

# AANDACHT IS DE BASIS



Hoe relationeel werken bij kan dragen aan het terugdringen van verzuim en verloop in de zorg

EINDRAPPORTAGE PROJECT VERZUIM INNOVATIEVE AANPAK 2019-2023

## VOORWOORD

In 2018 zijn we aan de slag gegaan met het project Verzuim Innovatieve Aanpak. We begonnen met de ambitie om aan het einde van het jaar met een innovatieve oplossing te komen om verzuim in de zorg aan te pakken. Maar we kregen de kans meer te doen en langer door te gaan, zodat we meer konden bereiken. Daar waren we ontzettend blij mee.

Zorgbelang Inclusief, als behartiger van de cliëntenbelangen, heeft het project vanaf het begin met passie en toewijding opgepakt. Verzuim raakt namelijk de directe zorg. Veel, vaak en hoog verzuim betekent nieuwe gezichten en het ontbreken van de goede kennis in de directe dienstverlening.

We zijn met 13 deelnemende organisaties aan de slag gegaan. Al snel bleek dat een aantal organisaties zich op te veel projecten hadden ingeschreven en dat zij zich terug moesten trekken. Dit fenomeen geldt voor meerdere projecten die in 2018 van start zijn gegaan.

Als je zo lang met elkaar samenwerkt is het onvermijdelijk dat de samenstelling van de stuur- en projectgroep verandert, door vertrek van functionarissen, fusies van organisaties etc. Ook de coronacrisis deed een beroep op de continuïteit van het project. Desondanks is het ons gelukt het project samen tot een goed einde te brengen. Na vier jaar dit resultaat behalen is een heugelijk feit waar we erg dankbaar voor zijn.

Verzuim in de zorg is de afgelopen jaren alleen maar gestegen, echter ten tijde van het project zagen we het verzuim dalen. De sleutel ligt bij aandacht. Dat klinkt eenvoudig, maar in de praktijk blijkt het complexer te zijn dan 'gewoon aandacht geven'. We noemen dit relationeel werken en nemen u hier graag in mee in dit rapport.

Relationeel werken is essentieel om goede zorg te kunnen blijven geven. Het werkt niet alleen preventief, maar heeft ook een positieve invloed op het voorkomen van uitstroom bij zorgorganisaties. Het project is geslaagd, we hebben een innovatieve aanpak ontworpen en in de praktijk getoetst.

Dank aan alle projectleden, de projectleiders van Zorgbelang Inclusief en de fijne stuurgroep. Zonder jullie was dit alles niet gelukt.

*Jolien Kohlmann - Bins*

*Raad van bestuur Maanderzand - Bestuurlijk Kartrekker VIA*



## BELANGRIJKSTE LESSEN

- ▶ Verzuim is in de ouderenzorg een urgent probleem, waarvoor geen snelle oplossing voorhanden is.
- ▶ De meeste winst is te behalen bij het aanpakken en voorkomen van het zogenaamde grijze verzuim en bij een aanpak die recht doet aan de mensen in de zorg en het werk dat zij doen.
- ▶ Relatieveel werken is een methode om goede zorg te verlenen. De houding en manier van werken die hierbij horen, kunnen goed verbreed worden naar de medewerkers en organisatie van de zorg.
- ▶ Door relationeel zorg te verlenen krijgt de cliënt goede zorg: op de behoefte afgestemde professionele zorg die de cliënt in staat stelt om diens eigen unieke leven (thuis of in het verzorgingshuis) zo goed mogelijk voort te zetten. Dit draagt voor zowel de cliënt als de medewerker bij aan zingeving en kwaliteit van leven.
- ▶ Relatieveel werken is een vernieuwende en veelbelovende manier om verzuim aan te pakken en te voorkomen. Bovendien biedt het een goede basis om meer mensen in de zorg te behouden.
- ▶ Goede zorg en goed werkgeverschap komen met relationeel werken bij elkaar in één visie, waarin de mens centraal staat: cliënt op 1 én medewerker op 1!
- ▶ Relatieveel werken is niet nieuw: als visie op goede zorgverlening is het als presentie-benadering al veel langer bekend. Als visie op het terugdringen van verzuim is het wel nieuw. Het biedt een verdieping op regulier 'goed werkgeverschap' en verbindt het aan het werk in de sector: zorg verlenen.
- ▶ Relatieveel werken is een benadering waarbij echt oog is voor de medewerker en alle taken en verantwoordelijkheden die iemand heeft, zowel in de werk- als privé-situatie, die gericht is op het gezond en duurzaam aan het werk houden van mensen.
- ▶ Het is zeer de moeite waard om in een vervolgtraject relationeel werken nader uit te werken en toe te passen, en zo het effect ervan op verzuim en verloop te verdiepen.
- ▶ Aandacht gaat over alle levensgebieden van de medewerker. Ze kunnen allen relevant zijn voor het werk en een risico vormen voor verzuim. Zeker waar het gaat om bestaanszekerheid en de combinatie met zorgtaken die iemand privé heeft. Zoek samen met de medewerker naar oplossingen, verwijst de medewerker door naar ondersteuningsmogelijkheden of faciliteer als organisatie bijvoorbeeld psychische of financiële bijstand. De regie blijft wel bij de medewerker liggen.
- ▶ Als je aan de slag wilt met relationeel werken in je organisatie, is het van belang aan te sluiten bij de gevoelde urgentie en het bestaande beleid van de organisatie. Relatieveel werken vraagt om maatwerk en goed aansluiten bij de zorgorganisatie.

