



TOOLBOX STAY SAFE, STRONG & HEALTHY_

WERKEN AAN DUURZAME INZETBAARHEID
DOE JE NIET ALLEEN,
MAAR SAMEN



Marieke Oosterhuis, Sarah Detaille, Martijn Span, Ety Wielinga, Lilian Vloet,
Sivera Berben
29 februari 2024

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING TOOLBOX	4
2	INTERVENTIES NAAR IMPACT VAN INGRIJPENDE GEBEURTENISSEN	9
2.1	Nu gaat het prima.....	10
2.2	Motivatatie kwijt voor het werk	11
2.3	Werkdruk	12
2.4	Boosheid en agressie van patiënten.....	13
2.5	Onderlinge spanningen	14
2.6	Verstoorde werk-privébalans	15
2.7	Onzekerheid.....	16
2.8	Problemen met kwaliteit van zorg	17
2.9	Morele dilemma's (kiezen tussen botsende belangen).....	18
2.10	Niet gehoord voelen	19
2.11	Tekort aan kennis of vaardigheden.....	20
2.12	Mentale klachten	21
2.13	Fysieke klachten	22
2.14	Moeite met maatschappelijk beeld over de zorg	23
2.15	Niet voorbereid zijn op een crisis	24
3	WAT JE ZELF KUNT DOEN	25
3.1	Jezelf informeren.....	25
3.2	Op een gezonde manier omgaan met stress.....	26
3.3	Goed voor jezelf zorgen	29
3.4	Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen.....	31
3.5	Sociale steun vragen.....	32
4	WAT JE BINNEN JE TEAM KUNT DOEN.....	33
4.1	Samenwerken met je team	33
4.2	Ontspanningsmomenten creëren met je team.....	33
4.3	(Peer)support organiseren binnen je team	34
4.4	Sociale ondersteuning bieden binnen je team.....	35
5	HOE JE LEIDINGGEVENDE ONDERSTEUNING KAN BIEDEN.....	36
5.1	Je leidinggevende kan jou ondersteunen door aandacht te geven	36
5.2	Je leidinggevende kan jou ondersteunen door faciliteiten te regelen.....	37

5.3	Je leidinggevende kan jou ondersteunen door te signaleren of psychologische hulp nodig is	37
5.4	Je leidinggevende kan jou ondersteunen door leiderschap te tonen	38
6	HOE DE ORGANISATIE ONDERSTEUNING KAN BIEDEN	40
6.1	De organisatie kan jou ondersteunen door beleid te maken	40
6.2	De organisatie kan jou ondersteunen door faciliteiten te verkennen of regelen	41
6.3	De organisatie kan ondersteunen met trainingen	42
6.4	De organisatie kan jou ondersteunen door waardering te tonen	43
6.5	De organisatie kan jou ondersteunen door voorbereid te zijn op een crisis	44
7	LITERATUUR	47

1 INLEIDING TOOLBOX

Of je nu werkt op de ambulance, op de spoedeisende hulp, op de acute opname afdeling of op de intensive care: iedere zorgprofessional in de acute en intensieve zorg krijgt regelmatig te maken met ingrijpende gebeurtenissen. En dat kan een behoorlijke impact hebben op je mentale gezondheid. Je kunt daardoor minder inzetbaar raken of zelfs uitvallen. Als werkomstandigheden vergaand veranderen, zoals tijdens een pandemie, kan je mentale en fysieke gezondheid extra onder druk komen te staan. De toolbox Stay Safe, Strong & Healthy (SSSH) geeft oplossingen om met ingrijpende gebeurtenissen om te gaan en helpt je om duurzaam inzetbaar te blijven.

Wat is een ingrijpende gebeurtenis?

Een ingrijpende gebeurtenis is een situatie die zo overweldigend is, dat jouw functioneren erdoor beïnvloed kan worden, meteen of na afloop¹. Het kan gaan om gebeurtenissen die binnen je reguliere werk vallen, bijvoorbeeld ongewenst gedrag of het overlijden van patiënten. Maar het kan ook gaan om een plotselinge of langdurige verandering van je normale werkomstandigheden, door een pandemie of ramp².

Persoonlijke beleving van ingrijpende gebeurtenissen

Wat jij ervaart als ingrijpend hoeft dat voor een ander niet te zijn. En andersom. Het kan ook zijn dat gebeurtenissen pas ingrijpend worden als ze zich opstapelen. Er zijn ook gebeurtenissen die je aangrijpen, terwijl je er niet zelf bij aanwezig was. Bijvoorbeeld omdat je er verhalen over hoort. Steeds geldt, dat een ingrijpende gebeurtenis invloed kan hebben op jouw duurzame inzetbaarheid.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip. Het bestaat uit verschillende aandachtsgebieden:

✓ **Vitaliteit**

Jouw vermogen om energiek, veerkrachtig, fit en met groot doorzettingsvermogen door te werken^{3,4}.

✓ **Inzetbaarheid**

Jouw vermogen om je werk cognitief, lichamelijk en mentaal uit te voeren⁵.

✓ **Werkvermogen**

Jouw vermogen om goed te functioneren in je functie, vooruitgang te boeken binnen je loopbaan en (ander) werk te vinden als dat nodig is⁶.

Duurzame inzetbaarheid betekent dat professionals gezond in hun werk kunnen (blijven) functioneren en zich daar goed bij voelen. De organisatie moet hen daartoe, waar mogelijk, in faciliteren met mogelijkheden en randvoorwaarden. Waarbij niet alleen aandacht is voor de huidige functie, maar ook al oog is voor de mogelijk toekomstige loopbaan⁷. Duurzame inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer:

- Jouw organisatie heeft, waar mogelijk, de plicht te zorgen dat jij 'gezond' kunt werken en inzetbaar blijft. In de praktijk ligt die taak (vooral) bij de HR-afdeling, de direct leidinggevenden en managers als directeuren en bestuurders.
- Jij hebt zelf ook verantwoordelijkheden rondom duurzame inzetbaarheid. Die staan (deels) los van de mogelijkheden van je werkgever, al kan die jou daarin wel stimuleren.

Duurzame inzetbaarheid is co-creatie: jullie doen het samen, en de toolbox SSSH helpt daarbij.

Richtlijnen voor psychosociale ondersteuning

In de acute en intensieve zorg is er aandacht voor de mentale gezondheid van zorgprofessionals en de duurzame inzetbaarheid. Zo heeft Nederland sinds 2010 een richtlijn voor beleidsmakers en management. Daarin staat hoe psychosociale hulp en ondersteuning aan geüniformeerden georganiseerd kan worden. Geüniformeerden zijn bijvoorbeeld politieagenten, brandweer en ambulanceprofessionals¹³.

De beleidsrichtlijn voor geüniformeerden is aangepast op psychosociale ondersteuning voor een bredere groep professionals in de gezondheidszorg, zoals bijvoorbeeld professionals op de spoedeisende hulp en IC. Die richtlijn heet Psychosociale ondersteuning zorgprofessionals². Interventies en acties in deze toolbox zijn op beide richtlijnen gebaseerd, maar concreet geschreven voor de zorgprofessional zelf.

Toolbox vol kansen

In de toolbox SSSH vind je de 'lessen' die tijdens de COVID-19-pandemie zijn opgehaald in de acute en intensieve zorg.

- Het gaat dan vooral om interventies en acties die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.
- Daarnaast zijn interventies en acties opgenomen, die de instroom van zorgprofessionals kunnen vergroten en het risico van uitstroom verlagen.

