



# inzicht

Magazine voor relaties van IZZ



## QuaRijn gaat nieuwe mede- werkers aan zich binden

**DOSSIER**  
ZORGGEBRUIK  
VAN JONGE  
ZORGMEDE-  
WERKERS

6 | Onder de 36?  
Pas op voor  
psychische druk

8 | 'Weet wat je  
medewerkers  
beweegt'

10 | Een burn-out  
raakt het hele  
team

## In het kort

Leergang InDialoog | Nieuwe  
bestuursleden IZZ | Agenda

Pagina 4

## IN CJFERS

**PSA: dagobertduckt  
u mee**

Pagina 5

## IN DIALOOG

**Jongeren verdienen  
onze tijd en aandacht**

Pagina 17

## De IZZ

**Zorgverzekering**

Pagina 18

**Tips van uw  
medewerkers**

Pagina 20



## Zo wil QuaRijn medewerkers aan zich binden

Net als in de hele VVT is het verloop bij QuaRijn hoog. Daarom gaat er meer aandacht uit naar onboarding: het binnenhouden van nieuwe (jonge) medewerkers. Door ze beter te begeleiden, maar bijvoorbeeld ook door ze te bellen en vragen of hr iets voor ze kan doen.

Pagina 14



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.

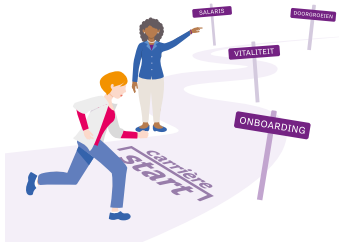
Inzicht bestaat in  
2019 **25** jaar

**Colofon | Inzicht jaargang 25 | Nummer 3 | september 2019** Inzicht is hét magazine van IZZ voor zorgorganisaties en stakeholders. Het wordt verspreid onder de relaties van Stichting IZZ en verschijnt viermaal per jaar.  
**Redactie** Anouk ten Arve, Wendy Bergervoet, Babette Bronkhorst, Mariëlle van Bussel, Ed Coumans, Anke van Dijk, Chris van der Hulst, Erik Lelieveld, Wies Peters, Marc Spoek, Noël

Sticker, Marieke Thomassen, Cynthia van Wachem **De IZZ Zorgverzekering** m.m.v. CZ en VGZ **Fotografie** Marijke de Gruyter (Foto Formation), Studio 38C, Hollandse Hoogte (Jordi Huisman, Frank Muller) **Illustraties** Gloedcommunicatie, Teldesign **Opmaak** Gloedcommunicatie **Huisstijl** Teldesign **Concept en realisatie** Gloedcommunicatie **Druk** Zalsman B.V.

## Dossier Zorggebruik van jonge zorgmedewerkers

### Kwetsbare jongeren



Jonge medewerkers blijken erg gevoelig voor psychische druk. Wat kan de zorgsector doen om dit te voorkomen? En daarmee ook te zorgen dat jongeren behouden blijven voor de sector.

Pagina 6

### ‘Weet wat je medewerkers beweegt’

Actiz wil het hoge psychisch zorggebruik onder jongeren terugdringen. Cees de Wildt bepleit dat werkgevers beter moeten weten wat hun jongere medewerkers beweegt. ‘Stippel samen het ontwikkelpad van de medewerker uit.’

Pagina 8

### Burn-out = besmettingsgevaar

Een burn-out is geen individueel probleem maar raakt het hele team. Pak daarom de oorzaak aan en voorkom dat er meer medewerkers omvallen.

Pagina 10

### KJK OP DE ZORG Grenzen aangeven

Pagina 11

### Wat de vakbonden vinden

‘De verschillen tussen zorgorganisaties zijn groot. Neem de goede voorbeelden en leer van elkaar.’ FNV Zorg en Welzijn en CNV Jongeren geven hun visie op het grote verloop en de vele burn-outs onder jongeren.

Pagina 12

## Gezond Werken in de Zorg

#### IZZ

Christiaan Geurtsweg 3  
7335 JV Apeldoorn  
055 - 750 65 00  
www.izz.nl

#### Wilt u Inzicht niet meer ontvangen?

Meld u dan af via [service@stichtingizz.nl](mailto:service@stichtingizz.nl).

© 2019 IZZ Hoewel de inhoud van dit magazine zorgvuldig is samengesteld kunnen er geen rechten aan worden ontleend.

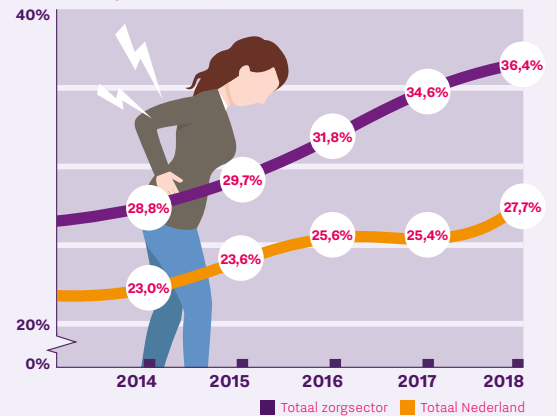
Volg ons op:



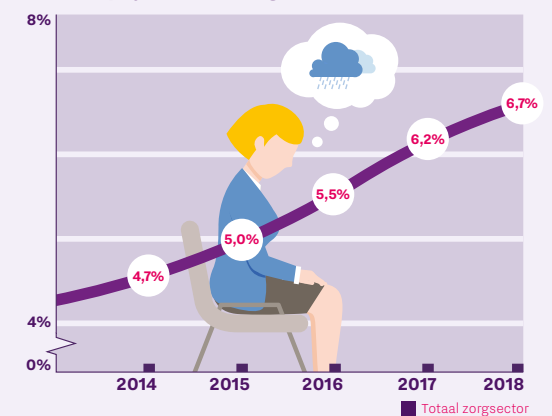
## Zorggebruik stijgt

De trend blijkt niet te stoppen: ook in 2018 hebben zorgmedewerkers weer meer psychische zorg en fysiotherapie gebruikt. Wat opvalt is het relatief hoog gebruik van psychische zorg onder medewerkers jonger dan 36 jaar.

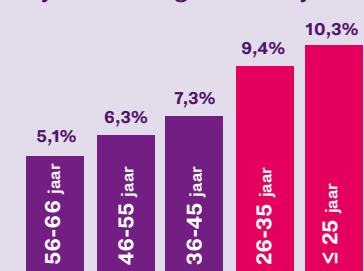
### Gebruik fysiotherapie 2014-2018



### Gebruik psychische zorg 2014-2018



### Psychische zorg naar leeftijdscategorie







**Nieuw: de gratis app EUlift voor zorgmedewerkers.** De app laat zien hoe ze patiënten tillen en verplaatsen zonder er zelf rug-, nek- en schouderklachten van te krijgen. [eulift-app.com](http://eulift-app.com)



## Onderwerpen Inzicht

De belangstelling van de lezers van Inzicht gaat vooral uit naar zorgsuccessen, onderzoeksresultaten en concrete tips.

