

Zorg dragen voor verzorgenden

Verpleegkundigen tussen 35 en 59 jaar oud die in ziekenhuizen werken, ondervinden meer werkstress dan mensen in andere sectoren. Het risico op ziekteverzuim kan worden teruggedrongen door 'jobhulpbronnen', zoals de steun van collega's en baas, en de mogelijkheid om zelf het werk in te delen. Rik Verhaeghe van het UZ Gent schreef een doctoraat over het onderwerp.

Verhaeghe was zelf jarenlang verpleegkundige. Hij heeft het allemaal aan den lijve ondervonden, dus lag de keuze voor het onderwerp voor de hand. Als afgevaardigde van een vakorganisatie kwam hij vaak in aanraking met mensen die te lijden hadden onder stress en die vaak verkeerd begrepen werden. Zelfs de beste werkrachten zag hij soms kraken. Die ervaring inspireerde Verhaeghe om opnieuw te gaan studeren: Medisch-Sociale Wetenschappen, optie Beheer en Beleid.

Voor zijn doctoraat deed Verhaeghe een rondvraag bij 15.000 personeelsleden van tien Vlaamse ziekenhuizen. Om een homogene groep te verkrijgen werden uit de 8000 geldig ingevulde enquêtes de verpleegkundigen van hospitalisatieafdelingen geselecteerd. Ze werden ondervraagd over het stressniveau in hun job, hun jobtevredenheid en de steun die ze van collega's en baas krijgen. Die psychosociale factoren werden in verband gebracht met afwezigheid wegens ziekte.

| Hoe definieert u werkstress?

Rik Verhaeghe: "Belangrijk is dat het gaat om perceptie van werkstress. Volgens de wetenschapper Robert Karasek wordt werkstress bepaald door drie werkkenmerken: perceptie van jobvereisten, perceptie van regelmogelijkheden van de verpleegkundige bij het uitvoeren van de taken, en de sociale steun van collega's en bazen.

Wanneer werknemers hoge jobvereisten, weinig regelmogelijkheden en weinig steun ervaren, kan men volgens Karasek spreken van werkstress met risico op gezondheidsproblemen. Onderzoek heeft al verbanden aangetoond met verhoogde risico's op depressies, hartproblemen en hoge cholesterolwaarden."

| Hoe percipieerden de verpleegkundigen uit uw onderzoek werkstress?

"Verpleegkundigen ervaren niet alleen een hogere psychologische werkdruk, maar ook minder regelmogelijkheden bij het uitvoe-

dagen die worden gebruikt op zich weer 'op te laden'. Als we die baaldagen uit de meting hadden gebannen, dan hadden we nog duidelijkere verbanden kunnen leggen."

| Stijgt het ziekteverzuim naarmate de jobvereisten hoger liggen?

"Bij de verpleegkundigen is dat inderdaad zo. Buiten de zorgsector is dat verband er niet. Een mogelijke verklaring is dat mensen bij verhoogde productie hun collega's niet in de steek willen laten. Maar hoe zit dat dan bij verpleegkundigen? Ze voelen

Werkstress bij verpleegkundigen

ren van hun taken in vergelijking met werknemers uit andere sectoren. Verpleegkundigen ervaren dus verhoogde werkstress. Wie onder zware werkdruk staat en weinig zelf kan regelen, loopt ook meer risico op gezondheidsproblemen. Hoge jobvereisten in combinatie met veel regelmogelijkheden zorgen daarentegen voor een dynamische en uitdagende job die leerpotentieel biedt. Als je het geluk hebt zo'n job uit te oefenen, dan werk je in een stimulerende omgeving en krijg je meer voldoening. Sociale steun van collega's en leidinggevendende heeft ook een grote impact. Hoe meer steun verpleegkundigen ervaren, hoe kleiner de kans op ziekteverzuim: het percentage daalt met 70 tot 80% in vergelijking met collega's die weinig steun ervaren. Spijtig genoeg konden we in ons onderzoek, om privacyredenen, geen onderscheid maken in de oorzaken van de afwezigheid wegens ziekte. Sommige ziektedagen zijn eigenlijk baal-

zich niet minder plichtsbewust dan werknemers uit andere sectoren. Wellicht zitten verpleegkundigen door de aard van hun job sneller aan het uiterste van hun mogelijkheden."

Veranderingen: bedreiging of uitdaging?

| U onderzocht ook de impact van veranderingen op werkstress. Leiden veranderingen altijd tot meer stress?

