

**Bornholm Samen Leren**

# **Fit for the future:** **Denken in taken in de zorg,** **een nieuwe kijk op strategisch** **arbeidsmarktbeleid binnen de zorg.**

**Een pilot binnen verpleeghuis Bornholm,  
locatie van Amstelring.**

Helena Schuengel  
Nieuwzorg

1 december 2019

**Samen  
Leren**

# “Het gaat niet erom dat één persoon het beste wordt, maar dat we samen beter worden.”

Arjen Wittenberg

## Aanleiding

Momenteel is er in de zorg een uitstroom van 20%, een verzuim van hoger dan 6%. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar en medewerkers geven aan dat werk belangrijkste oorzaak is (niet gedefinieerd) van verzuim en uitstroom. Vanuit duurzame inzetbaarheid (werkgeluk en werkvermogen) wordt veel onderzoek gedaan naar het onderdeel werkgeluk en diverse interventies vinden momenteel plaats. Echter vindt er weinig onderzoek plaats naar de basis van alle werken: het uitvoeren van taken. Voor deze pilot onderzoeken we primair werkvermogen in relatie tot werkgeluk. De een kan niet zonder de ander. De interventie is het ontvlechten van de taken van de Verzorgende IG om vervolgens met jobcarving ruimte te creëren voor vijftien Helpende Zorg en Welzijn.

## Projectbeschrijving

In november 2019 start de pilot Bornholm Samen Leren. Vijftien zij-instromers worden aangetrokken voor de functie Helpende Zorg en Welzijn, ter ondersteuning van twee teams die zorg bieden aan zwaar dementerende bewoners. Bornholm Samen Leren is een samenwerking tussen House of Skills, TNO, Nova College, Sigra, VBZ, HAN (Hogeschool Arnhem en Nijmegen), Ixly<sup>1</sup>, WSP Haarlemmermeer, UWV en uitvoerende partij Nieuwzorg.

Vijftien zij-instromers starten februari 2020 met een voorschakeltraject (met behoud van uitkering) van twee maanden om kennis te maken met de zorg. Bij gebleken geschiktheid worden

zij per april 2020 in dienst genomen voor de BBL opleiding Helpende Zorg en Welzijn. De opleiding duurt anderhalf en wordt op de werkvloer aangeboden door NOVA college.

**Vernieuwend aan de Pilot zijn de volgende elementen:** een nieuwe kijk op het werkproces; het ontvlechten van taken van de functie Verzorgende IG met behulp van de TNO applicatie Taken voor de Toekomst; het ontwikkelen van een nieuwe rol van de Verzorgende als begeleider en de Helpende als uitvoerder; het screenen, trainen en ondersteunen van huidig personeel voor hun nieuwe rol als begeleider; het betrekken van huidig personeel bij het selectieproces van de zij-instromers en het monitoren van de pilot door middel van periodieke metingen om inzicht te krijgen in knelpunten. De pilot wordt vervolgens afgesloten met een wetenschappelijk publicatie door de HAN.

Wij denken dat een nieuwe kijk op het zorgproces, herverdeling van huidige taken en leven lang ontwikkelen (LLO) een goede bijdrage kan leveren aan het verminderen van het personeelstekort en het verhogen van werkgeluk.

Effectief zullen wij de volgende aspecten onderzoeken: welke stappen (onder begeleiding van een teamcoach) dienen er gezet te worden om te komen tot een veilig leer- en werkklimaat<sup>2</sup>; waar ligt de spanningsboog tussen complexe en eenvoudige taken om succesvol *jobcarving* te realiseren; wat doet jobcarving met verzuim, verloop en werkgeluk; en houden medewerkers

---

1 Ixly ontwikkelaar van HR instrumenten

2 De determinanten (vertrouwen, veiligheid, integriteit, gelijkwaardigheid en waardering) van een veilig leer- en werkklimaat zal gedurende dit project verder worden onderzocht.

effectief meer tijd over om te werken aan eigen handelingsbekwaamheid?

