

Samen werken aan behoud van zorgprofessionals

Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals

Werken aan werkgeluk
januari 2022



Een initiatief van:

trans
vorm
voor werken
in zorg en welzijn

avans
hogeschool

izz

IZZ: Het ledencollectief
van mensen in de zorg.



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Voorwoord

Het vinden van werkgeluk is niet vanzelfsprekend. Daar zijn inspanningen voor nodig van zowel werknemer, als werkgever. De 28 deelnemers aan het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals, dat begin 2021 in Noord-Brabant van start is gegaan, weten daar alles van. Zij zijn al maanden bezig met het bedenken en inzetten van gerichte acties om zorgprofessionals te behouden voor de sector. Bevlogen professionals zijn namelijk ontzettend waardevol voor je organisatie.

Tot en met 2024 voeren alle organisaties binnen het actieprogramma specifieke behoudacties uit. Uitstroomonderzoeken, vertrekredenen en interviews leveren cijfers, feiten en verhalen bij deze acties. Elk halfjaar bespreken deelnemers de resultaten in leerteams. Daar delen zij ook onderlinge ervaringen en trekken zij lering uit elkaars verhalen. Waar nodig stellen zij hun actie bij en proberen zo te komen tot nog betere resultaten.

Ruim een half jaar na de officiële aftrap van het actieprogramma neemt het aantal deelnemers nog steeds toe. Het urgentiebesef in de sector is groot. Gezamenlijk staan we voor een enorme maatschappelijke opgave: oplossingen vinden voor het arbeidsmarktvraagstuk dat zich steeds duidelijker aandient als gevolg van de dubbele vergrijzing in Brabant en de uitstroom van zorgprofessionals.

Dit probleem speelt uiteraard niet alleen in Brabant. In heel Nederland staan we voor de grote opgave om zorg en welzijn veilig te stellen, nu en in de toekomst. Alle reden dus om je te laten inspireren door enkele sprekende voorbeelden van deelnemers die we in deze publicatie hebben samengebracht. Ook hebben we een student verpleegkunde geïnterviewd om je te inspireren met een verhaal over verwachtingen en dromen van een toekomstig zorgmedewerker.

Laten we samen nadrukkelijk oog hebben voor wat de zorgsector nodig heeft. Voor al die hulpbehoevende cliënten en patiënten, maar vooral ook voor tevreden zorgprofessionals die werkgeluk ervaren. Want zonder hen is professionele zorg simpelweg onmogelijk.

Veel leesplezier toegewenst,

Initiatiefnemers Actieprogramma behoud Zorgprofessionals



IZZ. Het ledencollectief van mensen in de zorg.



Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Waarom doe jij wat je doet?	4
Waarom een actieprogramma?	5
Welke acties zijn er?	6
Deelnemers actieprogramma aan het woord	7
Behoud draait vooral om werkgeluk	7
De rol van onderwijs bij behoud	9
Werk als Waarde in de zorg	11
Jonge zorgprofessional aan het woord	14
Waarom reflecteren noodzakelijk is	16
Hoe gaat het actieprogramma verder?	16
Zelf actief meedoen aan verandering?	17

Waarom doe jij wat je doet?

Waarom doe jij eigenlijk wat je doet? Het is een mooie vraag om jezelf eens te stellen. Het antwoord geeft namelijk weer wat jouw dagelijks drijft. Door oog te hebben voor je (intrinsieke) motivatie, kom je er ook achter welke belemmeringen er zijn om gemotiveerd te blijven en om werkplezier te ervaren.

Dat is precies de reden waarom we binnen het actieprogramma niet alleen data, maar ook verdiepende vragen stellen aan medewerkers van deelnemende organisaties. Samen met hen willen we antwoord vinden op vragen als: wat is er voor nodig om je werkplezier te behouden? Welke belemmeringen zijn er? Maar ook: wat merk je van de actie die jouw organisatie inzet om personeel te behouden? En wat zou er in jouw ogen nog beter kunnen?

Leerteams

Alle antwoorden en inzichten uit deze vragen bespreken de deelnemers aan het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals elk halfjaar gezamenlijk in een leerteam. Elk leerteam heeft een eigen aandachtsgebied. Denk aan: onboarding, ontwikkelmogelijkheden en organisatieklimaat met meer aandacht voor medewerkers en een fijne werksfeer. Dit zijn meteen de drie hoofdonderwerpen waarbinnen alle behoudacties van het actieprogramma vallen.

Drie thema's

Uit diverse onderzoeken van de initiatiefnemers van het actieprogramma blijkt dat je het meest effect kunt verwachten als je behoudacties inzet op de thema's:

- onboarding
- ontwikkelmogelijkheden
- organisatieklimaat

"In Nederland moet ieder uurtje efficiënt besteed zijn. Maar als wij in de zorg kennismaken en een warm welkom echt zo belangrijk vinden, waarom geven we stagiaires en nieuwe medewerkers dan niet een maand de tijd om rustig de sfeer op de werkvloer op te snuiven en vertrouwd te raken met de werkomgeving en -processen? Daarna gaat iemand gegarandeerd zekerder en opgeluchter van start dan wanneer iemand vanaf de eerste dag up and running in alle werksystemen moet zijn."

**Wilco van Eldik, SWZ Zorg,
deelnemer leerteam Onboarding**

Waarom een actieprogramma?

Het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals komt voort uit verdiepende onderzoeken naar personeelsverloop van Transvorm, Avans en IZZ. Hieruit blijkt dat het verloop onder medewerkers in zorg en welzijn een urgent thema is.

De urgentie heeft alles te maken met oplopende personeelstekorten en het feit dat in Nederland steeds meer mensen zorg nodig hebben als gevolg van de vergrijzing van de samenleving. De afgelopen jaren is er veel werk gemaakt om mensen te werven voor de zorg. Tegelijkertijd zien we dat veel medewerkers de zorg ook weer verlaten. Dat doet de instroom bijna te niet. Om die reden is werkgeversorganisatie Transvorm, samen met onderwijsinstelling Avans, stichting IZZ en het Regioteam van het ministerie van VWS het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals gestart. Zij krijgen ondersteuning van Kennisland.