"Een ziekenhuis is een dynamische en flexibele omgeving. Verpleegkundigen krijgen vaak nieuwe collega's, hun taken en uren zijn wisselend. Het klopt dat verpleegkundigen meer stress ervaren, naarmate ze meer veranderingen doormaken. Het zijn echter niet de veranderingen zelf, maar eerst en vooral de negatieve perceptie van de veranderingen die de grootste impact heeft op het stressniveau. Verpleegkundigen die veranderingen als een bedreiging zien, zijn minder tevreden



met hun werk en hebben meer negatieve stress. De kans op afwezigheid wegens ziekte stijgt ook met 100 à 150% in vergelijking met verpleegkundigen die veranderingen als een lage bedreiging zien. Die tendens is zeer duidelijk bij verpleegkundigen ouder dan vijfenveertig. Oorzaak en gevolg zijn echter niet makkelijk van elkaar te scheiden. Mensen kunnen ziek worden omdat ze de veranderingen niet aankunnen, maar het zou ook kunnen dat sommigen de veranderingen niet aankunnen omdat ze ziek zijn.”

| **Hoe kan je het beste reageren als je merkt dat één van je collega's of werknemers stress heeft?**

“Mensen die veranderingen niet aankunnen, worden snel als ‘loser’ of ‘zaag’ bestempeld. Eigenlijk geven ze op tijd een alarmsignaal, terwijl anderen hun gevoelens opkroppen tot ze breken. Je hebt doorbijters met een dikke huid, die het allemaal over zich heen laten gaan. Uiteindelijk blijven zij als laatsten over. Als ook de doorbijters uitvallen, dan zit je met grote problemen. Je bent niet alleen een aantal goede werknemers kwijt, maar er is ook een subcultuur gecreëerd waarin

het niet past om symptomen van stress te uiten en te aanvaarden. Ik wil aan werkgevers de tip geven in te gaan op de kleinste signalen. Schuif mensen die symptomen van stress vertonen niet aan de kant om met de ‘sterkere’ verder te werken. Signalen zijn er niet om te negeren.”

| **U hebt ook onderzocht hoe tevreden verpleegkundigen zijn met hun job. Hoe waren de resultaten voor dat onderdeel?**

“De jobtevredenheid bij verpleegkundigen ligt erg hoog, wat het beste bewijs is van hun grote motivatie. Verpleegkundigen dragen zorg voor ons, maar blijkbaar vinden maar weinig mensen het belangrijk ook zorg te dragen voor de verpleegkundigen. In andere sectoren wordt vaak beter voor de werknemers gezorgd. Er zijn wel ziekenhuizen die actie ondernomen hebben nadat we hen de resultaten toonden. Sommigen hebben nu programma's om jobstress te bespreken. Een teamverantwoordelijke kan zich dan vrijwillig inschrijven met zijn team. Aan de hand van computerprogramma's worden er testen uitgevoerd. De resultaten worden in teamverband besproken. Dat zijn lovenswaardige initiatieven.

Sensibiliseren is belangrijk. Stress moet bespreekbaar gemaakt worden.”

| **Tot slot: wat kunnen leidinggevenden in ziekenhuizen ondernemen om het welzijn van verpleegkundigen te vergroten?**

“Wie zich gesteund voelt door de supervisor en zijn taken zelfstandig kan indelen, kan de impact van bedreigende veranderingen op negatieve stress tegengaan. Het is dus belangrijk dat verantwoordelijken in de gezondheidszorg inzicht hebben in de interactie tussen de jobvereisten en de jobhulpbronnen. Ze moeten ook weten hoe die interactie het welzijn van verpleegkundigen op de werkvloer beïnvloedt. Hierdoor zijn ze in staat om gerichte preventieve maatregelen te nemen en doelgerichte interventies op te zetten.”

Stressbeheersing in het Virga Jesse-ziekenhuis

In 2003 werd het Virga Jesseziekenhuis in Hasselt uitgeroepen tot Mensvriendelijk Bedrijf van het Jaar. Die prijs kregen ze niet zomaar. Al jarenlang voeren ze allerlei maatregelen door om het werk van de

Angst te lijf in groep

Een groepsaankpak van angst, depressie en spanning heeft twee jaar na afloop nog steeds een positieve uitwerking op de cursisten. Dat blijkt uit een pilootonderzoek van Dirk Hermans, verantwoordelijke van het Centrum voor Leerpsychologie en Experimentele Psychopathologie van de KULeuven.

3% van de ruim twee miljoen werkende Vlamingen, 65.000 mensen, lijdt aan burn-out. Uit de jongste Vlaamse werkbaarheidsmonitor blijkt ook dat 28,9% van de Vlaamse werknemers met werkstressklachten kampt en dat 9,4% geregeld last heeft van emotionele problemen zoals angst en depressiviteit. Huisartsen, psychologen en andere welzijnswerkers krijgen in hun dagelijkse praktijk een stijgend aantal gespannen, angstige en depressieve mensen over de vloer. De wachtlijsten zijn groot. Ook personeelsverantwoordelijken worden met dit fenomeen geconfronteerd. “De traditionele aanpak bestaat erin om iemand met dergelijke klachten door een psycholoog of een psychiater afzonderlijk te laten behandelen,” zegt professor *Dirk Hermans*. “Die aanpak is duur en komt

onder druk te staan. Er is nood aan een kosteffectieve, alternatieve en complementaire methode om stressklachten te voorkomen en te behandelen, met wetenschappelijke onderbouw en een maatschappelijk draagvlak.”