Bron: IZZ-lezersonderzoek

VOOR TEAM- EN PROJECTLEIDERS

## Speciale leergang InDialoog

Wilt u vraagstukken als werk- en regeldruk bespreekbaar maken én oplossen? Dat kan met InDialoog van IZZ. Om deze aanpak succesvol uit te voeren, kunnen teamleiders en projectleiders een speciale leergang volgen. In een aantal dagen leren zij een gestructureerde dialoog opzetten. Deze IZZ-aanpak is bewezen effectief: zorgmedewerkers voelen zich gezonder en veiliger, ze ervaren meer werkplezier en minder werkdruk. Bovendien daalt het ziekteverzuim. Ga ook van werkdruk naar werkplezier en meld uw organisatie aan voor InDialoog.

 [izz.nl/zorgorganisaties/indialoog](http://izz.nl/zorgorganisaties/indialoog)



## Nieuwe bestuursleden Stichting IZZ

Het bestuur van Stichting IZZ verwelkomt twee nieuwe bestuursleden: **Stella Salden** en **Charles Laurey**.

Stella Salden is sinds 1 januari 2019 voorzitter van NU'91 en volgt in ons bestuur Monique Kempff op. Tot 2019 was Salden directeur

van de Koninklijke Nederlandse Organisatie van Verloskundigen (KNOV) en bekleedde zij diverse bestuursfuncties. Salden vindt dat verpleegkundigen en verzorgenden meer waardering verdienen. 'Daarnaast zet ik me graag in voor zowel goede arbeidsvoorwaarden als meer werkplezier. Ook wil ik graag een generatiebeleid bevorderen dat meer balans brengt in de werkroosters. Dankzij de bestuursfunctie bij Stichting IZZ kan ik hieraan bijdragen.'

Het tweede nieuwe gezicht in het bestuur van Stichting IZZ is Charles Laurey. Hij is voorzitter van de raad van bestuur van thuiszorgorganisatie Zuidzorg. In het bestuur van Stichting IZZ is hij afgevaardigde vanuit branchevereniging ActiZ, als opvolger van Jim van Geest. Laurey is ruim veertig jaar actief in de zorgsector, onder andere in diverse bestuursfuncties. 'Ik ben erg trots op onze wijkverpleegkundigen die zich met hart en ziel inzetten voor het welzijn van kwetsbare mensen. De bestuursfunctie bij Stichting IZZ zie ik als een waardevolle aanvulling om bij te dragen aan een betere gezondheidszorg in de breedte zin van het woord.'





**scouters.nl:** een website met allerlei hulpmiddelen die het werk van zorgmedewerkers en mantelzorgers makkelijker maken.

## In cijfers

5

### Agenda

#### Medezeggenschap in de zorg

24 september 2019: tijdens dit jaarcongres geeft IZZ de workshop Gezond werken hoger op de agenda van uw organisatie. Hierin krijgen deelnemers allerlei tips en tools om gezond werken op een betere plek van de agenda van het bestuurlijk overleg te zetten.

[zorgenmedezeggenschap.nl](http://zorgenmedezeggenschap.nl)

#### Gezond & Zeker Innovatiedag

28 oktober 2019: een dag om veel kennis op te doen. Bijvoorbeeld tijdens deze twee IZZ-workshops: "Burn-out? Focus op team en niet alleen op individu" en "Hoe voorkom je statische belasting".

[gezondenzekerinnovatiedag.nl](http://gezondenzekerinnovatiedag.nl)



#### Arbo in de zorg

19 november 2019: een van de "keynotesessies" wordt gepresenteerd door Anouk ten Arve van IZZ (zie ook pagina 10). Zij breekt een lans voor een beter organisatieklimaat. Deelnemers wordt uit de doeken gedaan hoe het organisatieklimaat kan bijdragen aan de gezondheid van de medewerkers.

[arboindezorg.arbo-online.nl](http://arboindezorg.arbo-online.nl)

## Psychosociale arbeidsbelasting Dagobertduckt u mee

Zijn zorgmedewerkers mentaal kwetsbaar? Kijkend naar de toename van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zou je het haast geloven. Overspannenheid en burn-out heersen, vooral onder jonge zorgmedewerkers. Hebben we het over een generatie met slappe knieën? Néé. Zorgmedewerkers, jong en oud, zijn mentaal weerbaar. Hier ligt het niet aan.

De zorg is zeker niet de enige getroffen sector. In heel Nederland neemt de PSA toe, aldus TNO. Inmiddels wordt een kwart van het verzuim in Nederland veroorzaakt door PSA. Het totale verzuim kost werkgevers jaarlijks € 11,7 miljard aan loondoorbetaling. PSA is verantwoordelijk voor ruim een kwart van deze kosten. Als je dit vertaalt voor de zorg, kom je uit op bijna € 465 miljoen (grofweg 1 op de 7 werknemers in loondienst werkt in de zorg). Dus PSA kost de zorg bijna een half miljard euro aan loondoorbetaling. De kostenspreadsheet wordt nog langer: vervanging, verlies van productiviteit, arbodienstverlening, verzuimbegeleiding ... Financieel pijn doet vooral het bedrag dat nodig is voor vervangers. En die inhuur wordt steeds duurder. Volgens cijfers van Intrakoop stijgen de uitgaven aan personeel niet in loondienst (PNIL) al vanaf

**PSA kost de zorg  
€ 0,5 miljard aan  
loondoorbetaling**

2014 – natuurlijk gaat het hier niet alleen om vervanging van zieke medewerkers. In 2017 gaf de zorg meer dan € 2 miljard uit aan het inhuren van PNIL'ers.

Het gaat om enorme bedragen. En tegelijkertijd om enorme besparingskansen. Daarmee komen we terug op het begin van deze column: met werken aan de weerbaarheid van medewerkers grijp je als werkgever deze besparingskans niet aan. Immers, de hoofdoorzaak van PSA ligt bij het werk en niet bij de medewerker. Verantwoordelijk is een combinatie van hoge taakeisen, hoge emotionele belasting, ongewenst gedrag en lage autonomie.

Onderzoek of PSA in uw organisatie een probleem is (waarschijnlijk is dat zo). Zoek samen met uw mensen naar oplossingen. Daarmee voorkomt u dat meer medewerkers omvallen. En een forse besparing ligt voor het grijpen. Een bedrag waarvan Dagobert Ducks ogen glimmen als dollartekens.

