



Van werkdruk naar werkplezier

■ Marita van Polen

De trainer schetst het volgende scenario aan een groep zorgprofessionals van het Isala ziekenhuis: “Stel het is eind 2020 en het gaat in je team helemaal zoals jij wilt. Je gaat met plezier naar het werk, je voelt je uitgedaagd, je benut je talenten en gaat aan het einde van de dag met een voldaan gevoel naar huis. Op het werk is alles dusdanig geregeld dat je je werk tot aan je pensioen wilt en kunt blijven doen.” Er klinkt wat gegniffel uit de groep. Een enkeling merkt op dat dat wel heel rooskleurig klinkt. En dat klopt, want in deze opdracht van de teamtraining ‘van Werkdruk naar Werkplezier’ mag worden gedroomd. In de brainstorm die daarop volgt worden in subgroepen alle belangrijke voorwaarden genoteerd die nodig zijn om de gedroomde situatie te bereiken. Het blijft even stil, maar al snel komen de eerste antwoorden: meer salaris, meer gespecialiseerd personeel, niet meer thuis gebeld worden om diensten op te lossen...

Verplichte werkdrukmaatregelen

Dat zorgprofessionals meer waardering willen en minder werkdruk kan je niet zijn ontgaan. Na

maandenlang actievoeren en de eerste landelijke ziekenhuisstaking ooit, is eind 2019 een nieuw cao-akkoord gesloten tussen de vakbonden en de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. Behalve een loonsverhoging van 8% en een betere financiële waardering van flexibele inzet hebben de partijen concrete afspraken gemaakt over de vermindering van de werk- en roosterdruk. Zo krijgen zorgprofessionals meer hersteltijd na een nachtdienst. Daarnaast kunnen medewerkers die dreigen uit te vallen door werkdruk ondersteuning ontvangen van een coach om burn-out te voorkomen. Zulke acties zijn hard nodig. Uit de werknemersenquête zorg en welzijn (2019) blijkt dat 44% van de zorgprofessionals een hoge tot zeer hoge werkdruk ervaart. Twee op de drie geeft bovendien aan dat de werkdruk in de afgelopen twaalf maanden is toegenomen (CBS, 2019). Naast de toename in werkdruk, neemt ook het aantal zorgprofessionals met burn-out- klachten toe. Zo voelt 47% van de medewerkers die werkzaam is op de spoedeisende hulp zich emotioneel uitgeput (IZZ, 2017). Een gunstige ontwikkeling is dat het verzuim na jaren van stijging eindelijk weer lijkt te stabiliseren. Het 12-maands voortschrijdend verzuim komt in het derde kwartaal van 2019 uit op 6,07% (Vernet, 2019). Dat is vergelijkbaar met het percentage van een jaar geleden.

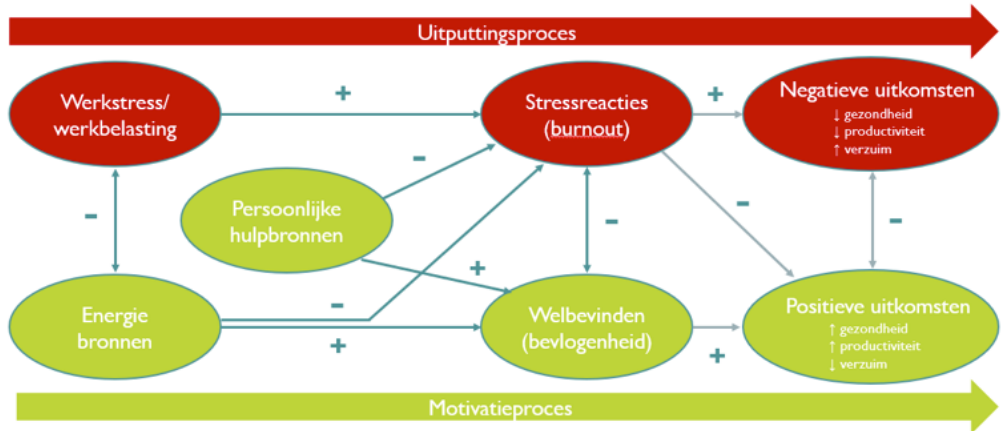
Met de komst van de nieuwe cao is in ieder geval duidelijk geworden dat de ziekenhuizen de taak hebben gekregen de duurzame inzetbaarheid en het welbevinden van de medewerkers beter te faciliteren.