ISW Limits, een spin-off van de KULeuven, doet onderzoek op vlak van werk en organisatie, gedrag, welzijn en gezondheid. Samen met de Schotse klinisch psycholoog Jim White ontwikkelde het een programma waarmee angst, depressie en spanning in groep worden aangepakt, met grote aandacht voor zelfzorg. “Ons pilootonderzoek bij een representatieve groep van tachtig deelnemers aan de cursus stressbeheersing van ISW Limits toont aan dat het programma effectief is en dat de effecten langdurig zijn,” zegt Dirk Hermans, die samenwerkte met professor *Omer Van den Bergh*. Hermans stelde deze resultaten begin maart voor op het colloquium ‘Stressbeheersing voor grote groepen’ in Leuven. “We volgden de mensen op tot twee jaar na de cursus en vergeleken de resultaten met een kleine controlegroep. We hadden een terugval verwacht, maar dat bleek niet te kloppen. De deelnemers

piekerden twee jaar later over het algemeen minder, waren assertiever en minder overspannen en hadden minder last van depressieve gevoelens. Een groepsaankpak is efficiënt.”

De aanpak is gericht op het aanbrengen van oplossingsvaardigheden om met moeilijke situaties om te springen. Hij is bovendien laagdrempelig. “Cursisten leren bijvoorbeeld hoe ze moeten omspringen met een lawaaierige buur of met werkstress,” zegt Dirk Hermans. “Tussen de sessies door kunnen ze de vaardigheden oefenen en leren ze hun eigen hulpverlener worden. Laagdrempelig betekent onder andere dat de deelnemers niet moeten spreken als ze niet willen. Mensen kunnen langs de achterkant de zaal binnenglijpen, niemand wordt verplicht om over zijn of haar problemen te communiceren. Er wordt gewerkt met een visnettechniek: veel vaardigheden worden aangeboden. Wat de cursist kan gebruiken, blijft hangen.”

tekst | **Peter Dupont**

verpleegkundigen zo aangenaam mogelijk te laten verlopen. Het bewijs dat de maatregelen werken is er. Open vacatures worden meteen ingevuld en het percentage werknemers dat ontslag neemt, is verwaarloosbaar.

| Wat doet het Virga Jesseziekenhuis om het werken zo aangenaam mogelijk te maken voor de verpleegkundigen?

Georges Swinnen, coördinator Verpleging Virga Jesseziekenhuis Hasselt: "We hebben een gezondheidspromotiecampagne opgezet. Die steunt op vier pijlers: griepvaccinatie, cardiologisch onderzoek, rugbelasting, stress en preventie van burn-out. Om na te gaan of mensen cardiologisch gezond zijn, wordt de body mass index berekend en worden de cholesterol en het suikergehalte in het bloed gemeten. Het ziekenhuis betaalt de kosten van de onderzoeken. We wijzen onze werknemers ook op het belang van gezonde voeding. Daarnaast krijgt iedereen rugscholing. Mensen die al problemen hebben met hun rug kunnen deelnemen aan een revalidatieprogramma. De begeleiding gebeurt door kinesitherapeuten die aan het ziekenhuis verbonden zijn. Onze verpleegkundigen kunnen zich ook op stress laten screenen. Als ze in de risicogroep zitten, worden ze door arbeidsgeneesheer aangesproken. Indien nodig verwijst hij hen door naar een psycholoog van het ziekenhuis. Die kijkt of het probleem verholpen kan worden door een opleiding stresshanteling en -beheersing. Met de preventie van burn-out zijn we pas begonnen. Leidinggevenden krijgen een opleiding om signalen van burn-out te herkennen bij hun medewerkers. Op die manier kunnen ze sneller geholpen worden door de arbeidsgeneesheer of met een opleiding stressbeheersing. Dankzij de opleiding zien ze waar het fout gaat, wat de oorzaken zijn en hoe ze stress kunnen voorkomen. Stress is vandaag nog een taboe. Mensen klagen makkelijk over rugklachten, maar als ze stress hebben, proberen ze dit vaak te verbergen. Door de leidinggevenden op te leiden, hopen we dit taboe te doorbreken en de drempel te verlagen."

| Verpleegkundigen ervaren meestal een hoge werkdruk. Houden jullie hier rekening mee?