Werk aan de winkel!

Het doel van het actieprogramma is het verlagen van niet-wenselijke uitstroom. Hieronder verstaan we zorgprofessionals die binnen twee jaar bij hun werkgever vertrekken of medewerkers die voorgoed de zorg verlaten. Dit is onwenselijk, omdat zo opgeleide zorgprofessionals verloren gaan aan andere sectoren. Maar ook omdat het leidt tot hoge kosten voor organisaties qua opleiding en inwerken. Veel werkgevers lukt het duidelijk nog niet om (vaak jonge) zorgmedewerkers vast te houden. Werk aan de winkel dus!

Zorg en onderwijs slaan handen ineen

Binnen het actieprogramma dragen inmiddels 21 zorgorganisaties en zeven onderwijsinstellingen met in totaal 29 acties bij aan het behoud van zorgprofessionals. Het aantal neemt sinds de start nog steeds toe. De grote kracht van het actieprogramma is onder meer dat zorg en onderwijs gezamenlijk optrekken en zo jonge professionals goed kunnen begeleiden in de eerste jaren van hun professionele loopbaan. Maar ook het samen optrekken tussen de verschillende organisaties en het delen van ervaringen.

"Huidige tekorten kunnen we pas over 3 à 4 jaar oplossen, omdat er dan pas nieuwe mensen zijn opgeleid. Zodoende zoeken wij nu oplossingen in regionale samenwerking. Zo proberen we afspraken te maken over het opleiden van personeel en hun uitwisseling. Voor btw-vragen hierover kun je hulp krijgen vanuit Transvorm. Dit alles helpt ons bij onze strategische personeelsplanning."

Paul Bakker, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis deelnemer leerteam met focus op organisatie-klimaat

Welke acties zijn er?

Iedere deelnemende zorgorganisatie of -opleider heeft een eigen actie gekozen die we de komende vier jaar op vaste momenten monitoren, evalueren en bijschaven waar nodig.

Dit alles gebeurt volgens een beproefde methode van monitoren die initiatiefnemers en Kennisland samen inzetten met de deelnemers van het actieprogramma: het zogenoemde actieleren. De deelnemers worden dus nadrukkelijk geholpen, maar gaan wel zelf hun eigen acties verbeteren aan de hand van data, ervaringen en uitwisseling in leerteams.

Reflecteren op acties

Het actieprogramma is een groot lerend proces. Dat wil zeggen dat deelnemers samen reflecteren op hun acties met behulp van uitstroomdata, vertrekredenen, medewerkertevredenheidsonderzoeken van organisaties en verdiepende interviews. Waar nodig verbeteren zij op gerichte punten hun uitgezette acties. De acties, en de mensen die deze uitvoeren, verbeteren zo steeds door. We leren wat wel en niet werkt als innovatie voor behoud van zorgprofessionals.

Samenwerking tussen leerteams

Alle resultaten en ervaringen delen deelnemers in leerteams. Deze teams werken samen door te reflecteren op de acties, de gezette stappen en de resultaten. Binnen de leerteams is nadrukkelijk gekozen voor een combinatie van onderwijsinstellingen en zorgorganisaties, om zo de samenwerking tussen onderwijs en praktijk aan te moedigen en elkaar te versterken.

Nulmeting

Inmiddels is de eerste stand van zaken opgehaald met een nulmeting en hebben de deelnemers inzicht in de huidige stand van zaken. Ze weten nu hoeveel medewerkers daadwerkelijk uitstromen, wat de vertrekredenen zijn en hoe tevreden huidige medewerkers zijn. Om de verhalen achter deze cijfers op te halen, hebben de initiatiefnemers (met hulp van studenten) interviews gehouden met diverse zorgprofessionals.

Eerste verbeteringen op acties

De nulmeting vormt het startpunt voor de discussies in leerteams en de eerste verbeteringen aan acties zijn ingezet.

Aparte aanpak voor acties in het onderwijs

Voor deelnemende onderwijsinstellingen is een aparte aanpak gecreëerd. Een aantal van hen zet immers acties in die gericht zijn op het aanleren van andere vaardigheden bij studenten, zodat zij na hun opleiding in de zorg meer eigen regie pakken in hun ontwikkeling en zelf initiatieven starten om de zorg te verbeteren.

De acties van de onderwijsinstellingen monitoren we niet met uitstroomgegevens of medewerkertevredenheidsonderzoeken van de eigen organisatie. De echte impact van de acties zien we in de loopbaan van de studenten terug. In hoeverre tonen zij de aangeleerde vaardigheden en heeft dit effect op hun werkgeluk? We monitoren deze effecten door eenzelfde groep studenten de komende jaren regelmatig te interviewen over de aangeleerde vaardigheden.

Alle acties op een rijtje

Een volledig overzicht van alle acties uit het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals vindt u *[hier](#)*.

Deelnemers actieprogramma aan het woord

In het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals doen in totaal 29 acties van zorg- en onderwijsinstellingen mee aan het actieonderzoek. De ene deelnemer is hierin wat verder dan de andere. Drie deelnemers delen hun ervaringen over het actieprogramma en vertellen op welke manier hun actie het verschil probeert te maken.

‘Behoud draait vooral om werkgeluk’

Miranda van Miert neemt vanuit het Bravis Ziekenhuis deel aan het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals. De arbeidsmarkt-specialist zit in het leerteam ‘onboarding’ en is razend enthousiast over het lerend netwerk van het actieprogramma.

Miranda heeft een achtergrond als arbeids- en organisatiepsycholoog en werkte hiervoor bij ouderenzorgorganisatie Avoord. Ze stapte midden in de coronatijd over naar het ziekenhuis. “Het was even wennen om in die hectiek te starten. Ik had dat wat onderschat, maar ik ben echt onwijs goed ontvangen door mijn collega’s.”