## VERVOLG BELANGRIJKSTE LESSEN

- ▶ Relatieveel werken kan op één plek in de organisatie worden gestart, maar heeft inbedding in de visie van de organisatie en actieve bestuurlijke steun nodig.
- ▶ Relatieveel werken stelt eisen aan de organisatiecultuur en competenties van medewerkers: kernwaarden als een veilige omgeving, lerende houding, vertrouwen, veiligheid, eigenaarschap en verantwoordelijkheid nemen zijn essentieel.
- ▶ Aandacht kan niet alleen verzuim voorkomen, maar ook verloop. Door aandacht voor wat er speelt in de werk- en privésituatie en hierover regelmatig met elkaar in gesprek te zijn, kan op wensen en moeilijkheden in het werk worden ingesprongen. Dit helpt om medewerkers te behouden.
- ▶ Aandacht besteden aan medewerkers en aan elkaar ontstaat niet spontaan. Dit moet expliciet worden ingeregeld in mensen en tijd en gaat zowel over werkinhoudelijke als persoonlijke zaken. Bij een kleine span of control kan dit worden belegd bij leidinggevenden. Bij een grote span of control bij een tussenliggende coördinator, het team en/ of collega's. Bij de laatste twee stelt het wel extra eisen aan de competenties en functioneren van het team.
- ▶ Om goed aan te kunnen sluiten op wat jonge medewerkers leren in hun opleiding en de wensen en behoeften van deze nieuwe generatie, hebben zij als groep aparte aandacht nodig. Zij besteden meer aandacht aan hun mentale gezondheid, persoonlijke ontwikkeling en ze willen graag meepraten in de organisatie. Daarnaast is goede werkbegeleiding van belang om de overgang van opleiding naar werkpraktijk goed te laten verlopen.
- ▶ In het onderwijs is meer aandacht voor relationeel werken dan in het werkveld. Hierdoor ontstaat er een gat tussen jonge (leerling)medewerkers en medewerkers die al een tijd werkzaam zijn in de ouderenzorg. Bovendien vergroot het de kans op uitval van jonge medewerkers. Dit gat dient te worden overbrugd.





## INLEIDING

In 2018 kampten V&V-organisaties in de regio Arnhem met een hoger verzuimpercentage dan het landelijke gemiddelde. Behalve de problematiek van het hoge verzuim stond de sector bovendien voor de grote opgave om nieuwe medewerkers aan zich te binden en het verloop tegen te gaan. De combinatie van een hoger verzuim en schaarste op de arbeidsmarkt vroeg om een innovatieve aanpak. Met welke vernieuwende interventies is verzuim beïnvloedbaar?

In 2019 is het project Verzuim Innovatieve Aanpak (VIA) gestart. Hieraan werkten meerdere organisaties uit de regio mee: Het Maanderzand, ABC-Zorgcomfort (Saamborgh), Het Schild (Pleyade), Innoforte, DrieGasthuizenGroep, Jah-Jireh, NeboPlus, RST Zorgverleners, Stichting Bethanië, Zinzia, Zorggroep SVRO (Zorggroep Sirjon), Stichting Samen Zorgen en Zorgbelang Inclusief. Sommige organisaties vanaf het begin tot het moment van schrijven, andere organisaties alleen in het begin.

Het project maakte onderdeel uit van het actieprogramma 'Waard om voor te Werken' van WZW en heeft vanuit het zorgkantoor Menzis als doelstelling meegekregen het huidige ziekteverzuim binnen de V&V-zorgkantoorregio Arnhem terug te brengen en gelijk te stellen aan het landelijke branche gemiddelde.

In dit rapport vindt u de uitkomsten van het praktijkonderzoek en de pilots, de geleerde lessen en aanbevelingen.

*Karin Kalthoff - Projectleider VIA - Zorgbelang Inclusief*



## RONDE DOOR DE REGIO: PRAKTIJKONDERZOEK

We zijn het VIA-project gestart met het doen van praktijkonderzoek in de regio Arnhem-Ede. Daarbij is gekeken naar hoe het met het verzuim gesteld is in de regio. En welke innovatieve oplossingsrichtingen professionals en cliënten zien om verzuim terug te dringen.