Bronnen: TNO, Intrakoop

Voorkom dat jonge medewerker onder psychische druk bezwijkt

## Jong en opgebrand

Zorgopleidingen zijn weer in trek en gaan op termijn veel jonge zorgmedewerkers opleveren. Tegelijkertijd neemt het aantal medewerkers onder 36 jaar met burn-outklachten schrikbarend toe. Wat is er aan de hand en wat kan de zorgsector doen?

In 2018 hebben jonge zorgmedewerkers (tot 36 jaar) opnieuw meer psychische zorg gebruikt, weet IZZ uit eigen onderzoek. Een derde van de jonge zorgmedewerkers komt oververmoeid thuis, blijkt uit onderzoek van CNV Jongeren. En een op de acht heeft ervaring met een burn-out. Het probleem beperkt zich zeker niet alleen tot de zorg. Het percentage werknemers met burn-outklachten is gestegen van 11% in 2007 naar 16% in 2017, zo meldt TNO.

### Emotioneel uitgeput

Ook de Monitor Gezond werken in de zorg van IZZ toont aan dat jongeren tot 36 jaar meer emotioneel uitgeput zijn dan hun oudere collega's. En uit de zorggebruikcijfers blijkt ook dit jaar weer dat jongeren meer psychische zorg gebruiken dan medewerkers boven de 35. Het verschil tussen beide leeftijdscategorieën is in 2018 zelfs groter geworden.

De bovenmatige psychische belasting begint al tijdens de opleiding. Studenten lopen in hun derde en vierde jaar stage. Ze krijgen door de krappe arbeidsmarkt soms al een contract aangeboden. Een verantwoordelijke baan, nauwelijks ervaring en ook nog eens een studie moeten afronden: het is een recept voor een burn-out. De kern van een burn-out is fysieke en psychosociale uitputting. Dit gaat gepaard met mentale distantie zoals weerstand tegen het werk en emotioneel en cognitief controleverlies zoals heftige emotionele reacties en concentratie- en prestatievermindering. Bijkomend zijn vaak depressieve en spanningsklachten zoals een somber gevoel, hart- en ademhalingsklachten en slaapproblemen. Op de vraag of burn-out werkgerelateerd is, antwoorden wetenschappers met een "ja, maar ..." Ja, want het werk is de hoofdoorzaak. Maar er zijn meer oorzaken.

Het risico op een burn-out wordt groter als er ook ernstige privéproblemen spelen of bij persoonlijke kwetsbaarheden. Vooral perfectionisten en ja-knikkers lopen meer risico. De aanleiding is altijd het overvragen van een persoon door hoge werkdruk, negatieve werksfeer en veranderingen op de werkvloer. Mensen dwingen zichzelf tot het uiterste. Staan bloot aan chronische stress jaar in jaar uit, zonder hersteltijd.

### Voorkomen of snel verhelpen

Burn-outklachten hebben natuurlijk een negatieve invloed op het functioneren van een medewerker. Uiteindelijk kunnen ze leiden tot verzuim. Of een medewerker voelt zich gedwongen minder te gaan werken en zelfs ontslag te nemen. Ook heeft het uitvallen van een collega een groot effect op de overige teamleden (zie pagina 10). Het is dus belangrijk om burn-outklachten te voorkomen of snel te verhelpen. Wat kan een werkgever doen? Werkzaamheden anders inrichten kan helpen bij burn-outklachten. Werkplekken uitrusten met goede voorzieningen heeft ook een positieve uitwerking. Begrip tonen voor de hoge werkdruk helpt eveneens.



Een derde van de jonge zorgmedewerkers **komt oververmoeid thuis**.



Dankzij een **continue dialoog** nemen emotionele en lichamelijke uitputting af.

Meer personeel aannemen is een doeltreffende oplossing, maar niet altijd even eenvoudig in deze tijd. Op zijn beurt kan een medewerker zelf leren beter zijn grenzen aan te geven. Eventueel met de hulp van een coach. En verder voldoende ontspanning zoeken buiten het werk. Een cursus mindfulness of yoga kan daarbij helpen. Samen kunnen werkgever en werknemer zorgen dat het probleem bespreek-

## ‘Bied jongeren perspectief’

baar is. Het helpt medewerkers goed als ze erover kunnen praten en het gevoel hebben gehoord te worden, zo weet IZZ uit onderzoek naar het voeren van een continue dialoog. Hun emotionele en lichamelijke uitputting nemen dan af. Openheid over de klachten, begrip


en erkenning van leidinggevende en collega's vinden de deelnemers aan het onderzoek ook belangrijk. Om problemen als een burn-out effectief te kunnen bestrijden, is het voor een werkgever ook goed om te weten wat de jongste generatie op de werkvloer belangrijk vindt. Jongeren gaan ervan uit dat ze in hun baan volop kunnen meepraten. Het is dus belangrijk om ze die kans te geven en serieus naar hen te luisteren. Tegelijkertijd moeten ze nog veel leren en hebben ze goede begeleiding nodig. Terwijl ouderen zich om menige kritieke situatie niet druk maken omdat ze deze al eerder hebben meegemaakt, is dat voor een jon-

gere nieuw en daardoor heel spannend en tegelijkertijd stressvol. De huidige jongeren willen weer een vaste baan en carrière maken, liefst snel. Iets wat niet altijd mogelijk is. Wat wel kan, is ze hun ontwikkelingskansen binnen de organisatie voorspiegelen. De al eerder genoemde Monitor van IZZ toont dat jonge zorgmedewerkers veel vaker nadenken om van baan te veranderen dan hun oudere collega's. Houd hiermee rekening. Jongeren perspectief bieden, goed begeleiden, aandacht besteden aan werkstress en de focus op werkplezier leggen, zal een 36-minner honkvaster maken. ✓

 Voor alle zorggebruikcijfers 2018 zie: [izz.nl/zorggebruik](http://izz.nl/zorggebruik)  
Voor tips over het voeren van een continue dialoog zie: [izz.nl/indialoog](http://izz.nl/indialoog)







Net als in de hele zorgsector stijgt in 2018 het gebruik van psychische zorg in de VVT. Met name in de leeftijd tot 36 jaar is er een relatief grote toename. Cees de Wildt, coördinator team Arbeid van Actiz, vindt dit een zorgelijke ontwikkeling. 'Maar we zitten niet stil.'

**'We zitten  
niet stil'**





In de VVT **stroomt een derde** van de 20- tot 35-jarigen **snel uit**.



Met **meer medewerkers in vaste dienst** is het zorggebruik veelal lager.

De aanjagers van het stijgend psychisch zorggebruik zijn met naam en toenaam bekend bij De Wildt. De beleving van hoge werkdruk is er een, de toenemende zorgvraag een andere. 'Het begint bij de grote moeite die onze branche heeft nieuwe mensen te vinden. Die zijn er gewoonweg niet. Dit leidt vaak tot een beroep op medewerkers om extra diensten te draaien. En daar zijn ze meestal toe bereid, loyaal als ze zijn aan hun cliënten. Maar dit duurt te lang. Mensen komen daardoor in de knel met hun andere bezigheden.'