Kies er vooral voor om je open te stellen voor de kansen die de toolbox biedt: durf hulpvragen te stellen en bepaal zelf welke interventies en acties helpend kunnen zijn voor jouw duurzame inzetbaarheid.

De basis van de toolbox

Staat jouw duurzame inzetbaarheid onder druk of wil je voorkomen dat het zo ver komt? Dan kun je zelf zeker wat doen, maar je hebt daarbij ook een ondersteunende, positieve werkomgeving nodig⁸. De toolbox gaat daarom uit van twee oplossingsrichtingen:

- ***Oplossingsrichting 1: Wat kun je zelf doen?***

Als je persoonlijk leiderschap ontwikkelt, krijg je meer regie op je eigen loopbaan en op je inzetbaarheid. Persoonlijk leiderschap bestaat uit verschillende vaardigheden. Een van die vaardigheden is reflectief vermogen: nadenken over je eigen gedrag en handelen. Een andere is adaptief vermogen: je kunnen aanpassen aan omstandigheden. Een derde vaardigheid is veerkracht: hoe je omgaat met tegenslag. Dan is er nog zelfeffectiviteit: hulpbronnen durven aanboren om je loopbaanwensen en -doelen te bereiken^{9,10}.

- ***Oplossingsrichting 2: Wat kan je werkomgeving bieden?***

In je werk heb je vooral te maken met collega's en met je direct leidinggevende. Met je direct leidinggevende bespreek je jouw taken, verantwoordelijkheden en werk/privé-balans. Hij of zij is bovendien degene aan wie je verantwoording aflegt én degene die formeel verantwoordelijk is voor HR-taken.

Maar je hebt, direct of indirect, ook van doen met HR-professionals en directeuren of bestuurders. Samen kunnen zij jou actief ondersteunen door een positieve

werkomgeving te creëren. Daaronder valt bijvoorbeeld de inzet van voldoende personeel, een rijke mix van competenties binnen het team, weinig onvrijwillig overwerk, positieve interdisciplinaire relaties, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, medewerkersbetrokkenheid bij de besluitvorming, autonomie in de praktijk, effectief klinisch leiderschap en steun van de direct leidinggevenden en managers als directeuren en bestuurders¹¹.

In de toolbox SSSH hebben beide oplossingsrichtingen een plek, via verschillende interventies en acties.

[begin kader]

Een interventie bestaat uit één of meerdere acties, gericht op vergroting van duurzame inzetbaarheid. Interventies zijn dus het geheel aan verschillende acties¹².

Een voorbeeld: De interventie *jezelf informeren* bestaat uit de acties informatie vragen tijdens de overdracht, protocollen lezen, naar een informatiebijeenkomst gaan en/of je verdiepen in wetenschappelijke kennis.

[einde kader]

Je kunt de interventies en acties ofwel zelf inzetten ofwel in samenspel met je collega's, HR-professionals, direct leidinggevenden, managers als directeuren of bestuurders en/of je organisatie. De weg wijst zich vanzelf als je hieronder je keuze maakt.

Welke impact hebben ingrijpende gebeurtenissen in je werk op jou?

1. Nu gaat het prima, dat wil ik graag zo houden.
2. Ik raak mijn motivatie kwijt voor mijn werk.
3. Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden:
 - a. Ik heb moeite met de werkdruk
 - b. Ik heb last van boosheid en agressie van patiënten en naasten
 - c. Ik voel onderlinge spanning in ons team
 - d. Ik ervaar een verstoorde werk/privé-balans
 - e. Ik voel mij onzeker in mijn werk
 - f. Ik heb er moeite mee dat de kwaliteit van zorg achteruitgaat
 - g. Ik ervaar morele dilemma's
4. Ik voel mij niet gehoord.
5. Ik mis kennis en/of vaardigheden om mijn werk goed te kunnen doen.
6. Ik heb gezondheidsklachten door mijn werk:
 - a. Ik heb mentale klachten door mijn werk
 - b. Ik heb fysieke klachten door mijn werk
7. Ik heb last van de beeldvorming en/of reacties uit de samenleving over mijn werk.
8. Ik voel me niet voorbereid op een crisis.

2 INTERVENTIES NAAR IMPACT VAN INGRIJPENDE GEBEURTENISSEN

Wat je zelf kunt doen:

1. Jezelf informeren
2. Op een gezonde manier omgaan met stress
3. Goed voor jezelf zorgen
4. Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
5. Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

1. Samenwerken
2. Ontspanningsmomenten creëren
3. Peer support organiseren
4. Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

1. Aandacht geven
2. Faciliteiten regelen
3. Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
4. Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

1. Beleid maken
2. Faciliteiten regelen
3. Trainingen verzorgen
4. Waardering uiten
5. Voorbereiden op een crisis

2.1 Nu gaat het prima

Rubriek:

- Nu gaat het prima, dat wil ik graag zo houden.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.2 Motivatie kwijt voor het werk

Rubriek:

- Ik raak mijn motivatie kwijt voor mijn werk.

Wat je zelf kunt doen:

- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Ontspanningsmomenten creëren

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.3 Werkdruk

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik heb moeite met de werkdruk.

Wat je zelf kunt doen:

- Jezelf informeren
- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Faciliteiten regelen
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.4 Boosheid en agressie van patiënten

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik heb last van boosheid en agressie van patiënten en naasten.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.5 Onderlinge spanningen

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik voel onderlinge spanning in ons team.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Faciliteiten regelen
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Waardering uiten

2.6 Verstoorde werk-privébalans

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik ervaar een verstoorde werk/privé balans.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Faciliteiten regelen
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Waardering uiten

2.7 Onzekerheid

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik voel mij onzeker in mijn werk.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Faciliteiten regelen
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten
- Voorbereiden op een crisis

2.8 Problemen met kwaliteit van zorg

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik heb er moeite mee dat de kwaliteit van zorg achteruitgaat.

Wat je zelf kunt doen:

- Jezelf informeren
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Faciliteiten regelen
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Waardering uiten
- Voorbereiden op een crisis

2.9 Morele dilemma's (kiezen tussen botsende belangen)

Rubriek:

- Ik heb moeite met mijn werkomstandigheden.
- Ik ervaar morele dilemma's.

Wat je zelf kunt doen:

- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen

2.10 Niet gehoord voelen

Rubriek:

- Ik voel mij niet gehoord.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Faciliteiten regelen
- Waardering uiten

2.11 Tekort aan kennis of vaardigheden

Rubriek:

- Ik mis kennis en/of vaardigheden om mijn werk goed te kunnen doen.

Wat je zelf kunt doen:

- Jezelf informeren
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Voorbereiden op een crisis

2.12 Mentale klachten

Rubriek:

- Ik heb gezondheidsklachten door mijn werk.
- Ik heb mentale klachten door mijn werk.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.13 Fysieke klachten

Rubriek:

- Ik heb gezondheidsklachten door mijn werk.
- Ik heb fysieke klachten door mijn werk.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen
- Sociale steun vragen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Ontspanningsmomenten creëren
- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Waardering uiten

2.14 Moeite met maatschappelijk beeld over de zorg

Rubriek:

- Ik heb last van de beeldvorming en/of reacties uit de samenleving over mijn werk.

Wat je zelf kunt doen:

- Op een gezonde manier omgaan met stress
- Goed voor jezelf zorgen
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Peersupport organiseren
- Sociale ondersteuning bieden

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Aandacht geven
- Signaleren of er psychologische ondersteuning nodig is
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Waardering uiten

2.15 Niet voorbereid zijn op een crisis

Rubriek:

- Ik voel me niet voorbereid op een crisis.