"De werkdruk is de laatste decennia sterk gestegen. Daar zijn we ons van bewust. De ligduur van patiënten is veel korter geworden. Operatietechnieken zijn tegenwoordig minder ingrijpend, waardoor mensen

minder lang, maar wel intensiever verzorgd moeten worden. We hebben ervoor gezorgd dat verpleegkundigen kunnen bezig zijn met taken waarvoor ze opgeleid zijn: met patiënten bezig zijn. Alle nevenactiviteiten hebben we uit het takenpakket gehaald. Er is een tijd geweest dat verpleegkundigen 's morgens de kar met het eten naar de afdeling moesten rijden en het eten nog op borden moesten verdelen. Sinds een aantal jaren hebben we een nieuw systeem van voedselbedeling. Verpleegkundigen moeten het eten alleen nog aan de patiënt geven en, indien nodig, hen helpen bij het eten en het opruimen. Ook de verdeling van verpleegkundige materialen is sterk vereenvoudigd. Op alle afdelingen zijn de kasten op dezelfde manier ingericht. De logistieke dienst komt scannen wat er leeg is en aan de hand van die lijst vullen ze aan. Verpleegkundigen verliezen dus geen tijd meer met het zoeken en halen van materialen in het magazijn. Ook het medicatiesysteem werd geïnformatiseerd, waardoor de medicatie per patiënt op de afdeling wordt aangeleverd. Patiënten gaan tijdens hun verblijf in het ziekenhuis een aantal keer op consultatie bij de dokter, laten scans nemen of oefenen op de revalidatieafdeling. Het vervoer van de patiënten van de kamer naar de onderzoeken gebeurde vroeger door de verpleegkundigen. Sinds kort hebben we een aantal mensen aangeworven die samen de patiëntenvervoerdienst vormen. Zo krijgen verpleegkundigen weer wat meer tijd voor hun kerntaken."

| Kunnen verpleegkundigen in het Virga Jesseziekenhuis makkelijk deeltijds werken om de balans tussen werken en privéleven in evenwicht te houden?

"We doen zeker aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dat begint niet vanaf vijftig jaar, maar vanaf het moment dat mensen bij ons komen werken. De meeste van onze verpleegkundigen beginnen hier in een voltijdse job. Sommigen beslissen om bij te studeren. Zij kunnen 80% werken en krijgen voor 20% een loopbaanonderbrekingsuitkering van de RVA. Als ze in die tijd een langdurige opleiding volgen, dan wordt die uitkering verdubbeld. Ze kunnen één dag van de werkweek aan hun studies wijden. De financiële kant van de zaak houdt hen niet tegen om te studeren. En ze kunnen de balans tussen werk, studie én privéleven in evenwicht houden. In veel bedrijven blijven studerende werknemers voltijd aan de slag, wat een evenwichtige work-

life-balance niet meteen bevordert. Mensen die voltijds werken en studeren, zijn vaker ziek. Als ze hun werktijd reduceren met loopbaanonderbreking niet. Werknemers die een kindje krijgen, kunnen hun bevallingsverlof verlengen met loopbaanonderbreking. Onze medewerkers kunnen werken tussen 33% en 100%. Wij bieden ook een systeem van arbeidsduurvermindering aan. Vanaf vijfenveertig jaar krijgen onze werknemers een dag extra betaald verlof per maand, vanaf vijftig jaar twee dagen en vanaf vijfenvijftig drie dagen. Zo is er voor elk tijdstip in het leven een oplossing. Dat is heel belangrijk bij stressbeheersing. Mensen die voortdurend op de tippen van hun tenen lopen, gaan vroeg of laat in de fout. Dat proberen we te vermijden."

| Wat als er toch iemand in de problemen komt?

"Wanneer blijkt dat iemand het werk niet goed meer aankan, passen we ons mutatiebeleid toe. We bieden die mensen een zogenaamde 'comfortjob' aan. Dat zijn jobs die mentaal of fysiek minder belastend zijn, of comfortabelere werkuren bieden. Sommige verpleegkundigen krijgen het mentaal soms moeilijk op de spoeddienst of op intensieve zorgen. Anderen hebben problemen met het volcontinue systeem. Medewerkers kunnen zich via een mutatielijst kandidaat stellen voor een comfortjob. Ze assisteren dan bij raadplegingen van dokters, functiemetingen of beantwoorden de telefoon in het callcenter. De comfortjobs zijn voorbehouden voor mensen die al bij ons aan de slag zijn. We geven onze mensen de kans om uit het volcontinue systeem te stappen als ze het niet meer aankunnen. Je moet hier hard werken en je wordt ook geëvalueerd, maar als het even niet gaat, dan zorgen we ook voor een alternatief."

tekst | **Liesbeth Van Braeckel**

Virga Jesseziekenhuis, Stadsomvaart 11, 3500 Hasselt | www.virgajesse.be
Dr. Rik Verhaeghe, uzGent, De Pintelaan 185, 9000 Gent | 09-240 55 31 | rik.verhaeghe@ugent.be | www.uzgent.be