Aanpak inzetbaarheid in Isala ziekenhuis

In het Isala ziekenhuis is – net als in andere zorginstellingen – het verzuim de afgelopen jaren opgelopen. Daarnaast liet het medewer-

kertevredenheidsonderzoek (MTO) zien dat steeds meer medewerkers zich uitgeput voelen na het werk. Om meer inzicht te krijgen in de risicofactoren en gericht te kunnen sturen op het verzuim, heeft Isala begin 2018 een onderzoek laten doen door het SKB. Hierbij zijn de MTO-cijfers uit 2016 gekoppeld aan verzuimcijfers van twaalf maanden daaropvolgend om te kijken of er een aantal voorspellers is aan te wijzen. Zo blijkt de energiebalans een belangrijke indicator te zijn voor toekomstig verzuim. Voor alle functies geldt dat medewerkers met een ongunstige score op 'energie tijdens werk' en/of 'herstel na werk' vaker en langduriger verzuimen. De taakeisen 'werktempo- en werkhoeveelheid' en 'organisatie van het werk' – die vaak in verband worden gebracht met werkdruk – hebben geen tot weinig relatie met toekomstig verzuim (SKB, 2018). Deze laatste bevinding is geheel in lijn met het Job Demands – Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004) dat stelt dat hoge taakeisen op zich niet leiden tot stress en verzuim. Alleen als er te weinig energiebronnen aanwezig zijn.

De afdeling HR heeft vervolgens voor afdelingen met een verzuimpercentage > 4 een aanvullende analyse gemaakt. Daarin is te zien hoe door de jaren heen is gescoord op de verzuimvoorspellers en wat de trend hierin is. Vervolgens is met leidinggevendend gesproken over concrete verbeteracties die al zijn ingezet, of de acties zijn gericht op de voorspellende variabelen en wat nog meer kan worden gedaan. Het Isala ziekenhuis heeft inmiddels een palet aan interventies die zijn gebundeld in de Gereedheidskist Duurzame Inzetbaarheid. Zo kunnen medewerkers die moeite hebben te herstellen na het werk deelnemen aan het onlineprogramma HerstelWijzer. Een preventief consult bij het bedrijfsmaatschappelijk werk, een loopbaantraining en het gebruik van online zelfhulpmodules van Mirro behoort ook tot de mogelijkheden. Om het werkplezier van medewerkers te behouden en verder te versterken, is de amplitieve teaminterventie 'van Werkdruk naar Werkple-



Figuur 1. Het uitgebreide Job Demands – Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004)

zier' ontwikkeld. Op deze interventie – die is gebaseerd op het eerdergenoemde JD-R model – zal verder worden ingezoomd.

Het belang van energiebronnen in het werk

In de training gaan teams op zoek naar hun gedeelde energiebronnen in het werk en worden concrete plannen gemaakt om deze te laten groeien. Energiebronnen zijn al die aspecten in het werk die nodig zijn om aan de eisen van het werk te kunnen voldoen, dan wel om de groei en ontwikkeling van werknemers te stimuleren (Schaufeli, 2015). Het kan daarbij gaan om zowel fysieke, sociale als organisatorische aspecten van het werk (Demerouti en collega's, 2001). Voorbeelden hiervan zijn regelruimte, feedback en sociale steun.

In het JD-R model – het meest gebruikte werkstressmodel in Nederland – worden energiebronnen in het werk aangemerkt als krachtige motivatoren (figuur 1). Ze zorgen ervoor dat medewerkers lekkerder in hun vel zitten en beter kunnen presteren. Daarnaast werken ze als een goede buffer tegen de negatieve effecten van werkstress en kunnen ze de ervaren werkdruk helpen verlagen. Energiebronnen werken zowel extrinsiek als intrinsiek motiverend. Doordat ze

ervoor zorgen dat medewerkers meer bereid zijn extra inspanning te leveren om goed te presteren, werken energiebronnen extrinsiek motiverend. Het vergroot de kans dat werkdoelen worden behaald (Schaufeli & Taris, 2013). De intrinsieke motivatie wordt versterkt doordat energiebronnen zorgen voor de bevrediging van drie fundamenteel menselijke basisbehoeften: autonomie, competentie, verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Een werkomgeving met een goede balans tussen taakeisen en energiebronnen is voor werknemers dé sleutel tot meer werkplezier en bevlogenheid.

Waarom is een zoektocht naar energiebronnen nodig?