Het probleem is al langer bekend en de VVT-branche heeft dan ook niet stilgezeten. Met succes zijn campagnes gevoerd om de zij-instroom in de ouderenzorg te stimuleren. De Wildt: 'Maar met meer zij-instromers zijn we er nog niet. Die mensen moeten we ook snel toerusten. Daarom hebben we de opleiding in modules verdeeld, zodat zij in kortere tijd terecht kunnen op de werkvloer.'

## 'We hebben de succesfactoren van goed scorende organisaties in kaart gebracht'

Tegelijkertijd bevorderen we dat jongeren voor een zorgopleiding kiezen. Dat werkt ook, want de instroom neemt fors toe. Maar het duurt nog drie à vier jaar eer je als zorg hier iets van merkt.

Daarnaast hebben we de begeleidingscapaciteit in organisaties versterkt. Want carrièreswitchers en afgestudeerden moeten op de werkvloer goed begeleid worden.'

### Ontwikkelpad uitstippelen

Wil je echt kunnen profiteren van de toekomstige instroom van jongeren, dan moeten er eerst nog een aantal problemen opgelost worden. De Wildt maakt zich dan ook ongerust over het hoge psychisch zorggebruik onder zorgmedewerkers tot 36 jaar. Het is een groot probleem. Niet alleen voor de zorgsector, maar voor heel Nederland. 'Ik vraag me af in hoeverre het aan het werk ligt en in hoeverre aan de jonge generatie zelf. Alles willen, dat perfect willen doen, dat ook nog eens snel willen. Dan stel je wel heel hoge eisen aan jezelf. Een verdere analyse van het probleem zal moeten uitwijzen wat werkgerelateerd is en wat niet.'

Het hoge psychisch zorggebruik is niet het enige probleem. Uit onderzoek van IZZ blijkt een hoge verloopintentie onder jongeren. Dat komt overeen met cijfers van de VVT zelf. De Wildt: 'In onze branche stroomt een derde van de mede-

werkers in de leeftijd van 20 tot 35 jaar snel uit. Dat is onacceptabel hoog. We zijn op zoek naar antwoorden, waar ligt dit aan? Het is in elk geval belangrijk met jonge medewerkers een ontwikkelpad uit te stippelen. Want daar hebben ze veel behoefte aan. Maar dat gebeurt niet in elke organisatie.'

### Veranderende aard werk

De Wildt ziet een mogelijke oorzaak van de problemen onder jongeren in de veranderende aard van het werk in de VVT. Volgens hem kan daardoor de zwaarte ervan tegenvallen. 'In verpleeghuizen stromen steeds ziekere mensen in. Het werk verandert daardoor in zorg tijdens de laatste levensjaren. Je moet er als zorgmedewerker wel de persoon voor zijn om die zorg te verlenen. In de thuiszorg neemt de complexiteit van de zorgvraag toe. Dat heeft er alles mee te maken dat we langer thuis moeten blijven wonen. Voor die complexe zorg heb je bekwaam en ervaren personeel nodig. In de thuiszorg merk je ook dat medewerkers onvoldoende invulling kunnen geven aan hun professionele autonomie. Als een cliënt maar een uur zorg mag krijgen en twee uur nodig heeft, dan organiseer je frustratie. Het kan goed zijn dat een jong iemand denkt: ik ga ergens anders kijken.'

### Onderling grote verschillen

Het zou een oplossing dichterbij brengen als een werkgever weet wat de jongste generatie onder zijn medewerkers beweegt. De Wildt denkt echter dat de kennis van jongeren in zorgorganisaties onvoldoende aanwezig is. 'Het is niet zo dat we niks weten. Het is ook invulling geven aan goed werkgeverschap en dat staat voortdurend op de agenda.' Het kan beter. Dat ontleent De Wildt aan het grote verschil in zorggebruik tussen zorgorganisaties onderling. Actiz heeft dit onderscheid bestudeerd en de succesfactoren van de goed scorende organisaties in kaart gebracht. 'Je ziet dat er op het niveau van de raad van bestuur een duidelijke visie, missie en kernwaarden nodig zijn. En die moet je als bestuurder ook uitdragen in de organisatie. Daarnaast zijn organisaties die beter scoren op zorggebruik vaak financieel gezond. Dan hoef je minder hard te sturen op productiviteit en rendement en is meer aandacht voor medewerkers mogelijk. Deze organisaties hebben ook een betere verhouding tussen vast en flexibel personeel, dus meer medewerkers in vaste dienst. Tot slot blijkt ook dat organisaties die in staat zijn het gesprek met medewerkers aan te gaan en rekening te houden met hun wensen en belangen, beter scoren. Je ziet dus dat het ook veel te maken heeft met een goed organisatieklimaat. In zo'n klimaat gedijt ook een jonge zorgmedewerker goed.' /



Praat erover voordat meer teamleden omvallen

## ‘Een burn-out is besmettelijk’

Anouk ten Arve: ‘Maak gezond werken een vast onderwerp van elk teamoverleg’

Burn-out komt vaak voor onder jonge zorgmedewerkers. Jong of oud, als een medewerker hierdoor uitvalt, raakt dat het hele team. Om te voorkomen dat meer mensen omvallen, moet op het werk de oorzaak van de burn-out aangepakt worden. Dit gebeurt nog te weinig, vindt Anouk ten Arve, programmamanager Gezond werken bij IZZ.

**Veel zorgmedewerkers ervaren een hogere werkdruk als een collega met een burn-out uitvalt, zo blijkt uit onderzoek onder de leden van het IZZ-ledenpanel. Hoe riskant is dat?**

‘Een burn-out heeft effect op het hele team. Collega’s moeten diensten of taken van elkaar overnemen. Er komen tijdelijke krachten die ingewerkt moeten worden. Achterblijvers krijgen te maken met gevoelens van bezorgdheid en onzekerheid. Voor je het weet valt ook de volgende collega om

en wordt een burn-out besmettelijk. Het is dus erg belangrijk om op zoek te gaan naar de bron van een burn-out. Waarom is iemand uitgevallen? Iemand kan thuis opknappen, maar als er op het werk niets verandert, is het water naar de zee dragen.’

**Hoe vaak je voor deze “besmettelijkheid”?**

‘Praat over emotioneel belastende situaties en over de hoeveelheid werk die er ligt. Want dat zijn de twee belangrijkste oorzaken van



een burn-out. Vaak wordt er pas over gesproken als het te laat is. Als je het op de agenda zet van elk teamoverleg, werkt het preventief. Het IZZ-ledenpanelonderzoek laat zien dat drie op de vier zorgmedewerkers met een burn-out niet over hun klachten hebben gesproken met de leidinggevende. Dat baart me grote zorgen.'