Wat je zelf kunt doen:

- Jezelf informeren
- Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Wat je binnen je team kunt doen:

- Samenwerken

Hoe je leidinggevende ondersteuning kan bieden:

- Faciliteiten regelen
- Leiderschap tonen

Hoe je organisatie ondersteuning kan bieden:

- Beleid maken
- Faciliteiten regelen
- Trainingen verzorgen
- Voorbereiden op een crisis

3 WAT JE ZELF KUNT DOEN

3.1 Jezelf informeren

Bij ingrijpende gebeurtenissen kun je het gevoel krijgen dat je grip verliest. Misschien ben je bang geen goede kwaliteit van zorg meer te kunnen leveren. Of je merkt dat je kennis of vaardigheden niet meer goed aansluiten bij je (nieuwe) taak. Bijvoorbeeld wanneer je te maken hebt met een patiënt met complexe problematiek. Je kunt daar een actieve rol in pakken door jezelf goed te informeren.

Jezelf informeren kan op veel manieren:

- ✓ ***Via de overdracht aan het begin van je dienst***
Focus niet alleen op informatie over de patiënt(en), maar vraag je collega's ook naar bepaalde veranderingen in werkomstandigheden of hoe je iets het beste kunt aanpakken.
- ✓ ***Blijf op de hoogte van veranderingen in protocollen***
Spreek bijvoorbeeld als team af hoe jullie veranderingen actief met elkaar delen.
- ✓ ***Bezoek informatiebijeenkomsten die de organisatie organiseert***
Deelname kan je veel opleveren: je hoort uit de eerste hand wat er speelt en kunt meteen vragen stellen.
- ✓ ***Verdiep je in nieuwe wetenschappelijke inzichten***
Het kost tijd om protocollen up-to-date te houden en om er nieuwe wetenschappelijke inzichten in te verwerken. Het kost bovendien tijd om nieuwe werkwijzen in te voeren. Jij kunt daar zelf een bijdrage aan leveren door op zoek te gaan naar evidence based practice. Bij evidence based practice maak je een weloverwogen keuze. Je baseert je bij die keuze op inzichten uit de wetenschap, op jouw kennis en ervaring als zorgprofessional en natuurlijk op de wensen en ervaringen van de patiënt¹⁵.

Bronnen voor evidence based practice:

- De richtlijnen op websites van V&VN¹⁶ en de Federatie voor Medisch Specialisten¹⁷
 - De richtlijnen beschrijven de beste zorg voor een bepaalde patiëntengroep, bijvoorbeeld bij sepsis of delier. De informatie is gebaseerd op de laatste

wetenschappelijke inzichten, systematisch samengesteld door zorgprofessionals en patiënten en up-to-date.

- De Beter laten-lijst¹⁸
Op deze lijst zie je welke interventies en acties nog vaak worden toegepast, terwijl wetenschappelijk is aangetoond dat ze niet werkzaam zijn. De lijst is samengesteld door en voor zorgprofessionals.
- De Landelijke Protocollen Ambulancezorg¹⁹
De ambulancezorg werkt landelijk met deze protocollen voor professioneel werken. De protocollen zijn mede gebaseerd op wetenschappelijke inzichten.
- Databases als Pubmed²⁰, Cinahl²¹ of Cochrane²²
In deze databases kun je systematisch zoeken naar wetenschappelijke publicaties. Je moet daar wel een beetje handigheid voor hebben. Is zoeken in een database nieuw voor jou? Vraag dan een collega om hulp. Vooral mensen die net zijn afgestudeerd, verpleegkundig specialisten en physician assistants weten hun weg er vaak goed in te vinden. Sommige organisaties hebben ook een (wetenschappelijk) bureau dat ondersteuning kan bieden.

Jouw eigen professionele kennis en ervaring zijn zeker waardevol. Het is dan wel belangrijk, dat die in lijn zijn met de laatste inzichten van de wetenschap. En dat je altijd afstemt op de wensen van de patiënt, of met zijn naasten als de patiënt niet aanspreekbaar is. Dus blijf je eigen expertise ook inzetten!

✓ **Scholing**

Overweeg om een training of scholing te volgen. Dit is een goede manier om aanvullende kennis en vaardigheden op te doen. Een training of scholing kun je volgen over een inhoudelijk onderwerp, maar ook als je vaardiger wilt worden in evidence based practice. Scholing kan ook bestaan uit het meelopen met een collega van dezelfde of een andere organisatie. Zo kun je van elkaar leren en nieuwe ideeën opdoen.

3.2 Op een gezonde manier omgaan met stress

Ingrijpende gebeurtenissen brengen stress met zich mee. Daar is niet aan te ontkomen. Denk bijvoorbeeld aan werken onder druk tijdens een reanimatiesetting. Of aan het overlijden van een patiënt. Of aan onzekerheid over de precieze situatie als je naar een ongeluk rijdt. Misschien heb jij mede daarom juist voor jouw beroep gekozen. Stress is ook niet verkeerd –

zolang het maar niet te lang duurt. Als druk langer aanhoudt, is het belangrijk dat je daar goed mee omgaat.

Omgaan met stress kan op verschillende manieren

Iedereen gaat anders om met stress. De een kiest ervoor om de problemen die de stress veroorzaken aan te pakken. Je neemt dan de oorzaak van de stress weg. De ander doet iets om de gevolgen van de stress te verminderen.

Welke aanpak je ook kiest, je hoeft het niet alleen te doen

Schroom niet om sociale steun te zoeken van mensen in je omgeving. Dat kan op je werk, bijvoorbeeld bij je collega's of direct leidinggevende, maar ook bij mensen in jouw privé-situatie. Het hangt van de specifieke omstandigheden af of een manier helpend is of niet.

Oorzaak van stress aanpakken

Vind jij dat de oorzaak van de stress aangepakt moet worden? Laat dat dan niet (alleen) aan anderen over, maar kom zelf ook in actie. Bedenk wat de oorzaak is van jouw stress. Na die reflectie kun je aan de slag met oplossingen. Oefen bijvoorbeeld invloed uit op de roostering, stel (jezelf) de vraag of de huidige manier van werken nog wel de juiste is of vertel je leidinggevende dat de werkdruk (voor jou) te hoog is. Deze aanpak van omgaan met stress vraagt om persoonlijk en professioneel leiderschap en om het vermogen om gebruik te maken van wetenschappelijke inzichten.

Gevolgen van stress verminderen

Kun je de oorzaak van stress niet zelf (meteen) wegnemen? Probeer de situatie dan te accepteren zoals die is en richt je op dingen waar je wel invloed op hebt. Die aanpak heeft een naam: de cirkel van invloed²³.

✓ **Stress door irritatie**

Oplopende irritaties kunnen stevige stress veroorzaken. Je kunt bijvoorbeeld moeite hebben met de mening van anderen of met beslissingen die patiënten nemen. Je kunt ook geïrriteerd raken door je werkomstandigheden, bijvoorbeeld als je met beschermende isolatiemaatregelen te maken krijgt. Aan die situaties kun je niets veranderen, die zijn nu eenmaal zoals ze zijn. Wat je wél kunt veranderen is jouw reactie: accepteer de andere mening, aanvaard de frustrerende beslissing en leg je

neer bij de noodzakelijke maatregelen. Wat ook helpend kan zijn om oplopende irritatie te voorkomen: de situatie later, op een rustig moment, bespreken en vertellen wat dit met je doet. Maar 'later' heeft natuurlijk wel zijn grenzen: bewaak die grens goed voor jezelf.