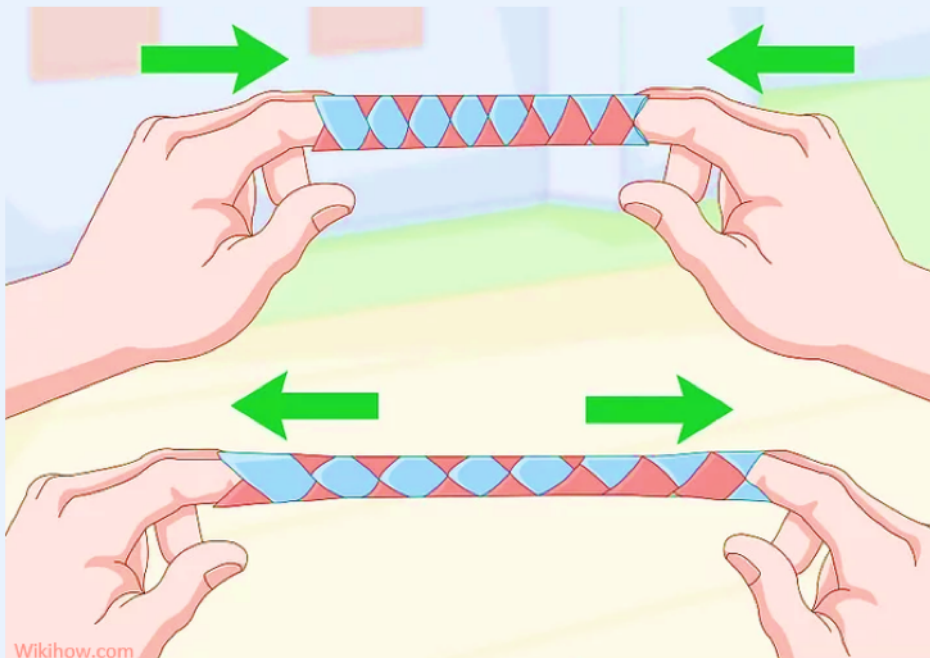
In de afgelopen tien jaar zijn in de wetenschappelijke literatuur meer dan dertig verschillende energiebronnen onderzocht. Is het dan nog wel nodig om in teamverband te zoeken naar energiebronnen in het werk? Je kunt dan toch ook de onderzochte energiebronnen als basis gebruiken? Toch kan deze stap niet worden overgeslagen. Het JD-R model veronderstelt namelijk dat ieder werkkenmerk als potentiële werkstressor of energiebron kan worden aangemerkt (Schaufeli & Taris, 2013). Daarom is het essentieel dat teams met elkaar onderzoeken hoe dit voor hen werkt. En de ervaring leert dat

behoefden per team verschillen. Een tweede reden waarom het belangrijk is de energiebronnen van een team te onderzoeken is dat vooraf niet bekend is wat de optimale hoeveelheid hiervan is. Voor energiebronnen geldt namelijk niet altijd: hoe meer, hoe beter. Zo is het hebben van veel regelruimte in het werk niet voor iedereen even waardevol. Soms is weinig regelruimte inherent aan een functie en kiezen medewerkers daar bewust voor. Bijvoorbeeld omdat het past bij hun persoonlijkheid. Bovendien kan een teveel aan

regelruimte juist voor stress zorgen. Zeker in een omgeving waarin het niet duidelijk is wat van eenieder wordt verwacht.

In de training gaan teams samen op zoek naar antwoorden op de vragen: wat zijn onze gezamenlijke energiebronnen, hoeveel willen we ze laten toenemen, in hoeverre hebben we hier zelf invloed op en welke concrete stappen gaan we zetten? Aan het einde van de training heeft het team een creatief stappenplan gemaakt waarop

Alle teamleden krijgen een Chinese vingerval met daarbij de opmerking er een beetje mee te prutsen. Iemand gebruikt hem als verrekijker, een ander steekt een vinger in beide uiteinden van het rolletje. Dan ineens klinkt er gelach: "Ik zit vast!" Wat nu? Wanneer we in een ongewenste situatie komen zijn we geneigd ons daartegen te verzetten. De Chinese vingerval laat je ervaren dat je door je te verzetten alleen maar vaster komt te zitten. Maar wat gebeurt er als je je vingers naar elkaar toe beweegt? Dan ontstaat er ruimte. Je situatie is niet veranderd – je zit nog steeds vast – maar je hebt wel meer bewegingsruimte gekregen. En naar die eigen invloed en wat je daarin zelf kunt doen, gaan we in de training op zoek.



Afbeelding 1. Oefening met Chinese vingerval

verschillende routes staan weergegeven hoe hun energiebronnen verder tot bloei kunnen komen. Hiermee gaan ze aan de slag in hun eigen werkcontext.