### **Een burn-out is werkgerelateerd. Speelt iemands karakter ook een rol?**

'Een medewerker die zijn grenzen niet aangeeft en altijd "ja" zegt op vragen van collega's of leidinggevende, heeft meer kans op een burn-out. Iemands persoonlijkheid speelt dus een rol, maar slechts faciliterend. De échte oorzaak ligt op het werk. Want in de maanden of jaren voor de problemen ontstonden, kon de medewerker het werk wél doen. Er is op het werk iets veranderd, waardoor hij, met zijn karakter, dit werk niet meer aankan.'

### **Wat is de rol van de leidinggevende?**

'Gezondheid- en ontwikkelingsgericht leiderschap heeft een positief effect op het welzijn van medewerkers, zo weten we uit wetenschappelijk onderzoek. Het draagt bij aan het verminderen van emotionele uitputting, irritatie en psychosociale klachten. Deze leidinggevenden creëren een klimaat waarin heldere afspraken zijn gemaakt over taken en rollen en waarin talenten worden ontwikkeld. Gezond werken is een vast thema op het teamoverleg en de leidinggevende is alert op te hoge en onrealistische eisen in het werk.'

### **Dat klinkt alsof de organisatie als geheel ook actief aan de slag moet met burn-out ...**

'Zeker! Als een bestuurder aan-

## **Wat doet IZZ tegen burn-out?**

Jaarlijks voeren we de Monitor Gezond werken in de zorg uit. Hierin monitoren we onder andere hoe het gaat met de fysieke en psychosociale arbeidsbelasting van onze leden. De onderzoeksresultaten helpen ons adviezen te maken voor verbetering in de zorgsector. Ook ontwikkelen we interventies om knelpunten aan te pakken. Met onze aanpak InDialoog bijvoorbeeld, helpen we zorgorganisaties om thema's als werkdruk en burn-out bespreekbaar te maken.



Zie ook:

- [izz.nl/indialoog](http://izz.nl/indialoog)
- [izz.nl/zorgorganisaties/burn-out](http://izz.nl/zorgorganisaties/burn-out)

geeft dat burn-out een belangrijk thema is, krijg je makkelijker een mechanisme op gang waarbij leidinggevenden het ook bespreekbaar maken. Zo gaat het onderwerp bij alle medewerkers leven. En creëer je een gezond klimaat.'

### **Is elk team geschikt om zorgen bespreekbaar te maken? Is het bijvoorbeeld makkelijker in een zelfsturend team?**

'Er is geen verschil tussen een hiërarchisch gestuurd en een zelfsturend team. Om iets bespreekbaar te maken, is het vooral belangrijk dat de teamsfeer open en goed is. Het helpt als medewerkers zich vrij voelen om hun zorgen te delen. Vaak heeft dat te maken met de mate van teamvolwassenheid. In een team met een leidinggevende en een verzameling individuen is dat soms erg lastig, als iedereen op een eilandje zit. Maar in een team dat volwassener is, en waar dus meer verbinding is, werkt een dialoog vaak goed.' ✓

### KIJK OP DE ZORG

## **Grenzen aangeven**

Korte check: hoeveel van uw medewerkers onder 36 jaar zochten vorig jaar psychische hulp? En weet u wie? Eén op de tien jonge zorgmedewerkers zocht in 2018 namelijk mentale assistentie. 4% meer dan hun oudere collega's. Hoe dat komt? Grenzen leren herkennen en vervolgens ook nog durven aangeven, is vaak lastig. Zeker als je ergens pas net werkt. Tel hierbij op dat je jong bent en je graag wilt bewijzen. Resultaat: mentale druk. En dan groei je ook nog op in een tijd van ongekende mogelijkheden, prikkels en maakbaarheid. Naast werk wil je fit blijven, onderhoud je je rijke sociale leven en ontwikkel je jezelf op persoonlijk én professioneel vlak. En dan hebben we het nog niet over de hoge werkdruk waar sowieso al sprake van is in de zorg. Gelukkig kan een werkgever veel doen om zijn jong personeel te helpen. Met stip op nummer één: praat met uw mensen. Ook als u zelf druk voelt. Eng? Zeker. Maar, als u niet open bent, waarom zouden zij het dan wel zijn? Maak stress onderwerp van gesprek! Of organiseer een sessie over werkdruk. Start een nieuwe medewerker? Ga meteen met hem zitten. 'Weet dat je bij me terecht kunt als je te veel druk ervaart. Ik probeer je dan zo goed mogelijk te helpen.'

Sommige – oudere – collega's kunnen juist goed dealen met die druk. Laat hen helpen! Maak ze buddy van een nieuwe medewerker. Zo zorg je samen voor een veilige sfeer en werkt iedereen met plezier. Want is dat uiteindelijk niet het allerbelangrijkste?

Miek Crouzen is trainer en adviseur bij Young-Works. Hier helpt ze organisaties een brug te slaan tussen verschillende generaties.





De relatief hoge psychische belasting en verloopintentie onder jonge zorgmedewerkers is niet aan de aandacht van de vakbonden ontsnapt. Marco Borsboom van FNV Zorg en Welzijn en voorzitter Semih Eski van CNV Jongeren over oorzaken en mogelijke oplossingen.

## De vakbonden over jongeren,



### FNV Zorg en Welzijn: goede begeleiding voor jonge zorgmedewerkers

#### Wat is er aan de hand?

'Uit de zorg krijgen wij al meerdere jaren een toenemend aantal klachten over werkdruk. Dat is één factor die tot burn-out kan leiden. De krapte op de arbeidsmarkt is een andere. Daardoor moet niet alleen het werk met minder mensen worden gedaan, ook zorgt het voor problemen met de begeleiding van jonge medewerkers. In de zorg kom je heftige zaken tegen als ziekte en dood. Dat is confronterend. Dan is het goed dat je terecht kunt bij collega's.'

#### Rol werkgever

'De werkgever moet zorgen voor minder werkdruk, meer ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden. Want de concurrentie wordt alleen maar groter op de arbeidsmarkt. Mensen kunnen uit veel kiezen. Meer personeel aannemen is ook een oplossing, maar is nu niet makkelijk.

**Marco Borsboom:** 'Neem de goede voorbeelden en leer van elkaar'

De meeste kansen liggen bij zij-instromers. Maar goed, dat helpt ook slechts mondjesmaat. Meer doen is lastig. De patiëntenpopulatie afstemmen op het beschikbare personeel doe je niet vlug. Zeker niet nu de zorgvraag blijft groeien. Je kunt het als zorgorganisatie harder spelen en je behandel-aanbod aanpassen. Dan leg je het probleem neer bij zorgverzekeraars en politiek. Wat ik ook zie, zijn de grote verschillen tussen zorgorganisaties. Dus neem de goede voorbeelden en leer van elkaar.'