Uit de pilot moet blijken welke leervormen beter aansluiten bij zowel huidig personeel als de zij-instromers. De HAN zal op basis van de data van dit onderzoek een didactisch begeleidingsinstrument ontwikkelen met de nadruk op leer- en werkplezier. Dit instrument wordt na afloop van dit onderzoek beschikbaar gesteld voor andere zorgaanbieders.

Niet alleen de zij-instromers krijgen *on the job learning*, maar met externe ondersteuning worden huidige medewerkers tevens getraind om goede werkbegeleiders te worden. Hierdoor is Bornholm Samen Leren een samenspel van jobcarving, werkverlichting en werkplezier.

### Beoogd resultaat

Door het huidige functiehuis van Verzorgende uit elkaar te trekken, ontstaat meer ruimte voor jobcarving. Dit biedt een ander perspectief voor het oplossen van de tekorten, de ervaren werkdruk te minimaliseren en tevens meer ruimte te creëren voor huidig personeel om te werken aan eigen deskundigheidsbevordering. Het creëren van een gezond leer- en werkklimaat waarbij teams ondersteunt worden in het begeleiden van HIO (helpende in opleiding) door een teamcoach en een goed didactisch praktijkmodel (ontwikkeling door HAN), biedt maximale mogelijkheden tot het begeleiden en opleiden van (meer) nieuwe zorgmedewerkers. Wij verwachten dat het organisatieklimaat zal verbeteren, alsmede kwaliteit van zorg, een verlaging van verzuim en verloop en een toename in werkgeluk.

### Meerwaarde voor de sector

Dit project is vernieuwend op meerdere niveaus.

#### 1. Nieuw functieprofiel Verzorgende IG

Door het huidige functiehuis van de Verzorgende uit elkaar te halen, wordt ingezoomd op het technisch werkproces van de Verzorgende. Het doel is om de taken inzichtelijk te maken die verzorgenden in hun werk uitvoeren. We proberen om het actuele functieprofiel van de verzorgende duidelijk te krijgen in 25 à 30 taken

(taken van nu). Op basis daarvan maken we een inschatting van het nieuwe functieprofiel (groei-, krimp-, verdwijn, stabiele en nieuwe taken zoals begeleiding), wanneer we jobcarving toepassen.

#### 2. Relatie taken en werkgeluk

Tevens meten we met een 0 meting en 1 meting werkgeluk ten opzichte van groei, krimp, verdwijn en begeleidingstaken. Hierdoor kunnen we het zorgproces beter inrichten en mensen meer in hun kracht zetten om op deze manier werkgeluk te bevorderen en verzuim te minimaliseren.

#### 3. Het creëren van een veilig leer- en werkklimaat

Teams worden gedurende dit project ondersteund door een teamcoach ter bevordering van een optimaal veilig leerklimaat voor zowel nieuwe medewerkers als bestaande medewerkers. Hierbij wordt gekeken naar de determinanten (vertrouwen, veiligheid, integriteit, gelijkwaardigheid en waardering) die nodig zijn om dit te realiseren.

#### 4. Kennis delen met de sector

Een belangrijk doel van dit project is het delen van kennis met de sector. Bornholm Samen Leren zal anderhalf jaar duren en moet resulteren in een publicatie om kennis met andere zorgaanbieders te delen.

#### 5. Opschalen

De pilot in Bornholm moet leiden tot een nieuw werkmodel dat opgeschaald kan worden naar meerdere locaties van Amstelring binnen Amsterdam en tevens te gebruiken is door andere zorgorganisaties.

## Theoretische onderbouwing

Werkplezier en werkvermogen zijn twee belangrijke indicatoren voor duurzame inzetbaarheid.<sup>3</sup> Zij verwijzen naar willen en kunnen werken gedurende het werkzame leven. We gebruiken de pilot Samen leren Bornholm als toets om te kijken hoe we werkplezier en werkvermogen kunnen vergroten door het implementeren van jobcarving. Dit houdt in dat we het functiehuis van de Verzorgende IG uit elkaar trekken om te onderzoeken wat bestaande medewerkers kunnen en willen met als einddoel, het vergroten van duurzame inzetbaarheid.