Verbeterpunten

Qua onboarding op relationeel gebied heeft ze niets aan te merken op haar nieuwe werkgever. “Alle collega’s zijn bereid je te helpen en wegwijs te maken in de nieuwe organisatie. Wel denk ik dat er verbeterpunten zijn”, klinkt het wat kritischer, waarbij Miranda direct opmerkt dat ze vanuit haar nieuwe functie verantwoordelijk is voor het verbeteren van het onboardingsproces. “Dat maakt dat ik als nieuweling in de organisatie wel echt kritisch naar dit proces heb gekeken. Ik heb het in elk geval zelf mooi kunnen beleven. Dat helpt zeker als je zaken wilt verbeteren.”

‘Energiegevers’

Een verbeterpunt is volgens haar bijvoorbeeld de e-learning voor nieuwe collega’s. “Het mag allemaal wat interactiever, mooier en meer naar de essentie.

Het is nu soms nog te veel zenden.” Dat geldt volgens haar ook voor de introductiebijeenkomsten. Ze licht dit toe: “Die bijeenkomsten deed het Bravis al wel, alleen in de coronaperiode niet. Zelf heb ik deze dus niet gehad. Ik ben inmiddels gaan kijken hoe dit gaat en welke zaken behouden, of anders zouden kunnen. Van mij mogen er wat meer energiegevers in komen. Dat nieuwe medewerkers bevestiging krijgen dat ze de goede keuze hebben gemaakt, zo creëer je gelijk ambassadeurs. Ook wil ik graag evaluaties terugkrijgen van medewerkers over hoe zij de onboarding binnen Bravis ervaren hebben. Niet alleen zodat zij zich als medewerkers gezien en gehoord voelen, maar ook omdat de organisatie zo nuttige informatie kan ophalen om eigen processen continu te verbeteren.”

Aanknopingspunten voor groei

De arbeidsmarktspecialist is zelf al begonnen met verbeteringen doorvoeren, zoals het opstellen van persona’s, waarbij de beleving van medewerkers in beeld wordt gebracht. “Belangrijk is het om te weten wat de ervaringen van hen zijn en welk gevoel zij hierbij hebben. Hoe beleven ze de onboarding, maar ook de periode tussen het ja-zeggen tegen een baan en het starten bij de nieuwe organisatie? En hoe houd je daar al de energie vast? Ik zie mooie aanknopingspunten om groei mogelijk te maken.”

Nulmeting actieprogramma

Ze beseft dat ze met haar concrete voorbeeld een mooie brug slaat naar het actieprogramma, waarin het Bravis concrete acties binnen haar onboardingsproces

laat monitoren en evalueren. “Uit de nulmeting blijkt dat we het qua uitstroom niet eens zo slecht doen. Wij zitten op 70% behoud na twee jaar, waar sommige organisaties op 35% zaten.” De lage uitstroom zorgt er volgens Miranda wel voor dat er minder urgentiebesef binnen Bravis is dat er directe investering nodig is om zorgprofessionals aan te trekken en langdurig te verbinden aan de organisatie. “We zien dat verpleegkundigen nog steeds graag naar ons komen. In andere functies zien we overigens wel een ander beeld, daar begint de urgentie voor instroom en behoud wel duidelijk te worden.”

‘Kostbaar en onwenselijk’

Volgens haar is dat urgentiebesef noodzakelijk, omdat afwachten om een behoudactie in te zetten ‘kostbaar en onwenselijk’ is. “Als je ziet wat het een organisatie kost om mensen in te werken en op te leiden en wanneer je pas die investering terugverdient als organisatie, dan schrik je werkelijk van de kosten. Elke medewerker die je kunt behouden, maakt de investering in een behoudactie al waard!”

Ideaal: een leerteam aan je zijde

Wat Miranda betreft is het actieprogramma het perfecte antwoord op die toenemende uitstroomcijfers die zich sectorbreed aandienen. “Je kunt dit als zorgorganisatie niet alleen oplossen voor de sector. Je hebt anderen nodig, vooral die regionale samenwerking is essentieel. Groot voordeel aan het actieprogramma is dat je constant waardevolle inzichten en meetbare gegevens krijgt. Het voelt goed om een behoudactie uit te rollen met een leerteam aan je zijde. We wisselen constant ervaringen uit, denken met elkaar mee, dagen elkaar uit, leren veel van elkaar en de lijntjes zijn kort. Wat niet werkt in de praktijk aan je actie, kun je dus direct aanpassen. Het actieonderzoek is daarmee van grote meerwaarde.”

Een lerende organisatie

Los van het lerende netwerk achter het actieprogramma heeft Miranda er alle vertrouwen in dat Bravis verbeterpunten goed oppakt. “Bravis heeft als doelstelling dat het een lerende organisatie wil zijn. We zijn ook LEAN bezig en kijken daarbij vanuit de klantwaarden naar het werk. Dus ik denk dat we op het vlak van onboarding echt wel samen verbeterlagen gaan maken. De randvoorwaarden hiervoor zijn in elk geval goed.”

Laaghangend fruit

Miranda beseft goed dat die randvoorwaarden er niet in elke organisatie zijn. En dat het sommigen HR-managers of directies ook ontbreekt aan tijd om werk te maken van een behoudactie. Toch is ze daar wel stellig over: “Heb je geen tijd? Geef het dan prioriteit! En verschuil je niet achter het argument dat je organisatie er nog niet klaar voor is. Je kunt zelf toch ook starten? Kijk eens naar wat het kost om iemand te vervangen in je organisatie!”