#### Hoge verloopintentie

'Om het jaar publiceert FNV haar barometer. Hierin wordt aan medewerkers gevraagd of ze het nog naar hun zin hebben in hun werk. Met name jongeren antwoorden vaker dat ze naar een functie buiten de zorg omkijken. Zeker voor jongeren is de zorg dus niet meer een baan voor het leven. Als redenen daarvoor geven ze aan de hoge werkdruk en het gebrek aan doorgroeikansen en ontwikkelmogelijkheden. Verder weet ik niet of er zoveel verschil zit tussen de verschillende generaties. Toen ik zelf in de zorg werkte, vond ik net als de collega's van mijn leeftijd ook dat de oudere managers ons niet begrepen. Dat is van alle tijden. Ik denk dat er wel veranderingen zijn, maar dat die optreden in een vloeiende lijn.'



'De verschillen tussen zorgorganisaties zijn groot.'



'Geef starters meer zeggenschap over hun werk.'

## Ongezonde werkstress tegengaan

Uit onderzoek van CNV Jongeren blijkt dat een op de drie jonge zorgmedewerkers oververmoeid van zijn werk thuiskomt. En dat een op de acht ervaring heeft met een burn-out. Zij hebben last van de hoge prestatiedruk, negatieve werksfeer en tijdsdruk. Als vervolg op het onderzoek gaat CNV Jongeren met de sector in gesprek. Om ongezonde werkstress tegen te gaan wil de vakbond jonge professionals opleiden tot "change agents". Zij gaan werkstress binnen organisaties bespreekbaar maken en acties opzetten om het werkgeluk te bevorderen. Daarvoor mobiliseren ze onder andere collega's, or, hr en bestuur.

# burn-out en verloop

## CNV Jongeren: sector wees een aantrekkelijke werkgever voor jongeren

### Wat is er aan de hand?

'Ook wij zien werkstress en burn-out onder jongeren toenemen. Deze generatie wordt overvraagd: ze moeten hun studie in een kortere tijd afronden en kampen met een hoge studieschuld. Vervolgens starten ze vaak in een baan met een tijdelijk contract en krijgen ze geen voet tussen de deur op de woningmarkt. Kortom, een onzekere beginfase. Terwijl ze graag zekerheid willen. Dan stellen ze vaak torenhoge eisen aan zichzelf om die vaste baan te verdienen.'

### Rol werkgever

'Het wordt hoog tijd dat werkgevers meer oog hebben voor veilig en gezond werken. Zet psychische belasting op de agenda, zorg dat medewerkers erover kunnen spreken. Meldt iemand zich ziek, laat hem niet thuis afwachten maar ga het gesprek aan. Kijk of je iets kunt doen. Een burn-outpreventieplan is geen overbodige luxe. Organiseer meer tijd voor het begeleiden van starters en geef ze meer zeggenschap

**Semih Eski:** 'Organiseer meer tijd voor het begeleiden van starters'

over hun werk. Daarmee zorg je voor meer werkplezier. Wat opvalt is het grote verschil tussen zorgorganisaties onderling. Dit toont dat het ook echt beter kan.'

### Hoge verlooptententie

'Het is zonde dat er zoveel jonge medewerkers die met passie in de zorg starten, al vlug rondlopen met plannen om van baan te veranderen. Op de eerste plaats voor die mensen zelf. Maar het is natuurlijk ook heel vervelend voor de sector.

De verlooptententie is een signaal dat werkgevers serieus moeten nemen. De situatie op de arbeidsmarkt is zo dat zorgorganisaties het vertrouwen van jonge mensen moeten proberen te winnen. Dit kan door ze zekerheid te bieden, een langetermijnperspectief. Niet dat jongeren van het ene naar het andere tijdelijk contract gaan. Een goede hr-manager weet wat jonge werknemers nodig hebben. Wat de verwachtingen van deze generatie zijn. Vraag je af wat bij hen past, wat ze voor wensen en behoeften hebben en speel daarop in. In de basis gaat het om zekerheid over werk en inkomen. Daarnaast zijn goede werkomstandigheden, werkplezier, scholing en doorgroeimogelijkheden heel belangrijk. Kortom, zorg dat de sector een aantrekkelijke werkgever is.'



Hoe QuaRijn medewerkers aan zich wil binden

# ‘Teamontwikkeling, daar geloof ik in’

Medewerkers die met plezier en als vakmensen aan het werk zijn. Dat is het uitgangspunt van VVT-organisatie QuaRijn. Vanzelf gaat dat niet, weet bestuurder Mirjam Hagen, daar moet je als organisatie dagelijks aan werken. ‘Medewerkers hebben hierbij ook zelf verantwoordelijkheid. En het management heeft de opdracht hen te stimuleren en de goede voorwaarden te scheppen.’



**Hagen:** ‘We plaatsen medewerkers *in the lead*’

Werken aan vitaliteit en werkplezier is bij QuaRijn een continu proces. De basis is zinvol werk en een fijne samenwerking met collega's, zegt Hagen. ‘Het is ook belangrijk dat iedereen zich gewaardeerd en serieus genomen voelt. Bovendien kunnen mensen bij ons dagelijks hun vakmanschap en talenten kwijt. Voor medewerkers die zich verder willen ontwikkelen, hebben we een talentplein.’ Ook heeft QuaRijn alle verzuimende medewerkers in beeld. Hagen: ‘Met hen maken we plannen voor een snelle terugkeer op de werkvloer. Niemand mag tussen wal en schip vallen. Toen bleek dat nogal wat mensen worstelden met psychische problemen, hebben we samen met trainer-coach Guri de Blok daarvoor de training Qua Vitaliteit ontwikkeld. Onder onze medewerkers was er ook belangstelling om psychische problemen te voorkomen. Voor hen is er nu de preventieve training Pro Vitaliteit.’

## Werken in een leuk team

Waar komt de focus op vitaliteit vandaan? ‘Een jaar of vier geleden hebben we als orga-

nisatie bekeken wat we willen bereiken en welke bestuursfilosofie daarbij hoort. We wisten dat het voor medewerkers belangrijk was om in een leuk team te werken. Dat is dan ook het uitgangspunt van onze bestuursfilosofie geworden: een lekker draaiend team is belangrijk voor elke medewerker. Daarnaast merkten we ook dat er veel afhankelijkheid was, medewerkers keken veel naar boven.

Wij willen juist dat mensen zelf initiatief nemen. Dus hebben we plannen gemaakt om medewerkers *in the lead* te plaatsen.’