✓ ***Stress door verveling en eentonigheid in je werk***

Gebrek aan uitdaging en afwisseling zijn een bekende bron van stress. Dat werd bijvoorbeeld duidelijk tijdens de pandemie, toen zorgprofessionals steeds te maken hadden met patiënten met hetzelfde ziektebeeld. Ga dan op zoek naar manieren om de eentonigheid te doorbreken. Misschien kun je een neventaak op je nemen, lid worden van een commissie of adviesraad, een studie volgen of een coördinerende rol op je nemen. Of onderzoek de mogelijkheden van een dubbele aanstelling, waar steeds meer zorgprofessionals voor kiezen: werk op verschillende afdelingen of combineer werken in de zorg met lesgeven of onderzoek.

Algemene tips om de gevolgen van stress te verminderen

- focus op het handelen tijdens je werk;
- neem tijd om af te schakelen na je werk;
- geef je emoties de ruimte;
- zoek afleiding;
- praat over wat je meegemaakt hebt;
- vermijd de bron van stress.

Afleiding tijdens je werk

Praat met je collega's ook over andere dingen dan je werk of breng humor in je werkgesprek. Dat geeft lucht.

Afleiding na je werk

Je kunt ervoor kiezen om thuis niet bewust bezig te zijn met je werk. Zet bijvoorbeeld de appgroep van je team op stil of stop met het volgen van nieuws dat met je werk te maken heeft. Dat geeft rust.

Ongezonde manieren om stress te verminderen

Het is natuurlijk een open deur, maar we benoemen het toch nog even expliciet: gebruik van drank en drugs zijn geen goede aanpak tegen stress. Druk ook je emoties niet weg. Wanneer

je op deze manieren omgaat met stress heb je een grotere kans op mentale klachten als angst, depressie of een posttraumatische stressstoornis (PTSS)²⁴. Merk je dat jij neigt naar een ongezonde aanpak van stress? Goed dat je je daarvan bewust bent! Het kan verstandig zijn hier met iemand over te praten en samen te kijken wat je daarin kunt en wilt doen.

Meer informatie

Wil je meer voorbeelden en tips rond omgaan met stress? Klik dan door naar de rubriek [Goed voor jezelf zorgen](#).

3.3 Goed voor jezelf zorgen

Eén van de belangrijkste instrumenten in de acute en intensieve zorg ben jij zelf. Daarom is het belangrijk dat je goed voor jezelf zorgt.

Weinig tijd?

Misschien denk je: 'Daar heb ik toch echt geen tijd voor in de hectiek van mijn werk?!' Dan ben je niet de enige. Juist wanneer het druk is, schieten tijd en aandacht voor jezelf er voor iedereen al snel bij in. Bedenk in ieder geval dat het makkelijker is om je werk te doen als je goed voor jezelf zorgt.

Tips die weinig tijd vragen:

- Zet je privételefoon uit tijdens je werk;
- Zet je werktelefoon uit in je vrije tijd;
- Laat auto of scooter staan en beweeg actief van A naar B;
- Doe ademhalingsoefeningen;
- Zeg vaker 'nee', in je werk en bij sociale verplichtingen.

Loskomen van je werk

Soms kun je thuis moeilijker afstand nemen van omstandigheden op je werk. Bijvoorbeeld als je te maken had met boosheid en agressie van patiënten of hun naasten. Of wanneer er onderlinge spanningen zijn in je team. Of doordat je werk breed wordt uitgemeten in de

(social) media. Bij gezond omgaan met stress lees je wat je kunt doen bij dit soort stressvolle situaties op je werk.

Thuis kun je afleiding zoeken door je aandacht te richten op:

- een (nieuwe) hobby;
- sporten;
- een dagje uit;
- je huisdier;
- een serie kijken.

Gezonde leefstijl

Gezond eten en drinken. Goed slapen. Voldoende bewegen. En tijd nemen voor ontspanning. Het hoort allemaal bij een gezonde leefstijl.

✓ ***Check hoe jouw werkgever een gezonde leefstijl kan ondersteunen***

Steeds meer organisaties hebben hier oog voor en helpen hun medewerkers op weg. Ze organiseren bijvoorbeeld een Week van de Vitaliteit of bieden een training aan.

✓ ***Ga aan de slag met slaapproblemen***

Er zijn veel mogelijkheden om gezond door de nacht te komen. Voor meer informatie kun je terecht op de website van Actie Leer Netwerk²⁵.

✓ ***Ontdek hoe je een betere balans krijgt tussen werk en privé***

De beroepsvereniging voor Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (V&VN) heeft samen met CNV Zorg en Welzijn interventies en acties ontwikkeld om medewerkers in zorg en welzijn te behouden. Onder het kopje werk/privé lees je meer over een betere balans tussen werk en privé²⁶.

✓ ***Volg een e-learning over duurzame inzetbaarheid***

Via de website van BrainWorkshops LAB kun je e-learnings volgen over duurzame inzetbaarheid²⁷. De e-learnings gaan over thema's als zorgen voor een kwalitatief goede slaap, afschakelen na een drukke dienst en vriendelijk nee zeggen. Nederlandse experts werkten mee aan de ontwikkeling van de e-learnings, maar ze zijn uitgegeven in de Engelse taal.

3.4 Persoonlijk en professioneel leiderschap ontwikkelen

Persoonlijke ontwikkeling

Een mooi teken van persoonlijk leiderschap? Dat is het feit dat jij nu deze toolbox leest. Want je ontdekt daardoor wat je zelf kunt doen als je te maken hebt of krijgt met ingrijpende gebeurtenissen in jouw werk. De toolbox gaat bovendien verder dan de oplossingen, waar jij zelfstandig mee aan de slag kunt. Je leest ook welke ondersteuning je daarbij kunt organiseren en hoe jouw collega's, je direct leidinggevende, de HR-professional, het management of je organisatie je kunnen helpen.

Moreel leiderschap bij botsende belangen

In je werk heb je geregeld te maken met situaties die ingrijpend zijn: ingrijpend voor de patiënt, maar ook voor jou als zorgprofessional. Vaak hebben die gebeurtenissen een moreel (of ethisch) dilemma in zich: een botsing tussen verschillende morele waarden. Kiezen voor de ene waarde gaat dan ten koste van de andere waarde¹⁴.

Voorbeeld van een moreel dilemma

Tijdens de pandemie mochten patiënten geen naasten op bezoek ontvangen. Die instructie was prima verdedigbaar, want: minder risico op verdere besmetting. Maar de regel had ook een groot nadeel: geliefden moesten soms via het beeldscherm afscheid nemen en patiënten moesten alleen sterven. Dat zorgde voor botsende morele waarden. Met aan de ene kant het belang van goede en veilige zorg bieden volgens de geldende standaard. En aan de andere kant het belang van sterven in het bijzijn van naasten. Bij een moreel dilemma moet je een keuze maken tussen die botsende belangen. Bij sommige zorgprofessionals zorgde de instructie om geen bezoek toe te laten zorgde daardoor voor gewetensbezwaren.

Moreel beraad

Bij moreel leiderschap voer je instructies niet zomaar uit, maar maak je met de betrokken professionals een afweging van de verschillende perspectieven. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren tijdens een moreel beraad met je collega's of met andere disciplines. Je lost met zo'n overleg natuurlijk niet alles op, maar een moreel beraad helpt wel om morele kwesties makkelijker bespreekbaar te maken en om in dialoog te ontdekken hoe je met ingrijpende situaties om kunt gaan. En dat heeft weer positieve invloed op je mentale gezondheid. Informeer dus vooral eens of jouw organisatie al een moreel beraad kent of wil creëren.