Bij negen V&V-organisaties hebben we verdiepend onderzoek gedaan: er zijn vragenlijsten ingevuld, cliënten en medewerkers geïnterviewd, pressure cooker sessies en creatief denken bijeenkomsten gehouden. Met als doel vanuit de directe zorg, oplossingsrichtingen te verkennen en concrete innovatieve ideeën op te halen om verzuim terug te dringen. In een later stadium hebben we de organisaties nogmaals geïnterviewd om de invloed van de coronacrisis op het verzuim in beeld te krijgen.

Veel voorkomende oorzaken voor verzuim die genoemd werden (december 2019):

- De menselijke factor: houding, gedrag en communicatie van medewerkers en leidinggevenden was de hoogst scorende oorzaak, gelijk gevolgd door;
- De mate van methodisch en systematisch werken (o.a. plannen en roosteren).

Tussen beide aspecten ligt een duidelijk verband, namelijk de mate van helderheid in verwachtingen en uitkomsten, voortkomend uit helder leiderschap. Onduidelijkheid en vaagheid leidt vaak tot onuitgesproken verwachtingen en daarmee teleurstellingen. Welke zich weer vertalen in een gevoel van onveiligheid en misverstanden onder het personeel binnen de organisatie.

Medewerkers gaven aan dat verzuim behoorlijk op hen drukt. Ze ervaren het verzuimbeleid van hun organisatie als onduidelijk en weinig ondersteunend. Als oorzaak van verzuim geven zij aan dat ze zich niet gezien voelen en waardering ontbreekt. De werkdruk is hoog, er zijn structurele roosterproblemen en de communicatie met leidinggevenden is niet optimaal. Een verstoorde werk-privébalans is ook een essentiële risicofactor, net als fysieke overbelasting en toenemende kwaliteitseisen waaraan de zorg moet voldoen, terwijl medewerkers hiertoe onvoldoende worden toegerust door hun werkgever.

De medewerkers brachten tijdens de bijeenkomsten verschillende punten naar voren die volgens hen goede oplossingen zouden zijn: meer waardering en persoonlijke belangstelling vanuit de organisatie, een roostering waarbinnen rekening wordt gehouden met hun wensen en mogelijkheden en een behapbaar takenpakket dat zich vooral richt op de kern van het vak: zorg verlenen.

Cliënten hebben compassie voor de medewerkers en willen vaak niet klagen, maar hebben last van verzuim. Zij krijgen te maken met veel wisselingen en inzet van extern personeel, dat niet voldoende op de hoogte is van de achtergrond en de wensen van de cliënt. Hierdoor moeten zij hun vragen en wensen vaker herhalen, wat weer leidt tot extra druk bij de medewerkers.

Op basis van deze uitkomsten zijn we gaan zoeken naar een oplossingsrichting voor het tegengaan dan wel voorkomen van verzuim, waarbij aandacht centraal staat. Gekozen is voor **relationeel werken** dat voortkomt uit de presentiebenadering, waarbij present zijn voor de cliënt centraal staat. Die manier van werken hebben we doorgetrokken naar de medewerkers, omdat we ook voor hen present willen zijn. Onze hypothese is dat relationeel werken een positieve invloed heeft op het voorkomen van verzuim. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op wat relationeel werken betekent.

## RELATIONEEL WERKEN

Relationeel werken is een manier van werken die naar voren is gekomen door heel goed te kijken naar wat gewaardeerde zorg- en hulpverleners doen. Centraal staat 'het verlenen van goede zorg'. Professionals die relationeel werken en zorg verlenen, verdiepen zich vanuit oprechte interesse in wie de ander is en waar zijn of haar leven over gaat. Dit noemen we 'present zijn voor de ander' (de presentiebenadering). Het gaat om het vanuit betrokkenheid aansluiten en afstemmen op de ander, terwijl je afstemt op jezelf om in en vanuit de relatie te begrijpen wat belangrijk is voor de ander en dan af te wegen wat goed is om te doen [1].

Om goede zorg mogelijk te maken zijn ook relationeel samenwerken en relationeel leidinggeven nodig. Kernelementen van relationeel samenwerken tussen zorgmedewerkers zijn: betrokkenheid en interesse tonen, accepteren van verschil (tussen medewerkers) en ruimte voor afwijken (van zelf vastgestelde regels). Relationeel leidinggeven betekent zorgdragen voor de randvoorwaarden voor het kunnen leveren van goede zorg, en het ondersteunen van het proces van relationeel zorg verlenen en samenwerken. De aandacht en afstemming die in deze werkwijze centraal staan bieden niet alleen een kader voor de zorg, maar ook voor het voorkomen en aanpakken van verzuim.