Sindsdien zet QuaRijn veel in op teamontwikkeling. ‘Daar geloof ik in’, zegt Hagen. Het doel is dat de teams van QuaRijn stappen zetten naar zelfstandigheid. Besluit een team hiervoor te gaan, dan doorloopt het met de hulp van een coach een voorbereidingstraject. Hagen: ‘Als zo'n team zelfstandig gaat werken, wordt het natuurlijk niet helemaal losgelaten. Er moet een goede verbinding met de organisatie blijven. Het is ook belangrijk dat de teams zich blijven ontwikkelen, want de omgeving waarin ze werken verandert voortdurend. Juist in de zelfstandig werkende teams zie je dat ze het in de zomer redden zonder uitzendkrachten. Ze regelen de vakanties onderling zo, dat inhuren nauwelijks nodig is. Dat is toch een mooi resultaat.’

Vanzelfsprekend verandert ook de rol van de teammanagers. De tijd van het geven van opdrachten hebben wij achter ons gelaten, verduidelijkt Hagen. Een teammanager heeft nu als rol medewerkers helpen het beter te doen, ze hierbij stimuleren en waarderen. >





'De jongerengeneratie is er een met **andere waarden.**'



'Hr gaat nieuwe medewerkers bellen en **vragen wat ze nodig hebben.**'







De regio waarin QuaRijn werkt, Utrechtse Heuvelrug en omgeving, wordt ook wel Care Valley genoemd, omdat er veel ouderen wonen. Daarnaast is het arbeidspotentieel er het laagst van Nederland. De organisatie moet dus erg haar best doen om mensen aan te trekken en te behouden. 'We hebben veel voordeel gehad van de extra gelden die de regering beschikbaar heeft

## 'We willen nieuwe medewerkers binden door ze beter te begeleiden'

gesteld. Daardoor hebben we op onze locaties voor kleinschalig wonen woonondersteuners kunnen aanstellen. Zij hebben de taak van onze verzorgenden verlicht. Dit heeft de kwaliteit enorm bevorderd.'

Zelf zorgt de bestuurder dat ze een goed contact heeft met de werkvloer. 'Doordat ik diëtiste ben geweest, voel ik me bij teams en cliënten op m'n gemak. Minimaal eenmaal per maand loop ik mee in een team. Dat zorgt altijd weer voor eyeopeners, maar ook voor inspiratie. En ik pik signalen sneller op. Een voorbeeld: per thuiszorgteam is er één hulpmiddel om steunkousen helpen aan te trekken. De medewerkers vertelden dat het veel handiger is als iedereen er eentje heeft. Dat is op deze manier sneller te regelen.'

Om nieuw personeel te werven, is een goed imago geen overbodige luxe. QuaRijn werkt dan ook hard hieraan. Hagen is trots op haar communicatieafdeling. Die weet namelijk goed de weg in de sociale media. Met grote regelmaat worden leuke en interessante vlogs en blogs geproduceerd. 'Het effect daarvan is lastig te meten, maar ik heb wel het idee dat het goed uitpakt voor ons imago.'

### Warm welkom

Net als in de hele VVT is het verloop bij QuaRijn hoog. Hagen verzucht dat er voor zorgmedewerkers veel te kiezen is. 'Dat maakt het moeilijk om onze mensen te binden. Vooral bij jonge zorgmedewerkers is dat minder vanzelfsprekend. Uit exitgesprekken weten we dat ze met name in de eerste twee jaar van baan veranderen. Daarom



## De vier W's

Hr-adviseur Marina Blokzijl (links): 'Voor medewerkers is het belangrijk om de vier W's in balans te houden: wonen, werk, wederhelft en welzijn. Bij een disbalans is er een groter risico dat de medewerker uitvalt.'

Verzorgende Anita Gaasbeek (zelfsturend team Molenbos) voelde dat het niet goed zat en volgde de training Pro Vitaliteit. Dit was een uitkomst voor haar. Ook is ze heel blij met haar team en werkgever: 'Ik kon open praten over mijn klachten en werd daarin serieus genomen. Dat droeg bij aan mijn balans.'

gaan we nieuwe medewerkers beter begeleiden. Zo gaat de afdeling hr ze regelmatig bellen: "Kunnen we iets voor je doen?" Mensen durven immers niet alles te zeggen tegen hun leidinggevende. Een telefoontje van hr is dan veel laagdrempeliger.'

'Dit is een andere generatie met andere waarden', vervolgt Hagen, 'ze willen uitdaging, willen grote contracten om genoeg inkomen te genereren, omdat ze vaak hoge woonlasten hebben. Als werkgever moet je alles proberen om ze zo'n contract te kunnen bieden.' Het hogere psychisch zorggebruik onder jongeren zou volgens Hagen weleens kunnen komen omdat ze makkelijker om psychische hulp vragen. 'Zij stellen hoge eisen aan het leven. Ze hebben hoge verwachtingen en dan kan de werkelijkheid tegenvallen.'

Om nieuwe medewerkers te behouden, heeft QuaRijn besloten hen beter te begeleiden en meer te binden. Hagen: 'Onboarding is heel belangrijk: dat nieuwe medewerkers niet alleen een warm welkom krijgen maar vervolgens ook goed begeleid worden.' ✓

# Jongeren verdienen onze tijd en aandacht

De zorgopleidingen raken weer vol. De rond de eeuwwisseling geboren Generatie Z gaat aan de slag. Dit stemt optimistisch; de werving loopt fantastisch. Het geeft hoop dat het aantal vacatures gaat dalen. Maar waarom hebben jongeren zo veel meer psychische zorg nodig dan andere medewerkers in de zorg? Waarom stromen zo veel jongeren na twee of drie jaar werk uit?

‘We hebben dat jonge talent en enthousiasme keihard nodig’

Zorgmedewerkers tot 36 jaar hebben meer dan gemiddeld last van emotionele werkdruk, zo weet IZZ uit haar Monitor Gezond werken in de zorg 2018. Sommige jongeren haken al af tijdens hun stage. En van de jongeren die wel in de zorg gaan werken, veranderen er veel al na twee of drie jaar van baan. Nog eens een flink deel overweegt om met het werk te stoppen. Dat willen we toch niet laten gebeuren. We hebben dat jonge talent en enthousiasme keihard nodig!

## In het diepe

Robert is zo'n talent. Ik ontmoette hem onlangs. Hij werkt in de ggz. Een jongen vol optimisme. Hij werkt ook samen met de reclassering en heeft dus soms met "zware gevallen" te maken. Dat is nogal wat. Zeker als je 25 bent. Nou redt Robert het prima.