Miranda roept HR-specialisten in de zorgsector op om zich in elk geval te laten inspireren over behoud van zorgprofessionals. “Behoud draait om werkgeluk. Beseft wat jij met kleine acties kunt aanwakkeren! Haal informatie op van de werkvloer of uit je netwerk. Zo hoor je wat er nodig is voor betere onboarding, nieuwe ontwikkelmogelijkheden of je organisatieklimaat. En focus hierbij in het begin vooral op laaghangend fruit om te plukken, dus kleine verbeteringen in je processen die snel resultaat opleveren. Dat geeft energie om door te pakken.”

Stapje voor stapje

Bravis heeft de wens om op termijn alles voor elke nieuwe medewerker kant en klaar te hebben zoals ICT-systemen en toegang tot alle faciliteiten. Klinkt logisch zou je denken, maar dat is echt een hele organisatie. Binnen haar leerteam ziet ze ook dat andere organisaties hiermee struggelen. Mooi om dan van elkaars successen en fouten te leren. “Dit is duidelijk geen laaghangend fruit. Maar dat wil niet zeggen dat we er niet naar kunnen streven om ook lastigere acties te realiseren. We denken groot en willen ons complete onboardingsproces gaan vernieuwen; meer uniform maken, waarbij maatwerk per persoon mogelijk is. Een verandering begint altijd met kleine stapjes. Denk aan de inzet van incentives om te vieren dat iemand drie maanden in dienst is of het inplannen van vaste evaluatiemomenten of het inspirerend maken van de introductiebijeenkomst. Het een hoeft het ander niet uit te sluiten, alle stappen komen vanzelf aan de beurt. Dankzij al die inspirerende verhalen in het leerteam heb ik in elk geval energie om nog meer te doen. Het gaat haast vanzelf!”

De rol van onderwijs bij behoud

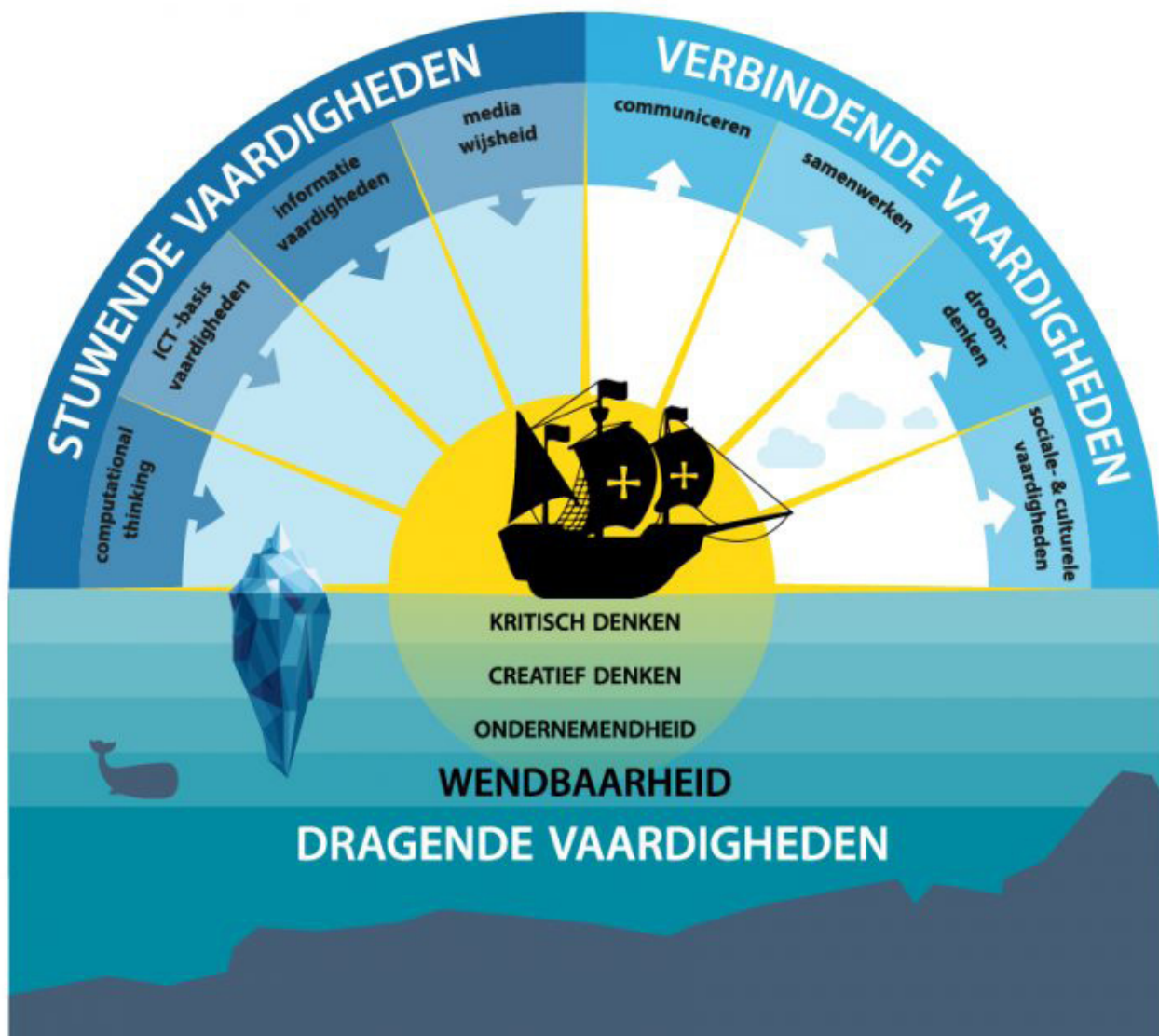
Erna Boeijen neemt vanuit De Leijgraaf deel aan het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals. Ze zit in het leerteam dat de focus heeft op Ontwikkelmogelijkheden. De Leijgraaf gaat in het actieprogramma meten of het aanleren van dragende vaardigheden pas afgestudeerden helpt om in de praktijk goed te landen. “We zijn benieuwd of het in de praktijk überhaupt gebeurt en hoe we het samen kunnen vasthouden. Want deze vaardigheden zijn nodig in de zorg.”