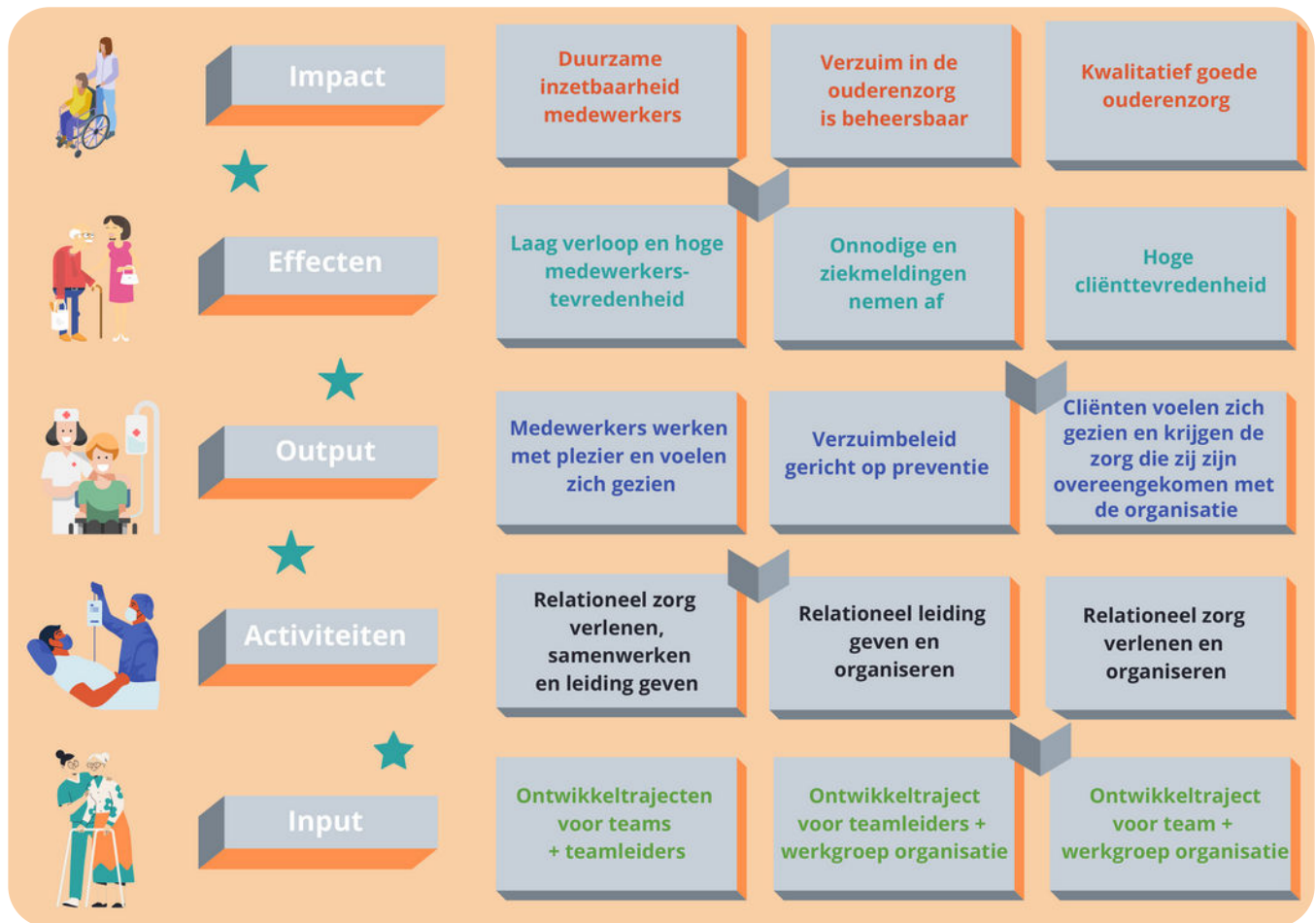
*Relationeel werken is onvermijdelijk als je goede zorg wilt geven en betekenisvol wilt handelen.*

## KIJK OP VERZUIM VANUIT RELATIONEEL WERKEN

- Verzuim kent vaak een opbouw:
  1. Geen risico op verzuim (medewerkers zijn gezond aan het werk)
  2. Dreigend verzuim
  3. Feitelijk verzuim
- Het risico op verzuim ontstaat indien er onvoldoende afstemming is tussen de organisatie, de medewerker en de cliënt. Indien aan dit risico te weinig of geen aandacht wordt besteed, kan dreigend verzuim overgaan in feitelijk verzuim.
- Verzuim is één uitingvorm van onvoldoende afstemming. Andere effecten zijn gelegen in de mate van werkplezier, verloop van personeel en de tevredenheid van cliënten. Inzetten op goede afstemming is een vorm van preventie met oog op verzuim én verloop.
- Afstemmen op elkaar is maatwerk tussen medewerker, cliënt, leidinggevende, het team en de organisatie.
- Relationeel werken tussen alle betrokkenen vergroot de kans op een betere afstemming en zal daardoor verzuim op een positieve manier beïnvloeden.