Invloed uitoefenen op beleid

Moreel leiderschap gaat ook over zelf invloed uitoefenen op je werkomstandigheden: meepraten over (nieuw) beleid. Dat kan bijvoorbeeld door je aan te sluiten bij een commissie of door een rol te pakken in een adviesraad, stafraad of ondernemingsraad.

3.5 Sociale steun vragen

Je kunt sociale steun vragen op je werk, maar ook in je privé-omgeving.

✓ **Zoek het gesprek**

Veel zorgprofessionals geven aan dat ze baat hebben bij een gesprek: praten over wat je meemaakt op je werk is een belangrijke hulpbron²⁸. De ene persoon vindt het fijn om te praten met collega's en/of de direct leidinggevende, de ander doet dat liever in zijn privé-omgeving. Je collega's hebben hetzelfde meegemaakt en herkennen daardoor wat je vertelt: je zit samen eigenlijk in hetzelfde schuitje. Misschien ken je buiten je werk iemand die ook in de acute en intensieve zorg werkt? Dan kan het heel fijn zijn om eens met hem of haar van gedachten te wisselen. Maar je kunt natuurlijk ook praten met iemand die (juist) niet in de zorg werkt.

✓ **Creëer een stabiel(er) thuisfront**

Wanneer je het heel druk hebt op je werk, is het fijn als thuis alles doorloopt. Dat kan gaan over oppas voor je kinderen, een poetshulp, een uitlaatservice voor je hond of bijvoorbeeld iemand die zorgt dat de warme maaltijd klaarstaat als je thuiskomt.

4 WAT JE BINNEN JE TEAM KUNT DOEN

4.1 Samenwerken met je team

Samen kun je meer dan alleen. Zeker bij ingrijpende gebeurtenissen is het belangrijk dat je elkaar echt versterkt binnen een team.

Verschillende vormen van samenwerking:

- ✓ Deel informatie, zodat iedereen weet wat er speelt.
- ✓ Maak gebruik van elkaars kwaliteiten. Dat betekent dat jij de kwaliteiten van je teamgenoten kent én dat zij die van jou kennen.
- ✓ Bespreek open en transparant wat je van elkaar verwacht.
- ✓ Erken en respecteer de verschillen die er nu eenmaal zijn. Iedereen denkt, doet en ervaart anders, juist die mix van persoonlijkheden en kwaliteiten is essentieel voor goede prestaties.
- ✓ Evalueer de teamprestaties tijdens ingrijpende gebeurtenissen: bespreek de knelpunten, maar benoem zeker ook de successen. Bekijk samen wat goed werkt in bepaalde situaties, en waarom. Leer van elkaar door je open, eerlijk en kwetsbaar op te stellen.
- ✓ Kijk over de muren van de eigen schutting en deel ervaringen met andere teams. Zo verbeter je de samenwerking tussen teams en versterk je elkaar zonder te concurreren.

Hoe fijner je als team samenwerkt, hoe meer werkbelasting je zelf en samen aankunt: je weet en voelt dat je er niet alleen voor staat.

4.2 Ontspanningsmomenten creëren met je team

Juist bij ingrijpende gebeurtenissen is het belangrijk om met wat ontspanning eventjes afstand te nemen van het werk. Wat je helpt te ontspannen, is vaak heel persoonlijk.

We geven jou en je team graag wat tips:

- ✓ ***Gun elkaar rust buiten werktijd***
Het is voor de meeste mensen zeer gezond om periodes te hebben waarin ze los zijn van hun werk: juist door afstand te nemen, kun je jezelf weer opladen.
- ✓ ***Doe samen geregeld iets leuks***
Stimuleer elkaar om leuke dingen te doen op en naast het werk. Organiseer een teamdag, een pubquiz of bijvoorbeeld een kookworkshop. Vier werkjubilea, verjaardagen, geboortes en andere blijde gebeurtenissen. Zo leer je elkaar ook op een informele manier kennen en krijgen jullie een sterkere verbinding.
- ✓ ***Pauzeer samen en praat dan niet over het werk***
Gun elkaar de ruimte om tijdens het werk even afstand te nemen. Dat geeft net wat meer lucht.
- ✓ ***Check of de organisatie mogelijkheden biedt om jullie team te ondersteunen bij yoga of 'mindfulness'***
- ✓ ***Onderzoek of het mogelijk is om hersteldagen te regelen voor medewerkers die het zwaar hebben gehad.***

4.3 (Peer)support organiseren binnen je team

Peersupport

Jouw directe collega's ('peers') kunnen in drukke en spannende tijden een belangrijke steun voor je zijn. Zeker in de acute en intensieve zorg gaat dat niet altijd zomaar vanzelf: soms moet je bewust tijd vrijmaken om steun te organiseren.

Hoe organiseer je peersupport?

- ✓ Maak tijdens je werk bewust tijd voor contactmomentjes met je collega's en heb dan echte aandacht voor elkaar.
- ✓ Zet 'mentaal welbevinden' als vast onderwerp op de agenda van het teamoverleg. Je hebt op dat specifieke moment echt oog en oor voor elkaar.
- ✓ Werk met buddy's: alle medewerkers hebben geregeld contact met hun buddy.
- ✓ Zie direct leidinggevenden ook als peers: ook zij kunnen jou steunen.

Hulpmiddelen voor gerichte peersupport

✓ **De Drie-vragen-methode²⁹.**

Deze methode helpt jouw team om elkaar laagdrempelig te ondersteunen en om de juiste onderwerpen aan te kaarten.

De drie vragen:

1. Welke gebeurtenis(sen) van vandaag zijn je bijgebleven?
2. Hoe voel je je – lichamelijk en mentaal?
3. Heb je genoeg steun?

Stel deze vragen bijvoorbeeld tijdens de evaluatie van de dag of bij een intervisiemoment.

✓ **Het portfolio Merkbaar beter**

Je vindt in het portfolio meerdere interventies en acties voor het organiseren van support²⁶. Merkbaar beter is ontwikkeld door de beroepsvereniging voor Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (V&VN) en CNV Zorg en Welzijn.

Andere vormen van support

✓ **Bedrijfsopvangteam (BOT)**

Check of jouw organisatie een bedrijfsopvangteam (BOT) heeft. Een BOT kan laagdrempelig ondersteunen bij incidenten en ingrijpende gebeurtenissen.

✓ **Vertrouwenspersoon of geestelijk verzorger**

Check of jouw organisatie een vertrouwenspersoon of geestelijk verzorger heeft die steun kan bieden aan medewerkers. Veel organisaties hebben dergelijke functionarissen in dienst.

4.4 Sociale ondersteuning bieden binnen je team

Aandacht voor elkaar is belangrijk voor het welbevinden van teamleden. Iedereen heeft weleens behoefte aan een luisterend oor of aan een arm om de schouder. Geef elkaar die steun.

- ✓ Praat met je collega's over ingrijpende gebeurtenissen. Dat helpt jou én hen. Jullie hebben tenslotte vaak hetzelfde meegemaakt of begrijpen minstens de context van jullie werk.
- ✓ Zorg samen voor een omgeving waarin je kwetsbaar mag zijn, emoties kunt tonen en angst en verdriet durft te uiten. Zoek daarbij samen naar troost en hoop.
- ✓ Bel of bezoek elkaar ook eens buiten het werk, om te weten hoe het gaat. Geef aandacht aan je zieke collega's, vergeet hen niet.
- ✓ Waardeer elkaar als professional, maar ook om wie jullie zijn als mens.
- ✓ Geef elkaar soms een kleine attentie of een andere vorm van waardering.
- ✓ Moedig elkaar aan in moeilijke situaties.
- ✓ Steun elkaar waar nodig en durf zelf ook om steun te vragen.

