



BETERE LEEFSTIJL EN MEER BETROKKENHEID  
RECEPT TEGEN BURN-OUT

# Hoog mentaal ziekteverzuim

Onvrede, onderprestaties en futloosheid. Samen vormen ze de voorloper op psychisch verzuim. Onder verplegend personeel rijst het verzuim inmiddels de pan uit: circa een derde van de medewerkers kampt met voortekenen van een burn-out. Aandacht voor een betere leefstijl en meer betrokkenheid onder het personeel creëren lijken het devies. | **TEKST: SUZANNE WIJERS**

**E**en burn-out is tegenwoordig beroepsziekte nummer één in Nederland. Stemningswisselingen, vermoeidheid, concentratieproblemen, slaapproblemen en de daarmee gepaard gaande onderprestaties zorgen voor mentaal verzuim en zijn vaak een voorbode van ziekteverzuim. Het is dan ook van ontegenzeggelijk belang dergelijke signalen tijdig op te pikken. En daar wringt vaak de schoen. Meestal merken managers en leidinggevenden het pas op als het al te laat is en de medewerker overspannen thuis zit. Zowel arbodienstverlener 365 als het Centraal Bureau voor de Statistiek melden dat in 2011 het percentage medewerkers met een burn-out wederom was gestegen. Het psychisch verzuim raakte volgens 365 vooral de zorg en welzijnssector en de horeca.

#### **DRAAGVLAK CREËREN**

Zowel de werknemer als de werkgever heeft belang bij een management dat ondersteunt en faciliteert als het gaat om de fysieke en mentale fitheid van het personeel. Met de gezondheid en betrokkenheid van het personeel stijgt immers ook de productiviteit. Volgens Sonja van Hamersveld, leefstijlspecialist en oprichter van Charly Green, voert leefstijl verder dan het organiseren van een sportieve bedrijfsactiviteit, het rondsturen van een anonieme vragenlijst of het inrichten van een sportruimte. 'De wil is er vaak wel bij organisaties om meer aandacht te besteden aan gezondheid, maar de maatregelen die ze nemen, zijn helaas vaak te oppervlakkig. Met veel van de huidige activiteiten, zoals het inrichten van een fitnessruimte, bereiken ze veelal de mensen die al bewuster met hun

leefstijl bezig waren. Het is juist belangrijk om organisatiebreed draagvlak te creëren, dus ook bij de medewerkers die mentale en fysieke fitheid niet op hun persoonlijke agenda hebben staan.'

#### **TABOE DOORBREKEN**

Om draagvlak te creëren ten aanzien van de leefstijl van medewerkers, zijn er nog wel enkele hobbels te nemen. Rondom het bespreken van thema's als eten, drinken, relaties, financiën, privé-werkbalans en hobby's heerst namelijk nog steeds een taboe. Eigenaar Wessel Berkman van The Brown Paper Company, een bottom-up verbeterbureau dat bedrijven ondersteunt bij de integratie van leefstijlmanagement, constateert een contradictie op dat gebied. 'Vragen of iemand goed slaapt en wat zijn voedingspatroon is, is op de werkvloer doorgaans off limits. Althans, dat zijn we geneigd te denken. Met onze leefstijlaanpak gaan we met de medewerkers in gesprek over wat wel en wat niet besproken mag worden rondom leefstijlaspecten. Wat blijkt? Medewerkers willen meer bespreken dan het management vooraf dacht. We moeten vooral bij het management een barrière doorbreken.'

#### **VAARDIGHEDEN**

Een ander punt dat het bespreken van leefstijl bemoeilijkt, is dat het managers vaak ontbreekt aan skills en kennis om dergelijke gesprekken op de juiste manier aan te pakken. Voor Van Hamersveld was dat reden om daarvoor een speciaal programma genaamd Q-ART op te zetten. De leefstijlspecialist was voorheen zelf actief in de geestelijke gezondheidszorg en was van mening dat de

aandacht voor leefstijlaspecten en de bejegening van de patiënt extra aandacht verdienen. Zij ontwikkelde daarom een methode om het taboe te doorbreken. Dit programma moest het mogelijk maken het onbenutte potentieel - winst met leefstijl - te incasseren door leefstijl inzichtelijk en bespreekbaar te maken en te focussen op aspecten die de patiënt belangrijk vindt.

Het programma van Charly Green sloeg aan en inmiddels heeft Van Hamersveld de aanpak samen met The Brown Paper Company vertaald naar het bedrijfsleven. 'We trainen managers tijdens Q-ART om actief en reflectief te luisteren. We laten hen inzien hoe belangrijk het is open vragen te stellen en de ander uit te dagen tot het nemen van verantwoordelijkheid. We stellen samen met de medewerkers een vragenlijst op die hen uitnodigt om over het aangestipte onderwerp te praten en daar vervolgens iets mee te doen.'

Veranderen blijkt nog niet zo eenvoudig, legt Berkman uit. 'We lijken te beschikken over een soort helpreflex. Zodra iemand een probleem benoemt, zijn we geneigd om direct een oplossing aan te bieden. Ander gedrag aanleren lukt alleen als de medewerker zich bewust is van zijn eigen aandeel en ook echt zelf iets aan zijn gedrag wil veranderen. Dat bereik je juist door de medewerker er over na te laten denken en hem zelf met oplossingen te laten komen. Daarvoor moet je als manager open vragen stellen, reflectief luisteren en de helpreflex uitschakelen.' Het doel is een medewerker die goed in zijn vel zit, zich betrokken voelt en zich helemaal inzet.