# THEORY OF CHANGE

De relationele kijk op verzuim hebben wij uitgewerkt in een Theory of Change: een raamwerk dat we hebben gebruikt bij de pilots en waarin de verschillende denkrichtingen rondom relationeel werken en verzuim zijn opgenomen.





## IN PILOTS AAN HET WERK

Uit het praktijkonderzoek van VIA is naar voren gekomen dat afstemming op meerdere niveaus in organisaties plaatsvindt, te weten binnen de driehoek cliënt, medewerker en organisatie. Dat betekent ook dat afstemming op uiteenlopende punten scheef kan lopen en daarmee een risico vormt voor verzuim. Om op al deze niveaus een verandering te kunnen bewerkstelligen, is een integrale aanpak door de organisatie heen gewenst.

Er is besloten om het praktijkonderzoek uit te breiden en middels een vijftal pilots uit te zoeken hoe relationeel werken in de praktijk handen en voeten kan krijgen in de ouderenzorg en wat het kan betekenen voor verzuim. Bij de pilots is ingezet op maatwerk op instellings-, dan wel teamniveau.

In de pilots hebben we ons gericht op het terugdringen van grijs verzuim: verzuim dat (tot op bepaalde hoogte) beïnvloedbaar is en op een aanpak gericht op medewerkers. Vanuit de gedachte dat wanneer de basis op orde is in de organisatie, dit ten goede komt aan cliënten en hun naasten. Het personeel heeft dan voldoende aandacht, er is rust op de afdeling en men krijgt de juiste zorg op het juiste moment.

### DOEL EN VERWACHTTE RESULTATEN VOOR DE ORGANISATIES

- De organisatie krijgt meer handelingsmogelijkheden voor het verzuim, waarmee het verzuim zal afnemen.
- Minder verloop onder personeel.
- Werkplezier van medewerkers neemt toe: dienst afsluiten met een goed gevoel, fijne sfeer op de afdeling, goed contact met zowel collega's, leidinggevenden als cliënten.



## MAANDERZAND

Maanderzand had een team met lage verzuimcijfers en wilde graag onderzocht zien hoe dit kon worden verklaard, zodat ze hier lessen uit kunnen trekken voor de rest van de organisatie. Er zijn hiertoe vier bijeenkomsten gehouden met het team met de lage verzuimcijfers en een bijeenkomst met een team waar de verzuimcijfers hoger lagen. Daarna is de pilot voortgezet op een tweede afdeling, een afdeling met hogere verzuimcijfers.

## RESULTATEN

De belangrijkste uitkomst was dat medewerkers in het team met de lage verzuimcijfers zich gezien voelden door hun teamleider. Hij bleek structureel en proactief aandacht te hebben voor de persoon en de privéomstandigheden van zijn medewerkers, waardoor snel en tijdig oplossingen werden gezocht en gevonden voor dreigend uitval van medewerkers. Daarnaast werden medewerkers in hun werk aangesproken op hun professionele kwaliteiten, waarmee de eigen regie in het werk toenam en medewerkers zich bekwaam voelden om lastige of onduidelijke situaties op de werkvloer te hanteren.

De bijeenkomst met een tweede team was gericht op het verkennen van de samenwerking binnen het team en de rol die collega's naar elkaar toe kunnen vervullen om gezond en gemotiveerd aan het werk te zijn. Hier werd duidelijk dat het noodzakelijk is om tijdens diensten laagdrempelige momenten in te bouwen waarop medewerkers elkaar treffen. Wordt dit niet georganiseerd, dan gaat het principe van 'aandacht voor elkaar' verloren in de hectiek van het werk. Daarnaast bleek dat voor het geven van aandacht goede communicatie belangrijk is, met name het geven en ontvangen van feedback. Dit blijkt geen vanzelfsprekendheid te zijn: het hangt nauw samen met onder andere het gevoel van veiligheid in het team, de mate waarin privé en werk gescheiden worden gehouden, de cultuur waaruit men afkomstig is en het functie- en opleidingsniveau.

## LESSEN

Maanderzand heeft na de pilot een aantal wijzigingen doorgevoerd:

- Leidinggevendenden hebben de ruimte gekregen om veel directe aandacht te besteden aan het functioneren van hun medewerkers. De span of control van teamleiders is relatief klein en er wordt in de berekeningen voor de roosters op voorhand rekening gehouden met ziekte.
- Roostergaten worden in het team opgelost en er wordt niet gewerkt met invalkrachten.
- Er wordt overwogen om nieuwe medewerkers een periode van onboarding aan te bieden, waarbij ze zullen worden gekoppeld aan een ervaren collega. Hiervoor zal ruimte worden gemaakt in de roostering.
- De organisatie heeft afscheid genomen van een aantal langdurig zieken met tijdelijke contracten.