Een praktijkverhaal uitgelicht

Halverwege 2019 kwam bij afdeling HR Vitaliteit een trainingsverzoek binnen van een leidinggevende van het Hartcentrum. Naar aanleiding van de aanvullende analyse op het stijgende verzuim, was het advies gegeven met het gehele team de training 'van Werkdruk naar Werkplezier' te gaan doen. Voordat trainingsdata werden gepland, vond allereerst een voorgesprek plaats waarbij de onderlinge verwachtingen werden besproken. Ook werd alvast nagedacht over de borging van de uitkomsten van de training. De leidinggevende, die sinds enkele maanden in Isala werkzaam is, gaf aan dat er een hoog verloop is onder het personeel met daardoor veel nieuwe jonge medewerkers. Een knelpunt was bovendien het vertrouwen in eigen kunnen en het vertrouwen in elkaar als team. Een pluspunt was dat het team in het MTO uit 2018 goed scoorde op werkplezier en dat graag wilde behouden. In de periode van juli t/m oktober 2019 zijn alle 74 teamleden (inclusief secretaresses, serviceassistenten en leidinggevende) in kleine groepjes getraind. De training – die een dagdeel duurt – bestaat uit drie delen met elk een eigen functie. Deel één – een interactieve presentatie over werkgeluk – heeft als doel een positieve mindset te creëren. Die is nodig om de volgende opdrachten met een zo breed mogelijke blik te kunnen uitvoeren. Een positieve mindset zorgt ervoor dat je beter en creatiever wordt in het oplossen van problemen (Fredrickson & Branigan, 2005). Het tweede deel is gericht op de ideale situatie waarbij wordt gebrainstormd over alle voorwaarden (energiebronnen) die aanwezig moeten zijn om deze situatie te realiseren. Hierbij wordt gestimuleerd om volledig out-of-the-box te denken. Uit de brainstorm wordt vervolgens een drietal energiebronnen gekozen waar men als team zelf invloed op heeft. Het team beslist samen met welke ze echt verder willen. In de

derde en laatste opdracht worden in subgroepen de energiebronnen verder uitgewerkt. Het verschil tussen de huidige en ideale hoeveelheid van de energiebron wordt onderzocht en er worden zoveel mogelijk stappen beschreven om dit contrast te overbruggen. Ook wordt een allereerste stap geformuleerd die het team morgen direct al kan zetten.

Nadat alle groepen de training hebben gevolgd, is een boekje gemaakt met daarin foto's en uitwerkingen van alle energiebronnen (onder andere benutten van elkaars talenten, samenwerken, efficiënt werken, dagstructuur, feedback). Ook is de uitvoering van de verschillende acties ondergebracht bij verbetersteams die aan hun team de concrete acties hebben gepitcht. Resultaten worden aan het team teruggekoppeld in de nieuwsbrief die één keer per twee weken uitkomt.

Doordat de leidinggevende aan alle sessies heeft deelgenomen, leerde ze zelf ook nieuwe aspecten van de wensen en manier van interactie van de diverse teamleden kennen. Daarnaast heeft ze de uitkomsten van de training in het beleid, de organisatie van de werkoverleggen en het scholingsplan terug laten komen. Door de verschillende interactieve werkvormen uit de positieve psychologie, hebben teamleden meer inzicht gekregen in elkaars werk, verwachtingen en idealen. Ze leerden elkaar bovendien als mens beter kennen. ■

Marita van Polen werkte 16 jaar als specialistisch verpleegkundige, voordat zij in 2017 cum laude afstudeerde als arbeid- & organisatiepsycholoog aan de Open Universiteit. Ze werkt bij de afdeling HR Vitaliteit van het Isala ziekenhuis en is daarnaast eigenaar van organisatieadviesbureau Mongibello. Als specialist in positieve psychologie helpt Marita organisaties ervoor te zorgen dat medewerkers uitgerust naar het werk komen, bevlogen aan het werk zijn en met een voldaan gevoel weer huiswaarts keren.

www.mongibello.nl

Referenties

- CBS (2019). *Werknemersenquête zorg en welzijn: uitkomsten 1e meting 2019*. Geraadpleegd op 20 december 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2019/40/uitkomsten-werknemersenquete-azw-1e-meting-2019>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The job demands resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512.
- De Wijn, N., & Van der Doef, M. (2017). *Psychosociale arbeidsbelasting op de Spoedeisende Hulp (SEH): onderzoek naar werkfactoren, individuele factoren en gezondheid/welbevinden bij verpleegkundigen en artsen op 19 SEH-afdelingen*. Geraadpleegd op 20 december 2019, van <https://www.nvshv.nl/wp-content/uploads/2018/01/Rapport-PSA-op-de-SEH.pdf>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. A. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thoughtaction repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313-332.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T (2013). Het Job Demands – Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, (26)2. Geraadpleegd op 20 december 2019, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>
- Schaufeli, W.B. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid: werk en welbevinden in Nederland. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, volume 69, pp 15-31.
- SKB (2018). *Analyse van verzuim na het medewerker onderzoek Isala 2016* [interne rapportage].
- Vernet verzuimnetwerk bv (2019). *Verzuim in de zorg stabiliseert, maar jonge werknemers steeds langer ziek: De stand van zaken na kwartaal 3 van 2019*. Geraadpleegd op 20 december 2019, van <https://www.vernet.nl/onze-publicaties>