De piramide van duurzame inzetbaarheid

### De basis: de taken van een functie

Een functie is opgebouwd uit een aantal taken, de verdeling en het belang van taken is afhankelijk van de verwachtingen per functie. In de zorg zit men vooral op uitvoerende taken. Echter bij zelfsturing lopen de taken door elkaar en ook verantwoordelijkheden. Daarbij is de context van werk belangrijk in het verschil en invulling van een functie.

- uitvoerende taken
- sturende taken
- begeleidende taken
- regelende taken
- ondersteunende taken
- additieve taken (opgetelde individuele

bijdragen in een groep is altijd kleiner dan de groep prestatie ivm procesverlies)

Duurzame inzetbaarheid kan beginnen bij de basis van de piramide, door het in kaart brengen van hoe een takenpakket verandert en verschuift en in welke mate medewerkers daar met hun wensen, capaciteiten en vaardigheden in meebewegen.

Bij jobcarving verdelen we taken in eenvoudige en complexe taken en zoeken het spanningsboog tussen die niveaus per taak. Ook moet er gekeken worden naar de skills die hiervoor nodig zijn. Maar we kunnen ook denken aan: job innovation (nieuwe taken naar je werk halen), job crafting (tijd over taken anders verdelen), job carving (taken afstoten/overdragen), team crafting (samen de taken anders verdelen) en job slashing (combineren van taken uit verschillende functies).

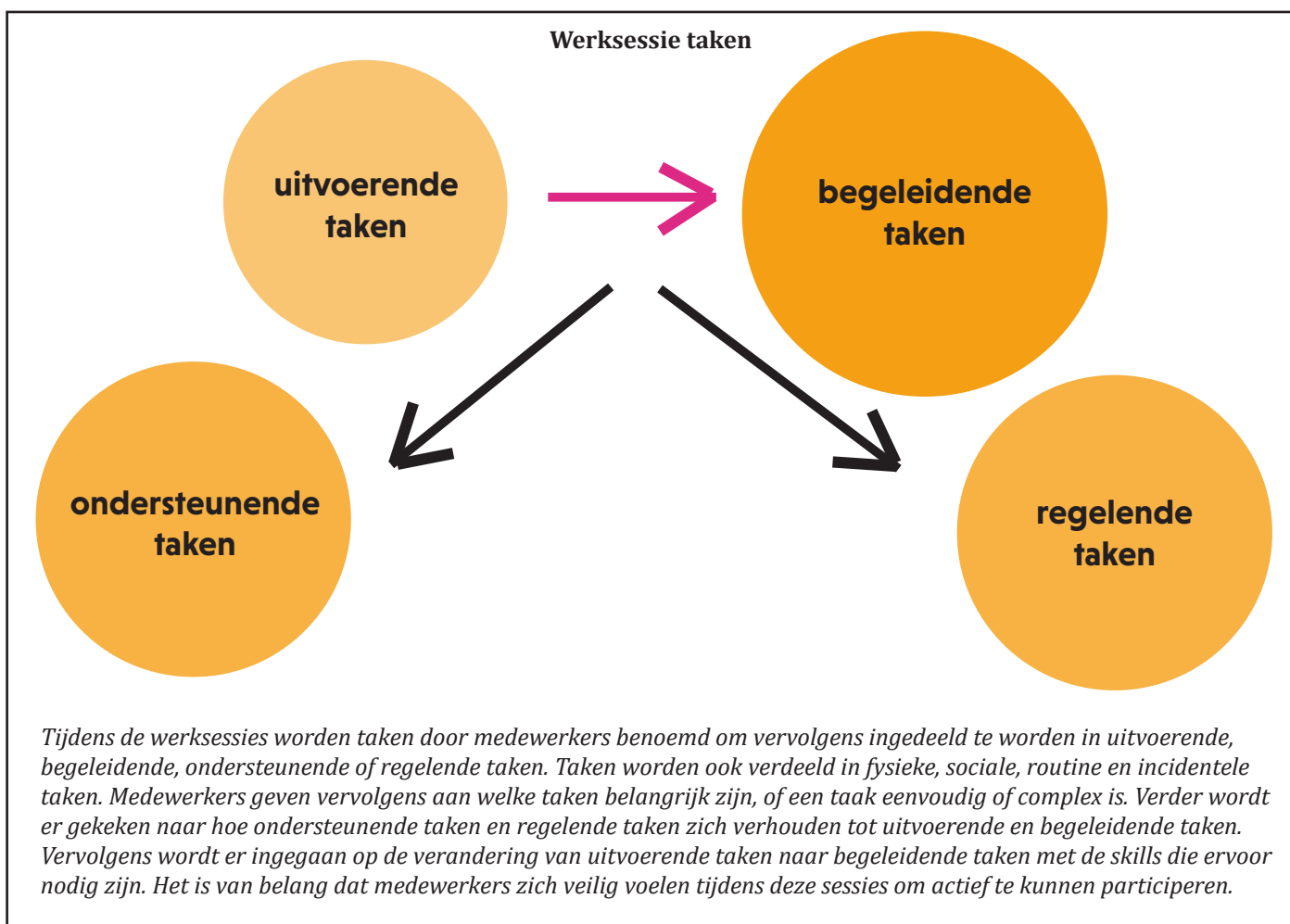
Taken worden als volgt in kaart gebracht:

Taakoverzicht met teams maken	Wat zijn mijn huidige taken
Taaktijd	Het prioriteren van taken
Taakdynamiek	Welke taken blijven, nemen af en nemen toe
Taakinzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• doe ik de taak</li><li>• hoe vaak doe ik de taak</li><li>• kan ik de taak</li><li>• wil ik de taak</li></ul>

Medewerkers maken een mindmap van taken:

- krimp taken
- groei taken
- stabiele taken
- verdwijnen taken
- nieuwe taken

3 Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams: Een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid. Pauline van Dorssen-Boog, Tinka van Vuuren en Cafer Yigit (Tijdschrift voor HRM Editie 3 2019)



Verandering in werkcontext wordt ook in kaart gebracht:

- verandering /toename/verminderen van taken
- verandering persoon (leeftijd) (skills)
- verandering organisatie/cliënten

Duurzame inzetbaarheid is een uiterst dynamisch concept. Om de eigen inzetbaarheid te kunnen verduurzamen hebben mensen inzicht nodig. Inzicht in zichzelf. Maar ook inzicht in de toekomst van hun werk en hun taken.

- Mijn dag bestaat uit ..... de taken maak een verdeling wat je denkt te doen op een dag
- welke taken blijven liggen en waarom
- waar word ik blij van en waarom
- wat denk ik kan een ander en waarom

Voor elk van de taken gaven medewerkers aan of ze een taak wel of niet hebben, of ze de taak wel of niet (meer) willen en of ze een taak wel of niet kunnen. Dit inzicht helpt medewerkers om taakgericht in beweging te komen voor hun eigen toekomst, *fit for the future*.

### Taakinzetbaarheid (taakmap)

Doe ik	Is deze taak een vereiste?	Kan ik	Kan ik de taak zelfstandig uitvoeren?	Wil ik	Zie meer van deze taken
Dagelijks	Ja/nee	Goed	Ja	Heel graag	Ja
Wekelijks		Redelijk		Zeker	
Maandelijks		Met hulp		Nog wel	
Incidenteel		Nog niet	Bereid te leren	Wil ik niet	Liever minder
Doe ik nu niet		Niet	Nee		Nee

## Baangereedschap voor betere taakinzetbaarheid

Baangereedschap geeft inzicht in de inzetbaarheid van medewerkers nu en later en welke interventies nodig zijn. We steken in op de ondersteuning van uitvoerende taken waardoor deze taken afnemen en begeleidende taken toenemen. Medewerkers hebben training en ondersteuning nodig om toe te groeien naar hun nieuwe rollen en functies en ontvangen daarom een training van twee dagen, aangeboden door Nova college op de Noordwest Academie model<sup>4</sup>.