### DRAAGKRACHT

Toch zijn we er nog niet wanneer de leefstijl van medewerkers verbetert. Want hoewel fitheid en betrokkenheid nauw verweven zijn met productiviteit, is een fitte werknemer nog niet direct een medewerker die de visie van de instelling waarvoor hij werkt, omarmt. Het gebrek aan draagkracht is volgens Ton van der Teems, coach en initiatiefnemer van FORGO, dan ook deels debet aan het hoge mentale ziekteverzuim in de zorgsector. 'Mede als gevolg van de crisis hebben veel instellingen nieuwe doelstellingen geformuleerd. Het is dan de taak van de managers en consultants om de nieuwe bedrijfsnormen over te brengen bij het personeel. Dat blijkt niet eenvoud-

dig. Doordat de boodschap, de nieuwe bedrijfswaarden voor medewerkers niet duidelijk zijn, ontstaat er onbegrip en weerstand. Dat kan uiteindelijk leiden tot onvrede en mentaal verzuim.'

De redenering van Van der Teems biedt tevens een mogelijke verklaring voor de anticyclische cijfers van het CBS en 365. Normaliter daalt het verzuim namelijk juist wanneer het conjunctureel minder gaat. De laatste jaren is vooral een stijging zichtbaar. 'We worden al jaren achtereen gewaarschuwd voor het hoge percentage medewerkers dat gebrekkig gemotiveerd is. Dan kun je op je vingers natellen dat daarmee de productiviteit daalt en het verzuim stijgt. Daar verandert de crisis weinig aan.'

Het is dus belangrijk dat medewerkers met een leidinggevende taak of adviesfunctie de visie en missie zowel intern als extern goed weten uit te dragen. Voor leiding-

## PLANNING

Meer betrokkenheid creëren en zo het ziekteverzuim verlagen. Aanbieders van planningssoftware claimen met zogeheten zelfroosterpakketten de tevredenheid onder medewerkers te verhogen. Klinkt logisch, aangezien het personeel zo zelf voor een groot deel invloed uitoefent op het rooster. Toch plaatst Jochem Westeneng van advies- en forecastingbureau EyeOn daar een kanttekening bij. Als planningexpert voor de zorg adviseert Westeneng instellingen en ziekenhuizen bij het optimaliseren van hun planning. Volgens hem hebben zorginstellingen hun operationele en strategische planning vaak goed op orde, maar besteden ze te weinig aandacht aan de middellange termijn. 'Het is natuurlijk heel prettig als medewerkers zichzelf mogen inroosteren, maar daarvoor moet je eerst een reële inschatting maken van het aantal mensen dat je daadwerkelijk nodig hebt. Dat inzicht ontbreekt vaak nog. Om een goede tactische planning te maken, kijk je naar trends. Op maandniveau en naar seizoentrends. Op basis daarvan kun je een realistische operationele planning maken.'

Volgens Westeneng is er een omslag nodig. 'Het is niet meer vanzelfsprekend dat de kamers of bedden bezet zijn. De pieken en dalen worden groter en dat ervaren de medewerkers als meer 'hollen en stilstaan'. In de zorg heeft men heel lang vast kunnen houden aan aanbodgestuurd plannen. Die tijd is voorbij. We moeten eerst vooruitkijken: hoeveel vraag naar zorg is er? Daar baseer je dan een planning op. Zo kom je tot een meer gebalanceerde planning. Dat is goed voor cliënten, patiënten én personeel.'





‘Iedereen heeft **belang** bij een cultuur die de **leefstijl** van het **personeel verbetert.**’

geven is daar een belangrijke taak weggelegd.

Van der Teems ziet dat managers vaak worstelen met het goed over de Bühne brengen van datgene waar het bedrijf voor staat. ‘Je wilt dat immers doen zonder jezelf te verloochenen. Dat blijkt in de praktijk nog niet zo eenvoudig. Persoonlijk stel je de zorg aan patiënten voorop. Maar als het nieuwe beleid om een hogere doorstroom van patiënten vraagt, moet je die twee normen wel met elkaar zien te verenigen wil je draagkracht creëren onder het personeel.’ Vanwege de groeiende onvrede en de zoektocht van veel managers en consultants lanceert Van der Teems in september de Master of Business Advice, een leergang voor professionals met een adviesfunctie.

‘Het mentaal verzuim in de zorg is schrikbarend hoog. Nodeloos hoog. Met de university willen we managers en consultants handvatten bieden om meer betrokkenheid en bevologenheid te realiseren onder het personeel, onder meer met als doel om het verzuim te verlagen.’

#### **STRUCTUREEL INTERESSE TONEN**

Inmiddels hebben Berkman en Van Hamersveld samen diverse organisaties begeleid bij het verbeteren van de leefstijl onder medewerkers. Bewustwording staat daarbij centraal. ‘Als je structureel interesse toont in je medewerkers en de juiste vragen stelt, is op een gegeven moment geen enkel onderwerp meer taboe’, stelt Berkman. ‘Door alles bespreekbaar te maken en medewerkers uit te dagen, vergroot je de zelfreflectie en stimuleer je hen om echt iets aan hun gedrag te doen.’

De verantwoordelijkheid ligt volgens hem bij de medewerkers, het management, de OR en de directie. ‘Iedereen heeft belang bij een cultuur die de leefstijl van het personeel verbetert. Want een gezonde medewerker zorgt voor meer productiviteit.’