Onderwijs speelt een belangrijke rol in het actieprogramma. Enerzijds voor het opleiden van nieuwe zorgprofessionals én als aanbieder van opleidingen en cursussen die noodzakelijk zijn als je in je organisatie of team nieuwe vaardigheden wilt inzetten. Anderzijds als startpunt waar de kloof met de praktijk gedicht kan worden.

Erna Boeijen, onderwijsmanager Zorg en Welzijn bbl, vertelt hoe De Leijgraaf haar studenten leert regievoeren. “We ontwikkelen gedrag waarmee mensen zelf verantwoordelijk worden voor hun eigen leerproces, hun werkomgeving, -beleving en eigen ontwikkeling. Precies waar zorgprofessionals behoefte aan hebben in de praktijk.”

Columbus-model

Boeijen noemt het Columbus-model van Hoornstra en Van Lieshout ‘een inspirerende tool’. Alle vaardigheden voor een moderne 21e-eeuwse zorgprofessional zijn hierin verwerkt: stuwende, verbindende en dragende vaardigheden. “In deze metafoor is de student het schip. Hij heeft middelen nodig om het schip te kunnen bevaren (ICT en een leeromgeving), maar zijn focus ligt op zijn dragende vaardigheden. Zo moet hij kritisch en creatief denken, ondernemend zijn en goed wendbaar blijven, om te kunnen varen heb je immers diepgang in het water nodig. Hij is bovendien zelf aanzet om zijn koers te bepalen.”



Leren van realistische casussen

Studenten Zorg en Welzijn bbl op De Leijgraaf worden volgens Boeijen continu uitgedaagd om in verbinding met de vaardigheden uit hun Columbusschip te blijven. "Integraliteit is hierbij het codewoord. Je kunt het onderwijs niet loskoppelen van de praktijk. Je moet deze ontwikkeling van nieuwe zorgprofessionals samen doen met zorgorganisaties."

Om die reden krijgen de studenten geen aanbod-gerichte lessen in basiszorg of anatomie, maar werken zij aan de hand van hun eigen realistische en actuele casussen. Daarmee wordt het leren voor de student betekenisvol. Vaak ook nog op de vloer bij zorg-organisaties, want De Leijgraaf werkt nauw samen met diverse zorgorganisaties in de driehoek Den Bosch-Eindhoven-Nijmegen. Samen leiden zij studenten op.

'Zelfregie is spannend'

"Studenten leren boven een situatie te hangen. Zo krijgen ze inzicht in het geheel, voordat ze keuzes maken in klinisch redeneren. Dit methodisch werken past beter bij de praktijk. Bijvoorbeeld meneer Pietersen valt uit bed, er is een acute situatie, wat heeft hij nodig om beter te worden? Het gaat om situaties die je in de praktijk tegenkomt. De student leert zo continu in de eigen werkomgeving te zoeken naar welke hulpmiddelen er zijn, wat hij zelf nog moet leren en hoe hij zo'n situatie goed aanpakt."

De school als kompas

Boeijen over de manier van onderwijs geven:

"Gedurende de opleiding vult de rugzak zich met kennis en praktijkervaring, maar de student behoudt vanaf zijn schip altijd de regie over zijn eigen ontwikkelplan. Daarbij begeleiden de docenten hem uiteraard, als een kompas. Als een student toe is aan zijn examen kan hij een zelfassessment aanvragen. Doel is dat de student zelf ontdekt waarvoor hij klaar is en waarvoor nog niet en dat hij zelf nieuwe leervragen gaat formuleren. Sommigen hebben hun rugzak sneller gevuld en kunnen versneld door hun opleiding heen."

De eerste fase van zelf regie nemen over je studie blijkt volgens Boeijen voor veel studenten spannend. "Studenten gaan echt ander gedrag laten zien als ze zelf verantwoordelijk worden gemaakt voor hun prestaties. Op enig moment gaat het overigens ook schuren, bijvoorbeeld als ze niet meteen een antwoord krijgen of hebben in een bepaalde situatie, maar vanaf dat moment gaan ze leren. Dan voelen ze de noodzaak om hun dragende vaardigheden te ontwikkelen."

Voorbeeldrol zittende medewerkers

Boeijen vindt dat de zorg- en welzijnspraktijk deze werkwijze van De Leijgraaf zeker moet zien of in elk geval moet leren kennen: "De ontwikkeling van deze vaardigheden is ook relevant voor zittende medewerkers. We kunnen deze omslag bij werknemers samen maken. En gelukkig doen al veel zorgorganisaties met ons mee. Korte lijntjes zijn hiervoor nodig en wij staan ervoor open", stelt Erna. "We zijn graag partner in deskundigheidsbevordering van alle medewerkers."

De Leijgraaf gaat in het actieprogramma meten of het aanleren van dragende vaardigheden pas afgestudeerden helpt om in de praktijk goed te landen.

Goede tips?