Verder te onderzoeken:

- Wat is de voornaamste drempel in huidige uitvoering: competenties of motivaties?
- Welke reden geven medewerkers aan een taak niet te kunnen of te willen (fysiek, emotioneel, leeftijd, etc.)?
- Hoe verhouden taken zich tot relatiegerichte medewerkers?
- Functieverandering op taakniveau
- Taakverschillen tussen en binnen een beroep
- Welke taken en tijdsbesteding aan taken (in relatie tot competentie)
- Mensen verschillen in wat ze belangrijke taken vinden
- Contextfactoren
- Mate van onderlinge afhankelijkheid in het werk (ben je in het uitvoeren van taken afhankelijk van anderen en verschilt dit per persoon/team)
- Mate van autonomie (in welke team bestaat er ruimte om zelf dingen te initiëren?)
- In hoeverre dicteren protocollen het belang van taken?
- Welke determinanten dragen bij tot een veilig leerklimaat (integriteit, vertrouwen, veiligheid, gelijkwaardigheid en waardering)?

## Werkgeluk

Voor dit onderzoek gebruiken we de zelfdeterminatietheorie waarbij we kijken naar de drie psychologische basisbehoeften: autonomie (medewerkers die het gevoel hebben vrij te zijn om eigen keuzes te maken, kiezen zelf activiteiten en doelen die passen bij eigen interesses en

waarden), relatie (sociale verbondenheid geeft mensen het gevoel dat ze er niet alleen voor staan en sociale steun kan bijdragen aan het aangaan van uitdagingen in het werk) en competentie (wanneer mensen het gevoel hebben bepaalde vaardigheden te beheersen, draagt dat bij aan intrinsieke motivatie).

Echter, eisen van het werk kunnen bronnen van stress zijn zoals; taakeisen, taak hoeveelheid en tijdsdruk. Persoonlijke kenmerken kunnen ook een rol spelen (zorgmedewerkers werken relatie gestuurd en managers werken taakgestuurd) op communicatiestijlen. Hierdoor ontstaat vaak het gevoel van medewerkers dat managers ze niet begrijpen of ervaren ze dat ze onvoldoende gewaardeerd worden. Medewerkers in de zorg werken nooit alleen maar altijd in een team waarbij sociale verbondenheid een belangrijke rol speelt. Verder zien we dat persoonlijke doelen niet altijd aansluiten op team of organisatiedoelen.

Werk wordt zwaarder ervaren wanneer men moet werken in plaats van dat men wil werken. Wanneer mensen werk doen dat ze interessant, uitdagend of leuk vinden, resulteert dat in intrinsieke motivatie. Werk bestaat uit het uitvoeren van een aantal taken. Voor dit onderzoek willen wij in kaart brengen welke taken intrinsieke motivatie verhogen en welke taken niet.

Verder kijken we naar de hoeveelheid taken, tijdsdruk en welke taken alleen of samen worden uitgevoerd. Vervolgens kijken we naar welke taken mensen beheersen en welke skills nog moeten worden ontwikkeld en of men dat wilt. Verder zal ook de functie veranderen van uitvoerende taken naar begeleidende taken (waarbij we kijken wie wat hiervoor nodig heeft en welke interventies ervoor nodig zijn).

Verder is van belang dat deze aanpak een aanpak is van het aanbieden van hulpbronnen in de vormen van nieuwe ondersteuners

---

4 Noordwest Academie is onderdeel van Noordwest Ziekenhuis in Alkmaar en heeft samen met Nova college een zeer succesvolle tweedaagse training ontwikkeld om medewerkers te ondersteunen een goede begeleider te worden. Middels dit project willen we onderzoeken welke elementen van de training gebruikt kunnen worden voor verpleeghuiszorg.