5 HOE JE LEIDINGGEVENDE ONDERSTEUNING KAN BIEDEN

5.1 Je leidinggevende kan jou ondersteunen door aandacht te geven

Bij een ingrijpende gebeurtenis is het belangrijk dat je weet dat je bij je direct leidinggevende terecht kan. Alleen al een luisterend oor kan helpen om gebeurtenissen in perspectief te zien.

Hoe kan je direct leidinggevende je ondersteunen?

- ✓ Je leidinggevende is benaderbaar: je kunt binnenlopen voor een contactmomentje.
- ✓ Je leidinggevende zoekt actief contact en heeft aandacht voor wat er bij jou speelt, op het gebied van werk en eventueel ook privé.
- ✓ Je leidinggevende zorgt samen met jou voor een rustig moment om elkaar te spreken en neemt de tijd voor je.
- ✓ Je leidinggevende geeft jou het gevoel dat je gezien wordt. Mis je dat gevoel? Bespreek dat dan met je leidinggevende.
- ✓ Je leidinggevende zegt en toont regelmatig dat jij en je collega's gewaardeerd worden. Want voor ieder mens is het fijn om te merken: Wat ik doe, doet ertoe.

5.2 Je leidinggevende kan jou ondersteunen door faciliteiten te regelen

Ingrijpende gebeurtenissen kunnen een grote impact op jou hebben. Als dat gebeurt, kan je direct leidinggevende je ondersteunen met praktische zaken. Jij kunt de werkomstandigheden daardoor makkelijker het hoofd bieden. Wat er mogelijk is, verschilt per organisatie. Check bij je direct leidinggevende welke mogelijkheden er zijn op jouw werkplek.

Besprek wat jouw direct leidinggevende voor je zou kunnen regelen

- ✓ ***Je leidinggevende kan met jou verkennen hoe jouw werkbelasting omlaag kan worden gebracht en hoe jouw werk-privébalans verbeterd kan worden.***

Dat kan bijvoorbeeld door te bespreken of jouw regeltaken overgedragen kunnen worden aan een van je collega's. Jij kunt je daardoor beter richten op je primaire werk. Effectieve(re) roostering is een andere mogelijkheid om werkbelasting te verlagen. Het gaat dan over een zo goed mogelijke afstemming van inzet van medewerkers. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld met een afspraak dat jij een periode niet extra wordt ingezet.

- ✓ ***Je leidinggevende kan jou ondersteunen met goede randvoorwaarden***

Het gaat dan bijvoorbeeld om voldoende beschermingsmiddelen, koelvesten, geregelde ontspanningsmomenten of verwijzing naar het BOT-team of psychologische hulp.

- ✓ ***Je leidinggevende kan jou ondersteunen bij de balans tussen werk en privé***

5.3 Je leidinggevende kan jou ondersteunen door te signaleren of psychologische hulp nodig is

Bij ingrijpende gebeurtenissen weet je soms zelf even niet meer hoe het echt met je gaat. En ook niet wat op dat moment goed voor je is. Je leidinggevende kan je daarbij helpen.

Hoe kan je direct leidinggevende jou ondersteunen?

Wat er mogelijk is, verschilt per organisatie. We geven je hieronder een overzicht. Check bij je direct leidinggevende welke mogelijkheden er zijn op jouw werkplek.

✓ ***Je leidinggevende heeft geregeld contact met jou***

Zo is er steeds een vinger aan de pols om te weten hoe het met je gaat en waar je behoefte aan hebt.

✓ ***Je leidinggevende bespreekt of jij mogelijk psychologische hulp nodig hebt***

Heb jij inderdaad behoefte aan ondersteuning? Dan kunnen jullie samen bespreken hoe die steun eruit kan zien. Dat kan bijvoorbeeld gaan om het organiseren van peersupport door je collega's. Je leidinggevende kan dan op jouw verzoek aan een van je collega's vragen om contact met jou op te nemen voor collegiale ondersteuning². Zijn je psychische klachten ernstiger van aard? Dan heb je misschien psychologische hulp nodig. Je leidinggevende denkt mee over passende professionele hulp, maar je bent zelf verantwoordelijk voor het inschakelen daarvan. Gesprekken over je mentaal welbevinden en eventuele psychologische hulp horen in vertrouwen gevoerd te worden².

✓ ***Je leidinggevende kan het welbevinden van jou en je collega's periodiek monitoren***

Periodieke monitoring van welbevinden staat als aanbeveling in de Arboret. Dit advies staat dus los van ingrijpende gebeurtenissen die wel of (nog) niet hebben plaatsgevonden. Er zijn verschillende mogelijkheden voor periodieke monitoring, bijvoorbeeld een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) of een preventief medisch onderzoek. Verder kan je leidinggevende 'mentaal welbevinden' als vast onderdeel op de agenda zetten, bijvoorbeeld bij werkoverleggen of het jaargesprek. Je kunt hier zelf ook om vragen.

✓ ***Je leidinggevende kan ervoor zorgen dat hulp zo goed mogelijk aansluit bij jouw werksetting***

Het is belangrijk dat jouw leidinggevende jou voldoende tijd en ruimte biedt voor collegiale ondersteuning en/of professionele hulp².

5.4 Je leidinggevende kan jou ondersteunen door leiderschap te tonen

Bij ingrijpende gebeurtenissen kan je direct leidinggevende je ruggensteun geven. Het gaat daarbij om leiderschap op inhoudelijk gebied, maar zeker ook in praktische zin.

Hoe kan je direct leidinggevende ruggensteun geven?

Wat er mogelijk is, verschilt per organisatie. We geven je hieronder een overzicht. Check bij je direct leidinggevende welke mogelijkheden er zijn op jouw werkplek.

- ✓ Je leidinggevende kan knopen doorhakken als het team moeite heeft om keuzes te maken.
- ✓ Je leidinggevende kan verantwoordelijkheid pakken in de verdeling van focus tussen de dagelijkse werkpraktijk en tijdrovende randzaken.
- ✓ Je leidinggevende kan grenzen stellen aan de capaciteit van de zorg als jij en je collega's de patiëntenstroom niet meer aankunnen. Dat gebeurt dan wel binnen de kaders van de organisatie.

6 HOE DE ORGANISATIE ONDERSTEUNING KAN BIEDEN

6.1 De organisatie kan jou ondersteunen door beleid te maken

Het is belangrijk dat processen in een organisatie systematisch verlopen - volgens vaste regels, die iedereen kan nalezen. Die beleidsregels gaan over veel verschillende onderwerpen. Denk aan beleid rond thuiswerken, langdurige ziekte en opvang van medewerkers na ingrijpende gebeurtenissen. Als het goed is, helpt het organisatiebeleid jou in je dagelijkse werkzaamheden. Hoe dat beleid er precies uitziet verschilt: iedere organisatie maakt daarin eigen keuzes. Hieronder lees je de verschillende mogelijkheden.

Nieuw beleid

Het is regelmatig nodig dat organisaties nieuw beleid maken. Dat gebeurt onder andere als soortgelijke, ingrijpende gebeurtenissen vaker voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan toenemende agressie. Jouw organisatie kan dan beleid ontwikkelen, waarin duidelijk staat wie je bij verbaal of fysiek geweld kunt inschakelen en hoe de organisatie precies omgaat met meldingen.

Organisatiebeleid helpt prioriteiten te stellen

Een ingrijpende gebeurtenis kan de kwaliteit van zorg onder druk zetten. In principe moet je ook dan zorg leveren op de gebruikelijke manier. Maar soms lukt dat niet. Je kunt dan minder zorg leveren of moet het op een andere manier doen dan normaal. De organisatie kan in beleid vastleggen welke zaken prioriteit moeten krijgen, en welke zaken eventueel minder gedaan kunnen worden. Zo kan de organisatie jou ondersteunen door ruimte te geven, maar wel grip houden op de kwaliteit.

