



Het gaat niet om bestrijding van verzuim **maar om vitaliteit.**



**Ga je wachten op klachten** of ben je die voor?



Het accent is verschoven **van curatief naar preventief.**

# ‘De sleutel ligt bij goed leiderschap’

Het is misschien wel een van de gezondste ziekenhuizen van het land: Tjongerschans in Heerenveen. De circa 1.300 medewerkers gebruiken relatief weinig zorg: 1,5 keer zo weinig fysiotherapie als de gemiddelde zorgmedewerker gebruikt. En het gebruik van psychische zorg was in 2017 zo laag, dat het niet eens in een percentage is uit te drukken. Wat is het geheim? IZZ vroeg het Barbara Tuin, manager hrm.



**Barbara Tuin:** ‘We hebben dit benaderd als een verandertraject.’

Ze reageert bescheiden. Barbara Tuin had nog niet op het netvlies dat het ziekenhuis zo goed uit de bus kwam in het onderzoek van IZZ. De cijfers over zorggebruik vormen voor haar ziekenhuis ook nog geen gebruikelijke indicator voor hoe goed de organisatie draait. In de context van gezond werken en zorggebruik komen al snel “verzuim” en “klachten” als thema's op tafel. Ze is ervan overtuigd: ‘Gezondheidsklachten en verzuim zijn voor een groot deel de resultante van hoe je met elkaar omgaat. Dat vraagt sterk management en eigen verantwoordelijkheid. De sleutel ligt bij goed leiderschap.’ Wat is dan de relatie tussen leiderschap en klachten of verzuim? ‘Aanpak van verzuim kan al snel gaan over symptoombestrijding. Je vergeet dan naar de context te kijken. Naar welk verhaal er achter het verzuim of de klacht zit. Wij willen naar medewerkers kijken vanuit duurzame inzetbaarheid. Kwesties

in iemands leven zijn vaak niet alleen maar privé óf alleen maar werkgerelateerd.’ Ter illustratie haalt ze wat van deze “kwesties” aan: ‘Denk aan de medewerker met overgangsklachten die moeite heeft met de nachtdiensten. Of aan de medewerker die in de laatste fase voor pensionering zit en beduidend minder belastbaar is. Wat doe je daarmee? Ga je wachten op klachten of uitval of ben je die vóór? Kijk, dáár komt leiderschap bij kijken.’

## Ballen in de lucht houden

Van de leidinggevende – Tjongerschans heeft er zo’n zeventig – verwacht het ziekenhuis dat zij hun mensen kennen. Dat ze weten wat er speelt. Dat ze patronen tijdig herkennen en daarop kunnen anticiperen. Dat ze om kunnen gaan met klachten, behoeften, angsten, weerstand en groepsdynamiek. Niet altijd een vanzelfsprekendheid. Barbara: ‘We kregen in de gaten dat we dit moesten benaderen als een verandertraject. We moesten samen iets nieuws leren. Iets waarvoor we de tijd moesten nemen. In 2015 zijn we daarom gestart met een veranderprogramma. We zijn eerst met de leidinggevenden in gesprek gegaan om commitment te bereiken over doelen en inhoud van dit programma. Daarna hebben alle leidinggevenden intensieve trainingen gekregen. Ziekenhuisbreed. Het maakt niet uit over welke afdeling het gaat. Er spelen overall weer andere kwesties, zeker, maar hoe deze aan te pakken blijft gelijk. Daarna hebben we inloopsessies georganiseerd voor de medewerkers. We wilden expliciet met ze erover in gesprek dat het niet om de



‘In onze preventieve aanpak draait alles om balans’

bestrijding van verzuim gaat maar om vitaliteit. En om de manier waarop we met elkaar omgaan. Dat was nog wel een ding. Er ontstond weerstand. Voor sommige mensen leek het of je je niet meer ziek mocht melden. Het vroeg tijd om te wennen. Maar nu – we zijn zo’n drie jaar onderweg – merk je echt verschil. Het accent is verschoven van curatief naar preventief. Teams zijn ook meer gewend om op deze manier naar hun werk en zichzelf te kijken.’ In deze preventieve aanpak draait alles om balans. Barbara Tuin: ‘Balans tussen werk en privé. Tussen draaglast en draagkracht. De draaglast gaat om alles wat tijd en energie kost: werk, huis, gezin, mantelzorg, financiële situatie, sport of studie. Allemaal ballen die een medewerker in de lucht moet houden. Als een van die ballen te groot wordt, dreigt hij te vallen. Vroeger was het voor een aantal mensen logisch

dat de bal die “werk” heet dan maar even moest verdwijnen. Met verzuim als gevolg. Nu is het meer bespreekbaar dat je naar alle ballen kijkt, preventief. Zo krijg je meer inzicht in wat een medewerker nodig heeft om duurzaam inzetbaar te blijven.’

## Persoonlijk leiderschap

Er blijkt nóg een belangrijk winstpunt aan het verandertraject. Niet alleen verschuift het accent van curatief naar preventief, ook in het genoemde leiderschap gloorde een fraaie verschuiving. ‘Je zou kunnen denken dat leiderschap alleen over het management gaat. Maar goed leiderschap aan de managementkant versterkt het persoonlijk leiderschap van de medewerker zelf’, claimt Barbara. ‘Leiderschap betekent dan: kritisch kijken naar jezelf en je verantwoordelijkheid nemen.’

## Oog voor elkaar

Hoe denken medewerkers van Tjongerschans zelf over het lage zorggebruik? Centrummanager Esther bij de Leij (rechts op de foto): ‘Dat heeft denk ik te maken met oog hebben voor elkaar. Als je collega bijvoorbeeld mantelzorgt of overgangsklachten heeft en moeite met nachtdiensten: hoe is zij geholpen? Wat kunnen andere collega's doen of de leidinggevende? Vraag ernaar. Maak er maatwerk van.’ Teamleider en verpleegkundige Brenda Drayer onderschrijft Esthers standpunt. ‘Wat je vaak ziet, is dat we dingen uit de weg gaan. Veel te lastig om erover te beginnen, is het idee. Terwijl het in ieders belang is om ze bespreekbaar te maken. Om op elkaar te letten en signalerend te zijn. Is een collega bijvoorbeeld emotioneel vanwege een aangrijpende situatie? Dan geven wij daar de ruimte aan.’