## DRIEGASTHUIZENGROEP

DrieGasthuizenGroep wilde een preventief verzuimbeleid ontwikkelen en dit verankeren in haar beleid. Hierbij wilde men aansluiten bij de belangrijkste pijler waarlangs zij reeds relationeel zorg verlenen, namelijk het concept Positieve Gezondheid. De vraag die ons werd gesteld is: 'Hoe kun je positieve gezondheid verbinden aan relationeel werken? Help ons om een beleid Positief en Gezond Werken te ontwikkelen, ontwerp hiertoe een missie en visie en sluit af met een implementatieplan.'

### RESULTATEN

Er is een projectstructuur ingericht met de teamleider 'Vitaliteit en Duurzame Inzetbaarheid' als projectleider met ondersteuning vanuit VIA. Daarnaast is een ambassadeursgroep opgericht, waar alle locaties en functies breed in vertegenwoordigd zijn. En er is een missie en visie 'Positief en Gezond Werken' ontwikkeld. Deze is door het MT goedgekeurd en kent twee hoofdlijnen: persoonlijk leiderschap én ontwikkelen & opleiden. Persoonlijk leiderschap gaat onder andere over gezond roosteren, balans bewaken en je loopbaan vormgeven. Ontwikkelen & opleiden omvat oplossingsgericht en out of the box denken, coachen op en erkennen van talenten, respecteren van grenzen, fouten mogen maken en leren van elkaar en hulp vragen aan elkaar.

De missie en visie wordt reeds ingezet bij nieuwe onderdelen van het HR-beleid. Zo worden de uitkomsten van het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek aan de hand van de missie en visie besproken met de teamleiders. Op basis hiervan stellen de teamleiders met hun teams werkenergieplannen op. Ook is een breed modulair scholingsaanbod van start gegaan, die medewerkers ondersteunt om op hun eigen wijze positief en gezond te kunnen (blijven) werken. In functioneringsgesprekken is de belangrijkste vraag die gesteld wordt: 'Wat heb jij nodig om positief en gezond te (blijven) werken bij ons?' Deze voorbeelden laten zien hoe beleid direct vertaald kan worden naar de praktijk.

### LESSEN

- Een duidelijk missie en visie biedt een sterke basis voor het vormen van een beleid waarmee mensen geholpen worden om lang en gezond aan het werk te kunnen blijven.
- Als de cultuur in de organisatie rustig en positief is en het MT het thema verzuim als opdracht durft uit te besteden aan haar medewerkers, dan is dit voldoende om een beweging richting vitaliteit en duurzame inzetbaarheid op gang te brengen. Het geeft woorden en beeld aan iets wat inherent al aanwezig was. Mensen weten daar zelf in de praktijk handen en voeten eraan te geven.

## INNOFORTE

In april 2022 is in samenwerking met Innoforte gestart met een pilot. De betreffende locatie kende hoge verzuimcijfers. Het verloop van medewerkers, managers en mensen in ondersteunende functies was hoog. Ook was er sprake van veel middelhoog verzuim van 1 jaar. De meeste aandacht ging naar dit verzuim. Het korte verzuim < 1 dag was gemiddeld 6 keer per jaar. De leeftijd van het meest frequente verzuim ligt tussen de 35 en 47 jaar. Op de locatie leek een gezamenlijk gevoel van verantwoordelijkheid te ontbreken. De vraag aan ons was dan ook: 'Kan relationeel werken bijdragen aan het verlagen van verzuim op een locatie waar dit hoog is?'

## RESULTATEN

Na het uitvoeren van een quick scan, waarin de wensen en uitdagingen van Innoforte met betrekking tot verzuim besproken zijn, werd in oktober 2022 een start gemaakt met een leertraject op één van de locaties waar het verzuim en verloop hoog was. Op die locatie wilden we aan de slag met twee groepen met medewerkers vanuit verschillende rollen en afdelingen, waarbij relationeel werken de basis zou vormen.

De geplande trainingen gericht op relationeel werken hebben echter geen doorgang gevonden, onder andere door ziekte van medewerkers en het ervaren van hoge werkdruk. Naast een hoog verzuim door corona, was er ook sprake van onderbezetting op de HR-afdeling, wisselingen van teamleiders en is Innoforte overgestapt naar een andere ARBO-dienst. Hierdoor was er onvoldoende tijd om actief te werven voor de trainingen.

Wel zijn er een aantal gesprekken gevoerd met medewerkers en teamleiders waaruit bleek dat er sprake was van een aantal factoren die het starten met relationeel werken belemmerden. Die factoren moeten eerst aangepakt worden voordat introductie van het relationeel werken ingevoerd kan worden. Bij de kennismaking met de nieuwe ARBO-dienst zijn de samenvattingen van de gesprekken die gevoerd zijn door VIA en de daaruit voortkomende conclusies besproken, waardoor de adviseur werkvermogen een duidelijk beeld had van de problematiek van de locatie.