Maar soms lijkt het wel of zorgorganisaties jonge mensen niet alleen in het diepe gooien, maar ver in zee waar de reddende kust niet eens meer te zien is. Werkdruk op zichzelf is geen vreemd verschijnsel meer. Zelfs in de opleidingen is er al sprake van psychische belasting. Door de krappe arbeidsmarkt trekken zorgorganisaties al tijdens de stage flink aan jongeren. Maar voor een goede begeleiding in die eerste werkjaren, is vaak weinig tijd.

## Onboarding

Als we dit allemaal weten, moeten we dan niet veel meer aandacht besteden aan de stap van opleiding naar praktijk? Noem het begeleiding, noem het onboarding maar gooi jongeren niet zomaar in het diepe. Ik snap heel goed dat dezelfde werkdruk ook maakt dat deze begeleiding er vaak bij inschiet maar niets

doen is geen optie. Het wordt tijd om te ontdekken wat jonge zorgmedewerkers echt nodig hebben.

IZZ wil hierover in gesprek met het ministerie en werkgevers. We zien daar een rol voor ons. Maar niet zonder de jongeren zelf.

Om hen gaat het immers. Ze weten heel goed wat ze willen. Laten we ze tijd en aandacht geven om daar op een gezonde manier aan te werken.

*Roland Kip  
Algemeen directeur  
Stichting IZZ*





## Vergroot de *hardiness* van uw medewerkers!

Door VGZ

Eigenlijk is het raar dat dit begrip zo weinig aandacht krijgt: *hardiness*. Het stamt al uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. En het is nog steeds uiterst relevant als het gaat om stress en burn-out. Je zou kunnen zeggen dat *hardiness* het omgekeerde is van burn-out. De vraag is daarom: hoe vergroot u dit bij uw medewerkers?

Mensen die beschikken over *hardiness*, blijken drie eigenschappen gemeen te hebben:

### 1. Commitment

Zij ervaren een doel in hun leven, zowel op het werk als privé. Dat geeft betekenis aan hun leven.

### 2. Control

Het gaat in het bijzonder om een “internal locus of control”. Mensen hebben dan het bewustzijn dat zij externe omstandigheden kunnen beïnvloeden.

### 3. Challenge

De vraag hierbij is: zie je moeilijke situaties als een bedreiging of juist als een kans? Denken in kansen draagt uiteraard bij aan *hardiness*.

Bron: City University, New York.

Niet iedereen heeft deze *hardiness* vanzelf. Wel kunt u als werkgever een werkomgeving creëren waarin de bijbehorende eigenschappen worden ontwikkeld. Door betekenis te geven aan het werk, mensen invloed te geven op hun eigen werk en ondernemerschap te waarderen, juist als het soms lastig is.

### Ondersteun uw medewerkers

Ook kunt u uw medewerkers actief ondersteunen. Hiervoor biedt VGZ u verschillende mogelijkheden. Bijvoorbeeld de workshops *Energiek aan het werk*, *Energiek leidinggeven* en *Mentale veerkracht*, de groepstraining *Mindful aan het Werk* en de individuele begeleiding *Mental coaching*. Ook kunnen uw medewerkers gebruikmaken van zelfhulpmodules om bijvoorbeeld beter te ontspannen en beter te slapen.

Interesse in deze mogelijkheden? Kijk dan op [mijnbedrijfszorg.nl](http://mijnbedrijfszorg.nl). U vindt hier het volledige aanbod dat VGZ u biedt op het gebied van bedrijfszorg. Via “Mentale gezondheid” komt u bij de hiervoor genoemde groeps- en individuele interventies. U kunt deze ook zelf direct online regelen voor uw eigen organisatie. Besteed in elk geval aandacht aan de *hardiness* van uw medewerkers, met een stimulerende omgeving én actieve ondersteuning.

**VGZ helpt u graag!**



# Invloed van slaapproblemen op het werk

Door CZ

Niks vervelender dan nachten wakker liggen. Zeker als de wekker om zes uur een nieuwe werkdag inluidt. Verminderde concentratie, gezondheidsproblemen en zelfs een verhoogd risico op burn-out. Allemaal gevolgen van slecht slapen.

## Verminder het verzuim ontstaan door slaapproblemen

Download de whitepaper *Slaapproblemen en werk* en ontdek meer over:

- het belang van goede slaap
- de oorzaken van slaapproblemen
- de invloed van slaapproblemen op het werk
- adviezen voor een goede nachtrust

Download de whitepaper op [www.cz.nl/slaap](http://www.cz.nl/slaap)



### Gevolgen van slaapproblemen op het werk

Slechte slapers hebben een slechter humeur, zijn minder productief, verzuimen meer en hebben meer ongelukken. Iedereen kan last krijgen van slaapproblemen. Vrouwen en medewerkers die onregelmatig werken en nachtdiensten draaien, lopen het grootste risico. 64% van de werkenden voelt de impact op het werk:

- stemmingswisselingen
- meer ongelukken
- meer gezondheidsproblemen
- verminderd denkvermogen
- meer verzuim

### Slaapproblemen omgerekend naar euro's

Medewerkers met slaapttekort verzuimen meer. En dat kan flink in de papieren lopen.



# Wat zorgmedewerkers helpt bij burn-outklachten

IZZ heeft een onderzoek naar burn-outklachten gehouden onder de deelnemers aan haar ledenpanel. Velen gaven ook aan wat hen het beste helpt bij het omgaan met burn-outklachten. Een aantal van hun tips willen we u als werkgever in de zorg graag meegeven.

'Ik heb behoefte aan meer preventieve ondersteuning. Als een collega klachten heeft, moet er niet alleen naar dit individu worden gekeken. Kijk ook naar de invloed op het team en naar de rol van de leidinggevende. Een burn-out is vaak niet een individueel probleem.'


'Mijn burn-out had grote invloed op de rest van ons team. De werkdruk steeg namelijk enorm. Het leidde ook tot veel onbegrip bij mijn collega's. Daarom adviseer ik om hierin heel open te zijn, altijd contact te houden met het werk en zelf te sturen in je re-integratie.'

'Als leidinggevende zou ik graag een groot teamoverleg organiseren. Om alles te bespreken waar teamleden tegenaan lopen. En eventueel een externe coach inschakelen om irritaties boven tafel te krijgen. Zo kunnen we als team gezamenlijk alles uitpraten en doelen stellen.'

'Dat er naar mij geluisterd werd, heeft mij goed geholpen. Zo ook de erkenning en acceptatie van mijn klachten door mijn werkgever.'

'Het is belangrijk dat je je problemen kunt aankaarten bij je leidinggevende. Dat je samen kunt zoeken naar een balans tussen werk en thuis. Ik zou dan mijn energie structureel beter kunnen verdelen.'

'Wat echt zou helpen, is samen met onze leidinggevende een plan uit te stippelen om ons team weer op de rit te krijgen. Dus aan iets positiefs werken in plaats van brandjes blussen.'

 [izz.nl/burn-out](http://izz.nl/burn-out)