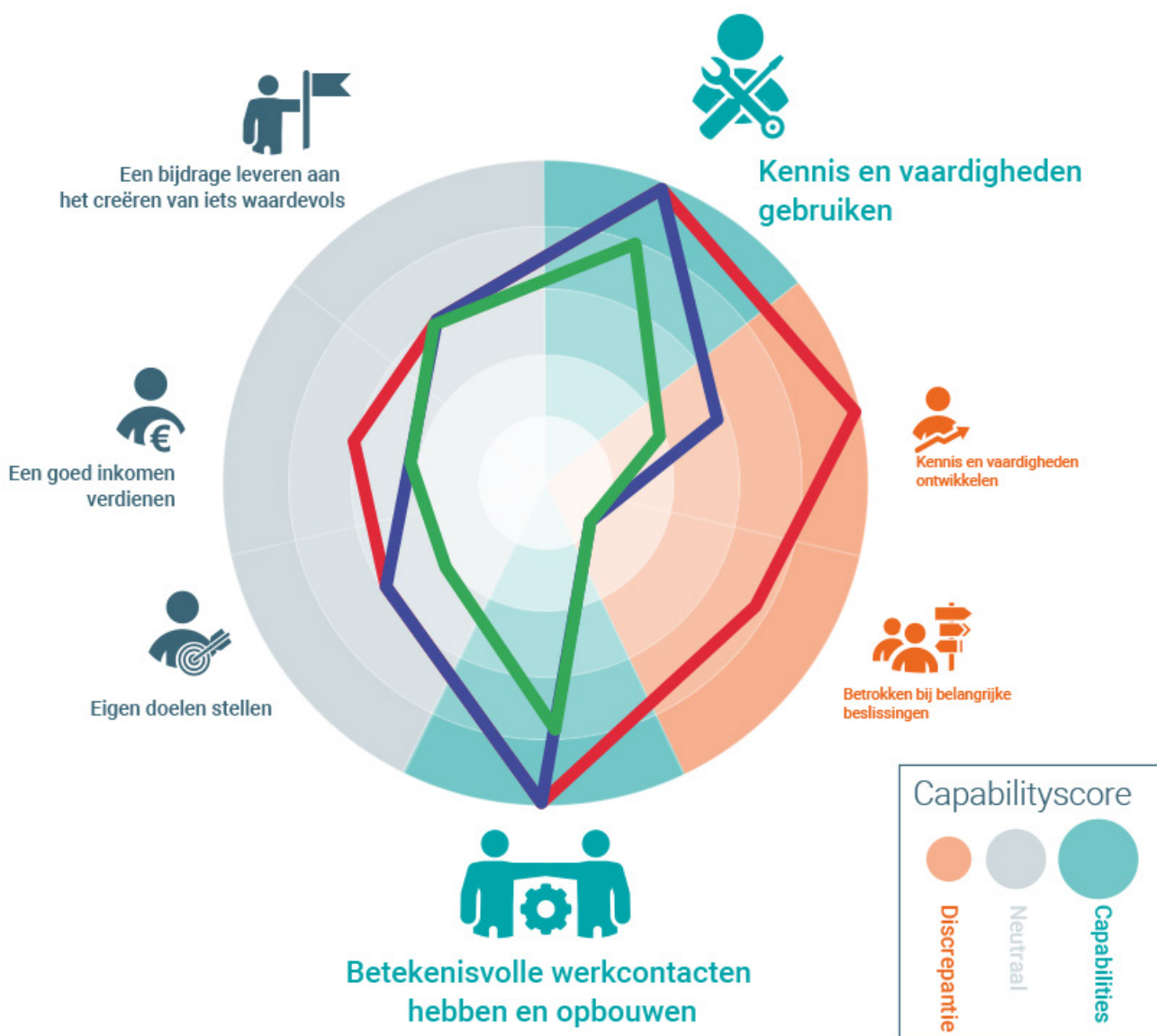
Erna hoopt dat andere deelnemers aan het actieprogramma of professionals wellicht goede tips en ervaringen hebben hoe zittende medewerkers nog beter meegenomen kunnen worden in deze nieuwe aanpak van eigen regie voeren over je loopbaan. "Want zij zijn de begeleiders van onze studenten en vinden het vaak lastig om studenten zelfregie te geven. Ook zij moeten dragende vaardigheden ontwikkelen om een voorbeeldrol te kunnen vervullen."

Erna Boeijen staat open voor alle suggesties via:
erna.boeijen@leijgraaf.nl

Werk als Waarde in de zorg

Paul Bakker neemt vanuit het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis in Tilburg deel aan het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals. Hij zit in het leerteam dat de focus heeft op Organisatieontwikkeling. Paul Bakker vertelt hoe hij met het Werk als Waarde-project medewerkers gezond en bevlogen wil houden in de zorg.

“Als je vandaag de lotto wint, ga je morgen dan nog werken?” Het is een vraag die Paul Bakker graag aan medewerkers stelt. In de praktijk blijkt dat nagenoeg elke zorgprofessional met ‘ja’ antwoordt. Dat komt doordat zij graag bijdragen aan iets waardevols en daarnaast kennis en vaardigheden ontwikkelen en inzetten. Dit maakt duidelijk dat door oog te hebben voor iemands beweegredenen en behoeften (intrinsieke motivatie) je andere gesprekken over het werk krijgt. Dat is volgens hem precies nodig om een waardevolle invulling aan werk te kunnen geven.



“Uit onderzoek blijkt dat mensen die werk doen dat waardevol voor hen is, zich mentaal gezonder voelen, productiever zijn, minder verzuimen en minder geneigd zijn ander werk te zoeken. Mensen die daarentegen al langdurig verzuimen, blijken al langer hun werk te betitelen als niet waardevol. Uit ditzelfde onderzoek bleek ook hoe belangrijk de rol van de leidinggevende en werkomgeving is. Reden te meer om de focus op Werk als Waarde te leggen”, aldus dr. Margot Joosen (Tranzo, Tilburg University) die als wetenschapper samen met Paul Bakker aan het Werk als Waarde-project binnen het ETZ is verbonden.

De gespreksmethodiek van Werk als Waarde kent 5 basisprincipes:

1. Start met een open gesprek
2. Focus op de toekomst
3. Oplossingsgericht: positieve insteek geeft oplossingsrichtingen voor individu
4. Zelfregie: zorg voor een gelijkwaardig gesprek
5. Maatwerk

Andere manier van communiceren

Paul Bakker benadrukt dat deze gespreksmethodiek in de dagelijkse praktijk best veel vraagt van leidinggevenden. “Het is een andere manier van communiceren dan ze vaak gewend zijn. Je moet als leidinggevende je oordeel uitstellen en bij je houden. Binnen het ETZ leren we onze leidinggevenden op deze manier het gesprek te voeren. Ze krijgen een vragenlijst mee met zeven werkwaarden, denk aan: een goed inkomen, betekenisvolle contacten, betrokken zijn bij belangrijke beslissingen, etc. Die lijst is een hulpmiddel om het gesprek te voeren met medewerkers.

