacrisis gaf 77% aan dat het werk soms emotioneel zwaar was. Dit percentage ligt sindsdien ongetwijfeld een stuk hoger. Daarnaast is het ziekteverzuim onder zorgmedewerkers zelfs verdubbeld sinds de coronauitbraak. Juist in deze tijd kunnen zorgmedewerkers de oprechte aandacht en zorg dus goed gebruiken.

Bronnen: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2019 en onderzoek naar organisatieklimaat van IZZ

Zo geeft u aandacht

Vooral belangrijk: blijf als leidinggevende in contact met de zorgmedewerkers. Samen vormt u een team en alleen samen kunt u dit belangrijke werk verrichten. Laat uw medewerkers dit ook vaak genoeg weten en laat zien dat zij er echt toe doen:

- Wees empathisch, transparant en open.
- Luister oprecht, pak signalen op en bespreek ze.
- Houd rekening met emotionele omstandigheden die mogelijk spelen.
- Zoek proactief contact, zeker als de afstand wat groter is geworden.

Een goed gesprek voert u natuurlijk niet alleen. Daarom is het goed dat u deze behoeften niet alleen bij uw medewerkers, maar ook bij uzelf herkent en erkent. Zo creëert u als leidinggevende een omgeving waarbinnen iedereen aandacht heeft voor elkaar, oprecht naar elkaar luistert en een bijdrage levert aan de vitaliteit van het team en de organisatie. /

Interventie leiderschap

Kijk ook eens op [Mijnbedrijfszorg.nl](https://mijnbedrijfszorg.nl) van de IZZ Zorgverzekering van VGZ. Bijvoorbeeld voor de interventie "Energiek leidinggeven en persoonlijk leiderschap".

de  zorgverzekering[®] door 
van mensen in de zorg.

Beter leiderschap zorgt voor gezondere zorgmedewerkers. En voor betere patiëntenzorg. Daarom gaat IZZ interventies ontwikkelen om leiderschap te sturen. Een noodzakelijke stap volgens Henrico van Roekel.

Inspirerende leider, gezondere medewerker

‘Leiderschap heeft grote invloed op het welzijn van medewerkers. Zo zorgt een inspirerende leidinggevende er bijvoorbeeld voor dat medewerkers beter in hun vel zitten. Maar maakt iemand misbruik van zijn macht, dan schaadt dat het emotioneel welzijn. En we zien ook dat de gezondheid van zorgmedewerkers cruciaal is voor de kwaliteit van de patiëntenzorg. Je kunt actief het welzijn van werknemers verbeteren door leiderschapsinterventies aan te bieden. Als je leidinggevend bijvoorbeeld helpt te werken aan een relatiegeoriënteerde leiderschapsstijl, dan leidt dit tot meer werktevredenheid onder medewerkers.

Wetenschappelijke studies tonen dit aan.

En doordat leidinggevend over zichzelf leren en beter leiderschap gaan vertonen, hebben zij er zelf ook baat bij.

Grote invloed

Omdat leiders dus grote invloed hebben op de gezondheid van zorgmedewerkers, gaat IZZ zorgorganisaties interventies aanbieden.

Hierbij besteden we ook aandacht aan hoe medewerkers zelf leiderschap kunnen vertonen.

Al zijn de verhoudingen vaak nog hiërarchisch in de zorg, en zit actief anderen beïnvloeden en inspireren er niet altijd in. Maar ook medewerkers zonder leidinggevende taken kunnen actief

hun collega's inspireren. Dat noemen we gedeeld leiderschap. Het is belangrijk te weten dat leiderschap zo'n belangrijke invloed heeft op een organisatie. En dat het een goede oplossingsrichting is om gezond werken te bevorderen.

Medewerkers motiveren

Een voorbeeld van hoe je leiderschap positief kunt inzetten, is door te kijken naar wat medewerkers energie geeft en wat energie vreet. Uit mijn promotieonderzoek blijkt dat je enerzijds kunt richten op het verbeteren van de hulpbronnen op het werk. Je zorgt dan bijvoorbeeld dat jouw medewerkers beschikken over alle materialen en ondersteuning die ze

‘Ook medewerkers zonder leidinggevende taken kunnen actief hun collega's inspireren’

nodig hebben. Anderzijds kun je je richten op het verminderen van stressoren bij medewerkers. Deze vreten namelijk energie. Denk hierbij aan een vervelende collega of veel-eisende patiënten. Als je op deze manier leiderschap vertoont, bereik je meer dan als je je mensen alleen maar wijst op de targets. Je motiveert je medewerkers en zij voelen zich gewaardeerd.’ ✓



Henrico van Roekel is promovendus aan de Universiteit Utrecht. In samenwerking met IZZ promoveert hij op hoe leiderschap vorm krijgt binnen zorgteams en wat het effect daarvan is op het welzijn van zorgmedewerkers. Van Roekel gaat graag in gesprek met organisaties die bezig zijn met leiderschap. Zorgorganisaties kunnen hem bereiken via: henrico.vanroekel@stichtingizz.nl



Werken tijdens een crisis

‘Met het team leveren we mooie zorg’

Hoe hebben zorgmedewerkers de coronapiek dit voorjaar ervaren? IZZ peilde het gezond werken in de sector tussen half mei en half juni. Enkele opvallende maar typerende opmerkingen van de deelnemers willen we u niet onthouden.


‘Het beeldbellen is een slopende aangelegenheid. Het staren op het scherm, uitdrukkingen van patiënten inschatten ... het is energievretend. Het contact is ook minder, waardoor de voortgang van behandelingen stagneert. Patiënten zeggen dit zelf ook.’

‘De werkdruk ligt hoger dan gemiddeld, maar samen met het team voelen we ook dat we mooie zorg leveren. Ik voel me gesteund door de organisatie, en mijn team voelt zich gesteund door mij. Ik werk veel diensten, soms tien dagen achter elkaar, om de roosters dicht te krijgen.’

‘Tijdens de coronacrisis vind ik de sfeer fijner dan anders. Dat komt niet door het applaus van het land, maar door de saamhorigheid die er in het team heerst. We staan klaar voor elkaar. We hebben begrip voor elkaar en we regelen alles onder elkaar. Het feit dat iedereen in hetzelfde schuitje zit, maakt de band in het team sterker.’

‘Omdat er is afgeschaald op de ok, zijn we met het ok-personeel op de ic bijgesprongen. Ik heb in deze periode veel geleerd en ik ben ook blij dat ik deze werkervaring heb mogen meemaken. De samenwerking met de ic-medewerkers is prima verlopen, zij zijn erg dankbaar. Het moeilijkste vond ik de tekeningen en foto's op de patiëntenkamers. Dat maakt van een patiënt een persoon en daardoor wordt het werk vele malen emotioneler.’

‘In de gehandicaptenzorg duurde het lang voor er beschermende middelen waren. Ik merkte angst bij medewerkers, omdat ze onbeschermd moesten werken met een kwetsbare doelgroep terwijl de afstandsregels niet waren toe te passen.’

 Voor de whitepaper en een samenvatting van de uitslagen: [izz.nl/monitor](https://www.izz.nl/monitor)