## LESSEN

- Een succesvolle aanpak van verzuim vereist een bredere analyse van de achtergronden van het verzuim en het plaatsen daarvan in de context van de organisatie.
- Wederzijdse betrokkenheid, verbinding en vertrouwen zijn belangrijke voorwaarden om het relationeel werken te doen slagen.
- Draagkracht en draagvlak voor het relationeel werken moet aanwezig zijn. Alleen dan levert de aanpak handvatten op voor het terugdringen van het verzuim.



## SAAMBORGH

Saamborgh is een zorgorganisatie die volop in ontwikkeling is. Het bestuur ziet relationeel werken als een belangrijk onderdeel van de beoogde werkwijze, en verwacht ook een positieve invloed daarvan op verzuim. Om relationeel werken in de organisatie verder te ontwikkelen en in te bedden zag het bestuur een belangrijke voortrekkersrol weggelegd voor de coördinerend verpleegkundigen. Het doel van de pilot was te verkennen hoe de coördinerend verpleegkundigen deze rol op konden pakken.

## RESULTATEN

In een op maat gemaakt leertraject stonden relationeel werken en het ontwikkelen van de onderlinge samenwerking centraal. De functie van coördinerend verpleegkundigen was nieuw binnen Saamborgh. De afbakening en invulling van deze functie heeft eerst aandacht gekregen in het leertraject. Vervolgens zijn de verpleegkundigen getraind in de basisbeginselen van relationeel werken, is geoefend in gespreksvoering en omgaan met weerstand en hebben ze elkaar beter leren kennen.

## LESSEN

- Relationeel werken biedt goede handvatten om het contact met medewerkers te verbeteren. De coördinerend verpleegkundigen kunnen een goede rol spelen in het voorkomen en bespreekbaar maken van verzuim. Het vraagt wel om helderheid vooraf over de rol en taken van deze functie.
- De coördinerend verpleegkundigen hebben elkaar nodig voor het goed uit kunnen oefenen van hun functie. Ook voor de organisatie is de groep van coördinerend verpleegkundigen een belangrijke informatiebron als het gaat om het aansturen van de zorg en van medewerkers.
- Relationeel werken kan niet bij één functiegroep worden belegd; het vraagt inbedding in de gehele organisatie.
- Het toepassen van de kennis over relationeel werken en het concreet oefenen in de contacten met collega's vraagt om een volgend leertraject.
- Relationeel werken vraagt om een permanent proces van leren en reflecteren. Het doet daarmee een beroep op een flink aantal competenties van medewerkers. Saamborgh leerde dat met name eigenaarschap nemen, reflectief vermogen en een proactieve houding van leren en ontwikkelen, meer aandacht behoeven. Voor Saamborgh is het daarnaast belangrijk dat de reflex om zaken onderling op te lossen, die breed aanwezig is onder medewerkers in de ouderenzorg blijkt uit recent onderzoek van Saskia Duijs (2023), wordt doorbroken. Het is nodig dat verpleegkundigen tekortschietende of ontbrekende randvoorwaarden voor het uitwerken van relationeel werken agenderen binnen de organisatie.
- De coördinerend verpleegkundigen blijken onderling sterk van elkaar te verschillen. Het gaat om verschillen in opleiding, werkervaring, leeftijd en gender. Voor Saamborgh is de uitdaging deze verschillen te laten bijdragen aan het onderling leren. Voorbeelden zijn de werkervaring van de oudere medewerkers en de aandacht voor zelfzorg die jonge medewerkers in hun opleiding meekrijgen.

## RST ZORGVERLENERS

RST wilde in het project graag inzoomen op de jonge medewerkers in de organisatie – waarbij jong onder de 35 jaar is. Zij werken grotendeels in de thuiszorg of in een intramurale voorziening. De aanleiding om aandacht aan deze groep medewerkers te besteden, is dat hun verzuimpatroon anders lijkt dan dat van oudere medewerkers en de uitstroom onder jonge medewerkers hoog is. Dat roept de vraag op met welke specifieke behoeften en context de organisatie rekening moet houden om juist jonge medewerkers gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Deze vraag hebben we beantwoord door interviews te houden met jonge medewerkers in de organisatie en deze aan te vullen met de (onderzoeks)kennis die al beschikbaar is over jonge medewerkers in de (ouderen)zorg.