(HIO), training en door coachingsessies om medewerkers inzicht te geven in eigen competentie (communicatiestijlen, skills) en motivatie.

### 3 vormen van werken in de zorg

1. Traditioneel leiderschap (doelen, strategie en proces wordt extern bepaald en medewerkers voeren uit)
2. Zelfmanagement (beslisbevoegdheid ten aanzien van werkprocessen ligt bij het team)
3. Zelfsturing (team bepaalt doelen, strategie en proces)

ZDT (zelfdeterminatietheorie) geeft aan dat met meer autonomie mensen gelukkiger zullen zijn omdat ze meer autonoom kunnen handelen. Echter in de zorg ziet men dat dat niet opgaat omdat zorgprofessionals juist meer stress en minder werkplezier ervaren. Voor dit onderzoek wordt onderzocht welk van de drie modellen het beste aansluit bij de teams.

Het gaat dus niet alleen om het verhogen van intrinsieke motivatie maar ook het verhogen van competenties op zowel technisch als psychologisch niveau ter bevordering van zelfleiderschap.

Zelfleiderschap is zelf sturen op eigen inzetbaarheid, waarbij men kijkt naar welke taken leuk en uitdagend zijn. Maar vraagt ook om zelfreflectie wanneer men een taak niet beheerst en motivatie om een taak aan te leren. Voor een effectiever resultaat is het wel belangrijk dat taken en doelen aansluiten bij de doelen van de team en organisatie om gedeeld leiderschap te vergroten.

Wanneer men kijkt naar de persoonlijkheidseigenschappen van zorgmedewerkers en inziet dat medewerkers relatiegestuurd werken, dan is het van belang dat een organisatie hierin een faciliterende rol speelt. De organisatie moet zelfleiderschap faciliteren. Zelfleiderschap is een ontwikkelproces en vraagt om een open cultuur van gelijkwaardigheid waarbij medewerkers de ruimte krijgen om

fouten te maken en beloond worden wanneer prestaties geleverd worden<sup>5</sup>.

Werkplezier kan worden vergroot wanneer medewerkers voornamelijk werk doen dat zij leuk, zinvol en uitdagend vinden en merken dat zij goed zijn in wat zij doen.

In deze pilot worden medewerkers ondersteund door een teamcoach. De primaire rol van de teamcoach is het verhogen van inzicht in eigen kwaliteiten, teamkwaliteiten en om te motiveren. Welke skills zijn er al, welke skills moeten nog worden ontwikkeld en wat is ervoor nodig om die skills te ontwikkelen. De coach heeft ook een ondersteunende functie bij lastige situaties en vraagstukken uit de dagelijkse praktijk.

Verder is van belang dat het persoonlijke doel aansluit op het teamdoel. De coach gaat niet alleen aan de slag met individuele medewerkers maar ook in teamverband. De coach creëert hiervoor een veilige ruimte waarin medewerkers samen aan de slag gaan met de teamontwikkeling.

Onderwerpen voor de teambijeenkomsten zijn:

- Medewerkers mede eigenaar maken van de veranderende werkproces (van uitvoering naar begeleiding)
- Het vergroten van probleemoplossend vermogen
- Persoonlijk doel, teamdoel en organisatiedoel
- Creëren van een veilig werkklimaat voor nieuwe medewerkers
- ZDT (Onderlinge verbondenheid in relatie tot competentie en autonomie)

### Literatuur

- Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams: Een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid. Pauline van Dorssen-Boog, Tinka van Vuuren en Cafer Yigit (Tijdschrift voor HRM Editie 3 2019)
- Slim sleutelen aan futureproof werk op een arbeidsmarkt in taken. Luc Dorenboch, Jos Sanders en Joep van den Eerenbeemt