Organisatie vormt brug tussen landelijk beleid en uitvoering in de praktijk

Jij hebt in je werk ook te maken met landelijk beleid rondom ingrijpende gebeurtenissen. Dat gaat bijvoorbeeld over afspraken over administratieve lasten als zo'n gebeurtenis zich voordoet. Jouw organisatie kan dat landelijke beleid vertalen naar afspraken die passend zijn binnen de organisatie.

Beleid en de rol van de ondernemingsraad

Nieuw beleid wordt vaak voorgelegd aan de ondernemingsraad. De organisatie vraagt dan om advies en/of instemming. Zo oefenen medewerkers die lid zijn van de ondernemingsraad direct invloed uit op het beleid van de organisatie. Wil je meer weten over (bepaald) beleid en hoe dat tot stand gekomen is? Zoek dan contact met een lid van de ondernemingsraad.

Waar vind je informatie over het beleid van jouw organisatie?

Het beleid van jouw organisatie vind je terug op intranet.

6.2 De organisatie kan jou ondersteunen door faciliteiten te verkennen of regelen

Organisaties hebben bij ingrijpende gebeurtenissen een taak om als goed werkgever te handelen. Meestal wordt deze verantwoordelijkheid in de organisatie belegd; jouw direct leidinggevende is dan je eerste aanspreekpunt. Het verschilt per organisatie welke ondersteuning de direct leidinggevende kan bieden. Het overzicht aan mogelijkheden vind je [hier](#).

Faciliteren rondom duurzame inzetbaarheid

Werkgevers zijn wettelijk verplicht om ervoor te zorgen, dat het werk van hun medewerkers niet schadelijk is voor hun gezondheid. Jouw organisatie heeft daarom ook de verantwoordelijkheid om te zorgen dat jij tijdens je werkdag gezonde keuzes kunt maken.

- Dat kan bijvoorbeeld gaan over afwisselend zittend en staand werken, gezonde maaltijden en werken in ruimtes waar daglicht binnenkomt.
- Een andere faciliteit waarmee jouw organisatie ondersteuning zou kunnen bieden, is reguliere kinderopvang op de werklocatie.
- Onder speciale omstandigheden kan een werkgever nog wat verder gaan. Zo werd er tijdens de pandemie in uitzonderingsgevallen een boodschappenservice georganiseerd of een hotelovernachting geboekt, zodat de medewerker minder reistijd had.

Wil jij werken aan een gezonde(re) leefstijl? Steeds meer organisaties bieden daarbij ondersteuning. Bijvoorbeeld met een Week van de Vitaliteit of een training. Kijk eens wat jouw organisatie te bieden heeft.

Faciliteren met goede communicatie

Jouw organisatie is verantwoordelijk voor goede communicatie. Daarbij spelen verschillende componenten een rol.

- De informatie die jouw organisatie geeft, moet juist zijn, op tijd worden gegeven en begrijpelijk zijn voor jou en je collega's.
- De organisatie moet betekenis geven aan de informatie. Dat betekent dat de informatie aansluit bij de specifieke informatiebehoefte én mogelijke zorgen van jou en je collega's.
- De organisatie moet duidelijk informeren, met heldere instructies voor de werkwijze die jij en je collega's moeten volgen.

Wie zorgt dat de organisatiebrede communicatie landt bij jou en je collega's?

Jouw direct leidinggevende is verantwoordelijk voor de verspreiding van de communicatie van de organisatie. Dat gebeurt bij voorkeur via het kanaal, waar jouw team aan gewend is. Bijvoorbeeld e-mail, schriftelijke of mondelinge overdracht of mobiele apps.

6.3 De organisatie kan ondersteunen met trainingen

Tijdens een ingrijpende gebeurtenis kun je het gevoel hebben, dat je kennis of vaardigheden mist. De meeste zorgorganisaties hebben trainingen, waarmee hun medewerkers zichzelf gericht kunnen ontwikkelen.

Trainingen die binnen veel organisaties beschikbaar zijn:

- Voorbehouden handelingen
- Fysieke houding tijdens het werk
- Loopbaanontwikkeling
- Omgaan met agressie

- Voorbereiding op rampen
- Infectiepreventie
- Mindfulness

Trainingen over duurzame inzetbaarheid

Wil je een training volgen op het gebied van duurzame inzetbaarheid? Dan ben jij niet de enige: de behoefte aan trainingen op dit vlak neemt toe. Het gaat dan om onderwerpen als omgaan met stress in het werk, grenzen leren stellen of zelfzorg.

- Informeer bij je eigen organisatie eens naar trainingen rondom mentale en fysieke gezondheid.
- Of volg e-learnings over duurzame inzetbaarheid via het BrainWorkshops LAB²⁷. Deze e-learnings zijn specifiek ontwikkeld voor zorgprofessionals in de acute en intensieve zorg. Via de (Engelstalige) video's ontdek je hoe je jouw veerkracht kunt vergroten en een burn-out voorkomt. Onderwerpen die bijvoorbeeld aan bod komen: Hoe zorg je voor goede kwaliteit van slaap? Hoe leer je nee zeggen? Hoe schakel je af na een drukke dienst?

6.4 De organisatie kan jou ondersteunen door waardering te tonen

Ieder mens heeft behoefte aan waardering voor zijn werk, en dat geldt nog meer in tijden van ingrijpende gebeurtenissen of crises. Een organisatie kan die waardering op verschillende manieren laten blijken. De opties hieronder worden niet binnen iedere organisatie aangeboden.

- Een passende vergoeding als er meer van je gevraagd wordt dan normaal, bijvoorbeeld als je op verzoek van de organisatie meer uren werkt, langere diensten draait of meer verantwoordelijkheid neemt.
- Uitgesproken waardering door de direct leidinggevende, vooral in tijden van crisis. De organisatie kan de leidinggevende daarin faciliteren door extra ruimte te geven voor aanwezigheid.
- Zichtbare waardering door staffleden en managers als directeuren en bestuurders, door voldoende op de werkvloer aanwezig te zijn.

- Adequate inschaling, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en ruimte voor ontwikkeling, om instroom te vergroten en uitstroom te voorkomen. Binnen de verschillende cao's zijn hiervoor diverse instrumenten opgenomen (zie de CAO Ziekenhuizen³⁰, de CAO UMC³¹ of de CAO Ambulancezorg³²).

6.5 De organisatie kan jou ondersteunen door voorbereid te zijn op een crisis

In de zorg doen zich ingrijpende gebeurtenissen en crises voor, van ingrijpende voorvallen op de werkvloer tot een ramp in de omgeving. Iedere organisatie is daarom verplicht om na te denken over de aanpak van de mogelijke consequenties van zulke situaties. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat zorgprocessen toch zoveel mogelijk kunnen doorgaan? Hoe communiceer je tijdens een crisis? En hoe blijven professionals (duurzaam) inzetbaar tijdens en na een crisis?

Vorbereiding op crises

De meeste organisaties hebben plannen over omgaan met crises. Verder zijn er landelijke leidraden, rapporten en handreikingen specifiek voor de zorgsector. Dan zijn er nog activiteiten als opleiden, trainen en oefenen. Daarmee kunnen sleutelfiguren binnen de organisatie zich voorbereiden op crises.

Wat staat er in een crisisplan?