Centraal in die gesprekken staat:

- a. Wat vind je belangrijk in werk?
- b. In hoeverre ondersteunt je werkomgeving je om te bereiken wat je belangrijk vindt?
- c. Wat kan je zelf doen?”

Blijven werken aan verbetering

Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis heeft de Werk als Waarde-methode als actie ingezet in het actieprogramma. Paul hoopt vanuit het actieonderzoek het Werk als Waarde-traject verder te kunnen optimaliseren en medewerkers van het ETZ te kunnen behouden met waardevol werk.

“We willen goede gesprekken kunnen voeren met onze medewerkers, zodat we weten wat er bij hen leeft, maar ook welke verwachtingen en dromen zij hebben en wat voor hen waardevol is. Daarom onderzoeken we samen met TiU/Tranzo wat de Werk als Waarde-gedachte en -methodiek brengt voor onze medewerkers. De methodiek telt vijf stappen, waaronder afstemming met management en P&O, training van de leidinggevenden en actieplannen met en binnen het team. We onderzoeken ervaringen en resultaten op vijf afdelingen en verbeteren steeds onze aanpak”, aldus Paul Bakker.



Aan de slag met je eigen waardes

Om zorgprofessionals zelf aan de slag te laten gaan met hun eigen waardes werkt de WAW-methode met een uitgebreide vragenlijst. "Medewerkers leren zo om stil te staan bij hun werkwaardes", zegt Bakker. Volgens hem levert deze manier van communiceren hele andere gesprekken over je werk op en daarmee kansen om het werkgeluk van medewerkers te vergroten. De reacties van deelnemers uit het actieprogramma na het invullen van de vragenlijst bewijzen dit:

"Ik vraag me af of mijn leidinggevende beseft wat er voor mij belangrijk is en wat er voor me leeft."

"Je bent zelf verantwoordelijk voor wat nodig is om waardevol werk te doen, maar de vragenlijst legt naar beide kanten iets open. Als het niet lukt om bepaalde waardes na te streven in je werk, is dat een mooie gespreksopener met je leidinggevende."

"Normaal ga je verder in de waan van de dag. Deze vragenlijst dwingt je om afstand daarvan te nemen en aandacht te vragen voor jezelf."

"Stop energie in jezelf, zodat je ook energie kunt geven aan je patiënt."

Paul Bakker en Margot Joosen staan open voor vragen, tips en suggesties:

p.bakker@etz.nl en

M.C.W.Joosen@tilburguniversity.edu.



Jonge zorgprofessional aan het woord

Avans-studenten hbo-verpleegkunde vormen een belangrijke schakel in het Actieprogramma Behoud Zorgprofessionals. Ze bevragen periodiek respondenten uit verschillende zorgorganisaties over werkervaringen. Een van hen, Patrick Peeman, vertelt over zijn dromen en verwachtingen als toekomstig zorgprofessional.

‘Een veilige werkplek waar je altijd vragen kunt stellen en welkom bent’

Patrick Peeman is derdejaarsstudent Verpleegkunde. Hij woont in Utrecht en werkt sinds een jaar als duaal student in het Albert Schweitzer ziekenhuis in Dordrecht op de afdeling interne oncologie/hematologie. Uiteindelijk zou hij graag op de ambulance werken. Maar haast heeft hij niet. “Het patiëntencontact dat oncologie met zich meebrengt, trekt me namelijk ook enorm. Het zorgt ervoor dat ik er steeds meer aan denk om eerst die richting op te gaan als ik klaar ben met mijn studie.”

Bij het woord werkgeluk, waar denk je dan aan?

“Bij dit woord denk ik aan een werkomgeving waar ik met plezier naartoe ga en waar er een goede balans is tussen werkdruk en werkplezier. Specifiek voor de zorg betekent dit het werken in een vertrouwde werkomgeving, waarbij ik tijd heb om voldoende persoonlijke aandacht te kunnen bieden aan mijn patiënten. Op deze manier kan ik de voldoening uit mijn werk halen die ik zocht toen ik voor dit vak koos.”

Wat is er voor jou als (aanstaande) zorgverlener voor nodig om langdurig bij een organisatie te blijven werken?

“Een werkklimaat waarin de werkdruk op een acceptabel niveau ligt en waarin moeilijkheden en problemen op een veilige manier bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Een werkklimaat waarin de werkdruk en de bezetting zo zijn dat ik ook daadwerkelijk persoonlijke aandacht kan bieden aan mijn patiënten. Ik merk dat daar vaak weinig ruimte voor is door een te krappe bezetting waardoor je uiteindelijk alleen het hoognodige kan doen. Op die manier krijg ik niet de voldoening die ik zocht toen ik het vak koos. Wat daarnaast van belang is, is dat het bespreekbaar gemaakt kan worden wanneer ik tegen zaken aan loop en dat ik daarin serieus genomen word. Zo blijf ik gemotiveerd om bij een organisatie te blijven.”

Wat zijn jouw eerste behoeften als je nieuw bij een zorgorganisatie komt werken?

“Voor mij is belangrijk dat ik mij welkom voel wanneer ik net begin in een nieuwe baan. Ik hecht er persoonlijk veel waarde aan dat een werkplek snel vertrouwd voelt. Dit wordt vooral bereikt door collega's die me een welkom gevoel geven en me er niet op aankijken wanneer ik nog niet voor de volle 100% mee kan draaien. Het is fijn als ik me uitgenodigd voel om de vragen die ik heb te kunnen stellen.”

Hoe wil je aan je eigen ontwikkeling werken als je straks bij een werkgever in dienst bent? En wat verlang je qua persoonlijke ontwikkeling van je werkgever?