Een crisisplan beschrijft de werkwijze bij een crisis. Het crisisplan komt niet in de plaats van bijvoorbeeld een rampenopvangplan of (zorg)continuïteitsplan, maar verbindt deze plannen met elkaar. Zo zorgt het crisisplan voor onderlinge samenhang tussen plannen en procedures.

Waar is een crisisplan voor bedoeld?

- Situaties die de continuïteit van zorg bedreigen;
- Voor alle soorten rampen en noodsituaties die een organisatie kunnen raken.

Hoe komt een crisisplan tot stand?

Crisisplannen worden opgesteld op basis van het landelijk vastgestelde Kwaliteitskader Crisisbeheersing.

Wie is verantwoordelijk bij een crisis?

De raad van bestuur of directie is verantwoordelijk voor het crisismanagement. Meestal dragen zij deze verantwoordelijkheid over aan een crisisbeleidsteam. De precieze naam en invulling verschilt per organisatie.

Wie voert het crisisplan uit?

Vaak worden besluiten van het crisisbeleidsteam uitgevoerd door een operationeel team: het team dat jou en jouw collega's bij een crisis leidinggeeft en coördineert.

Informatie en communicatie tijdens een crisis

Bij een crisis treedt het crisisplan in werking. Iedere organisatie heeft haar eigen manier om jou daarvan op de hoogte te stellen. Meestal wordt een bericht gestuurd naar alle medewerkers, bijvoorbeeld per e-mail of push-bericht. Soms gelden tijdens zo'n crisis andere afspraken dan in de normale werksituatie. Wordt daar niets over gemeld? Dan mag je ervan uitgaan dat de normale protocollen en instructies gewoon geldig zijn.

Waar vind je het crisisplan?

De meeste organisaties publiceren hun crisisplannen op hun kwaliteitsportaal. Je kunt het ook opvragen bij je direct leidinggevende.

Trainingen in tijden van crisis

Jouw organisatie kan tijdens een crisis specifieke trainingen aanbieden. Tijdens de pandemie waren er bijvoorbeeld trainingen over omgaan met het ziektebeeld COVID-19 en de daarbij geldende procedures. En trainingen voor medewerkers die op een andere afdeling gingen helpen, bijvoorbeeld als ondersteuner op de IC. Zo leerden zij nieuwe vaardigheden en deden ze kennis op over specifieke apparatuur.

Duurzame inzetbaarheid tijdens een crisis

Tijdens een crisissituatie veranderen (vooral) de werkomstandigheden en stijgt de kans op ingrijpende gebeurtenissen. Dat kan leiden tot een hogere belasting van de zorgprofessionals, maar ook van de direct leidinggevenden. Direct leidinggevenden kunnen daardoor tijdens een crisis niet altijd de ondersteuning bieden die ze zouden willen bieden. Jouw organisatie kan daar onder reguliere werkomstandigheden al op voorsorteren. Als er dan structurele aandacht is voor duurzame inzetbaarheid, versterkt dat de veerkracht en balans. Niet alleen van jou,

maar ook van het team en van de direct leidinggevende. Je doet daar in tijden van crisis je voordeel mee.

7 LITERATUUR

1. Halpern J, Gurevich M, Schwartz B, Brazeau P. What makes an incident critical for ambulance workers? Emotional outcomes and implications for intervention. *Work & Stress*. 2009;23(2):173-189. doi:10.1080/02678370903057317
2. Bruggeman-Everts F. Beleidsrichtlijn Psychosociale ondersteuning zorgprofessionals. ARQ. 2023;
3. de Lange A, van der Heijden B. Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet? *Een leven lang inzetbaar*. 2016;6
4. Schaufeli W., Bakker A. *Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual*. 2004.
5. Ilmarinen J., Tuomi K., Seitsamo J. New dimensions of work ability. *International Congress Series*. 2005;1280, 3-7
6. van der Heijde C. M., van der Heijden I.J.M. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*. 2006;
7. Klink vdJ, Burdorf A., Schaufeli W., et al. *Duurzaam inzetbaar, werk als waarde*. 2010.
8. van der Klink J, Bültmann U, Brouwer S, et al. Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*. 2011;
9. De Lange AH. Oratie-Annet-2019. 2019;
10. LOOV. Opleidingsprofiel Bachelor Nursing 2030. 2023.
11. Pearson A, Laschinger H, Porritt K, Jordan Z, Tucker D, Long L. Comprehensive systematic review of evidence on developing and sustaining nursing leadership that fosters a healthy work environment in healthcare. *Int J Evid Based Healthc*. Jun 2007;5(2):208-53. doi:10.1111/j.1479-6988.2007.00065.x
12. Boommanagement. Interventies wat zijn dat? Intervenieren wat is dat? <https://boommanagement.nl/artikel/interventies-wat-zijn-dat-intervenieren-wat-is-dat/>
13. Te Brake H. . Richtlijn Psychosociale ondersteuning geüniformeerden. ARQ. 2010;
14. KNMG. Ethische toolkit, moreel dilemma. <https://www.knmg.nl/ik-ben-geneeskundestudent-1/ethische-toolkit/verdiepen/begrippen-2/moreel-dilemma>
15. Munten G, Verhoef J, Kuiper C. *Evidence Based Practice voor verpleegkundigen*. Boom; 2016.
16. V&VN. Alle richtlijnen. <https://www.venvn.nl/richtlijnen/alle-richtlijnen/>
17. Federatie Medisch Specialisten. Richtlijnen, richtlijnen database. <https://demedischspecialist.nl/themas/thema/richtlijnen>
18. V&VN. Beter laten. <https://www.venvn.nl/thema-s/beter-laten/>
19. Ambulancezorg Nederland. Landelijk Protocol Ambulancezorg (LPA). 2024;
20. Medicine NLo. PubMed Advanced Search Builder. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/advanced/#>
21. EBSCO. CINAHL Database. <https://www.ebsco.com/nl-nl/producten/onderzoeksdatabanken/cinahl-database>
22. Cochrane Library. Trusted evidence. Informed decisions. Better health. <https://www.cochranelibrary.com/>
23. Covey S. *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. 1989.
24. Calina D, Hartung T, Mardare I, et al. COVID-19 pandemic and alcohol consumption: Impacts and interconnections. *Toxicol Rep*. 2021;8:529-535. doi:10.1016/j.toxrep.2021.03.005
25. Actie Leer Netwerk. Update: Gezond door de nacht. <https://www.actieleernetwerk.nl/gezond-in-de-nachtdienst-zo-kan-het-wel/>
26. V&VN, CNV Zorg en welzijn. Portfolio Merkbaar Beter. 2022.
27. Dobson P. BrainWorkshops LAB, learning to avoid burnout. <https://academy.brainworkshops.co.uk/lab>
28. Nielsen K, Yarker J, Munir F, Bültmann U. IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*. 2018;32(4):400-417. doi:10.1080/02678373.2018.1438536
29. de Bot CMA, de Vos A. Three-Questions-Method for Coping with the Emotional Burden of Nurses and Nursing Students during COVID-19. *Int J Environ Res Public Health*. May 27 2022;19(11)doi:10.3390/ijerph19116538
30. Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen. CAO Ziekenhuizen en AMS. <https://cao-ziekenhuizen.nl/>

31. Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra. CAO universitair medische centra.
<https://www.nfu.nl/voor-umc-medewerkers/cao-universitair-medische-centra>
32. Ambulancezorg Nederland. CAO Ambulancezorg.
<https://www.ambulancezorg.nl/themas/arbeidsmarkt-en-werkgeverschap/werken-in-de-ambulancezorg/arbeidsvoorwaarden>

**OPEN UP
NEW **HAN_** UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.**