“Allereerst vind ik het belangrijk om in de eerste jaren bij een werkgever een ruime klinische blik op te bouwen, zodat ik optimale patiëntenzorg kan leveren. Daarnaast vind ik het belangrijk om zelf te kunnen bijdragen aan het verkrijgen en het behouden van nieuwe zorgmedewerkers. Hierin verlang ik van een zorgorganisatie vooral dat er geluisterd wordt naar de ideeën en feedback van mij en mijn collega's, en dat er ook geprobeerd wordt om daar zoveel mogelijk mee te doen. Wanneer er bijvoorbeeld een hoge werkdruk is ontstaan door een tekort aan inzetbare fte's, vind ik het belangrijk dat een werkgever de hulpvragen van zijn personeel serieus neemt en met hen in gesprek gaat over mogelijke oplossingen.”

Welk werkklimaat spreekt jou aan?

“Een veilig werkklimaat waarin vragen gesteld kunnen worden en waarin problemen of moeilijkheden bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Verder vind ik het prettig wanneer collega's elkaar in de gaten houden op tekenen van overbelasting. In het werk vind ik het belangrijk dat ik niet alleen maar bezig ben met praktische zaken (zoals de dagelijkse ADL-zorg), maar juist ook persoonlijke aandacht en steun kan verlenen aan mijn patiënten.”

Waarom is het volgens jou belangrijk dat onderwijs en zorg samenwerken met het oog op het behoud van zorgpersoneel?

“Op die manier kan de zorgsector zich proberen aan te passen aan de wensen en behoeften van toekomstige zorgverleners, en kan het onderwijs ervoor zorgen dat studenten zo goed mogelijk worden voorbereid op het werken in de praktijk. In zekere zin kan het onderwijs ook een bijdrage leveren aan de veranderingen die (aankomende) zorgmedewerkers graag zouden zien, omdat de studenten die zij opleiden in alle lagen van de sector terecht komen. Hierdoor kunnen juist de studenten van nu in de toekomst een bijdrage leveren aan de nodige veranderingen binnen de zorg.”

Waarom vind je het belangrijk om een bijdrage te leveren aan het actieprogramma?

“Door de vergrijzing wordt het thema ‘zorg en welzijn’ steeds actueler en wordt de gezondheidszorg een steeds belangrijker aspect in de samenleving. Daarom is het belangrijk om te voorkomen dat er in de nabije of verre toekomst toenemende problemen in de zorg ontstaan. Daarnaast zit er ook een stuk eigenbelang bij, aangezien ik zelf een lange carrière in de zorg ambieer en dus zelf ook veel baat heb bij een verbeterd werkklimaat.”

Waarom reflecteren noodzakelijk is

Het actieprogramma zet nadrukkelijk in op reflectie om acties te verbeteren. Voor het nemen van beslissingen is het belangrijk om te begrijpen wat de cijfers uit de monitor voor je eigen actie betekenen.

Die duiding van cijfers gebeurt in de leerteams. Met de kennis die hieruit komt, verbeteren deelnemers hun actie in de praktijk en leren zij wat wel en niet effectief is in het kader van behoud van zorgprofessionals.

Actieonderzoek

We passen actieonderzoek toe zodat er iets verandert in de praktijk van zorgorganisaties en onderwijsinstellingen, zodat we ervan leren en deze kennis kunnen doorgeven. Want in Brabant en de rest van Nederland werken meer zorgorganisaties en onderwijsinstellingen op verschillende manieren aan het behoud van zorgprofessionals. Het is essentieel dat we hiervan leren en lessen met elkaar delen.

Hoe gaat het actieprogramma verder?

Het komende jaar

Deelnemende organisaties hebben op dit moment nog geen zicht op het effect van de ingezette acties op behoud. Periodiek verzamelen we opnieuw belangrijke cijfers en bevragen we respondenten uit de praktijk over hun ervaringen.

Een plus een is drie!

Bij de éénmeting die medio 2022 plaatsvindt, kunnen we inzicht geven in de organisatiecontext op dat moment. Dit is belangrijke informatie bij het verder (door) ontwikkelen van de acties. Daarnaast leren we door middel van de interviews en de uitwisseling binnen de leerteams wat wel of niet werkt en waarom een actie wel of geen effect heeft. Dankzij samenwerking en uitwisseling kunnen we bovendien de impact van de acties vergroten.

Zelf actief meedoen aan verandering?

Zoals verteld is actieonderzoek een methode waarbij er iets in de praktijk wordt aangepast. De actieonderzoekers doen zelf actief mee aan de verandering. Terwijl ze midden in de verandering staan, leren ze wat er wel en niet werkt. Deze lessen worden via publicaties als deze breder gedeeld.

De methode actieonderzoek wordt vaak toegepast bij complexe vraagstukken waar geen eenduidige oplossing voor bestaat. Daarom experimenteren de deelnemers van het actieprogramma met innovaties die zij direct toepassen in de praktijk, en waarbij we lessen leren over wat er wel en niet werkt, en waarom.

Nieuwe deelnemers die toetreden

Dankzij de repeterende cyclus van monitoren, evalueren en bijschaven is het mogelijk om alsnog in te stappen bij het actieprogramma. De initiatiefnemers nemen je dan stap voor stap mee in het actieonderzoek. Te beginnen door samen een ontwikkelcanvas in te vullen. Hierin staan belangrijke vragen die je laten nadenken over het waarom van je actie.



Wil je actief meewerken aan verandering? En jouw behoudactie aanmelden voor het actieprogramma? Neem dan contact op met Annie Louwers van Transvorm: a.louwers@transvorm.org.

The illustration shows a woman with blonde hair, wearing a dark green top and light blue pants, holding a large white puzzle piece. The puzzle piece contains the text. Below her are several other puzzle pieces in shades of blue and orange. To the left, a paper airplane is shown flying upwards, leaving a dashed line trail.