## RESULTATEN

Drie punten blijken echt belangrijk te zijn voor het gezond en gemotiveerd functioneren van jonge medewerkers bij RST:

- De behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en uitdaging: jonge medewerkers die bevlogen en betrokken aan het werk zijn, hebben behoefte aan uitdaging en persoonlijke groei. Het gaat niet om iets groots als een opleiding, maar om bijvoorbeeld extra verantwoordelijkheden, een project, meedenken over innovatie etc. Het is juist voor deze generatie jonge mensen belangrijk hier tijdig in te voorzien.
- Het aanpakken van de ervaren hoge werkdruk. Jonge medewerkers ervaren een grote werkdruk door de caseload, spanningen om de gewenste goede zorg te leveren en door het in privétijd bijhouden van werkzaken, zoals dossiers bijlezen en vragen van collega's beantwoorden.
- Organisatorische kwesties. Binnen RST zijn zelfsturende teams ingevoerd in combinatie met leidinggevenden met een grote span of control. De keuze hiervoor was financieel gedreven. Zeker binnen de thuiszorg zijn de contactmomenten met de leidinggevenden, collega's en de organisatie niet voldoende. Dit zit in de combinatie van een grote mate van verantwoordelijkheid krijgen, nog maar net van school zijn en nog beperkte levenservaring hebben. Jonge medewerkers hebben daardoor meer behoefte aan begeleiding en het kunnen sparren met iemand.

## LESSEN

- De grootste winst voor RST is te behalen in het voorkomen van verzuim en het behouden van jonge medewerkers.
- Voor jonge medewerkers is meer aandacht de sleutel. De liefde en aandacht die RST in haar missie uitspreekt voor haar cliënten, heeft een doorvertaling naar haar medewerkers nodig. Het gaat om structurele nabijheid, waarbij oog en oor is voor een goede vertrouwensbasis, de balans werk-privé, werkdruk en persoonlijke ontwikkeling. Hierbij kunnen zowel de teamleiders als collega's een rol spelen.
- Jonge medewerkers verdienen als groep meer aandacht. Het gaat om een nieuwe generatie medewerkers die deels met andere normen en waarden en andere accenten van de opleiding komt. Het is van belang om als directie met hen in gesprek te gaan, hen te ondersteunen bij het functioneren in de organisatie en actief ruimte te maken voor de behoeften en werkwijzen die zij als nieuwe generatie in de organisatie brengen.

## VIA EN HET ONDERWIJS

**Relationeel werken, of in ieder geval deze manier van werken, krijgt steeds meer navolging binnen het onderwijs. Professionals die relationeel werken, verdiepen zich vanuit oprechte interesse in wie de ander is en waar zijn of haar leven over gaat. Als je de ander echt goed kent en erkent, weet je wat voor die persoon het juiste is om te doen. Onderwijswerkers die relationeel werken, verdiepen zich in de leefwereld van hun studenten. Zij zorgen dat studenten zich gehoord, gezien en gekend voelen. Een kern om goed onderwijs te kunnen bieden.**

Het team van VIA is in gesprek gegaan met een aantal onderwijsinstellingen (mbo en hbo) om te bekijken in hoeverre relationeel werken ook onderdeel uitmaakt van de zorgopleidingen. De uitkomst is dat in de mbo-zorgopleidingen veel aandacht is voor het individu: het stellen van grenzen, 'nee' leren zeggen, assertiviteit en het verhogen van weerbaarheid zijn terugkerende thema's. Pas als je goed voor jezelf zorgt kun je goed voor een ander zorgen. In het hbo wordt 'Presentie' als minor op de opleiding aangeboden. Daarin worden thema's als zelfzorg en grenzen aangeven meegenomen.

In het nieuwe opleidingsprofiel hbo-v BN2030 (gelanceerd in oktober 2023) is veel meer aandacht voor persoonlijk leiderschap, zeggenschap en de regierol. De nadruk ligt daarbij op theoretische kennis en praktische vaardigheden. Maar ook op het probleemoplossend vermogen, evidence based practice, interprofessionele samenwerking, preventie en leiderschap.

Veel startende zorgprofessionals missen zodra ze aan het werk gaan, de aandacht voor de relatie en de persoon. Wat in het onderwijs prioriteit had lijkt nu ondergesneeuwd te worden door de praktijk. Wat volgens zorgbestuurders in het onderwijs niet meegenomen wordt, is de andere kant van de medaille: wat betekent het om werknemer te zijn en welke verplichtingen geeft dat? Wat betekent verzuim voor de organisatie en welke rol kun je zelf daarin nemen? Een betere opvang en begeleiding van startende zorgprofessionals en een goede aansluiting bij de praktijk, worden aan beide kanten erg gemist.

Dat roept de vraag op hoe organisaties beter toegerust kunnen worden voor deze startende zorgprofessionals. Het is in ieder geval belangrijk dat in de bijscholing voor werkbegeleiders en teamleiders aandacht gegeven wordt aan het kunnen bieden van voldoende ondersteuning en begeleiding van jonge medewerkers en stagiairs. Maar ook aan wat ervoor nodig is om zorgmedewerkers goed ingewerkt te krijgen. Vanuit VIA is voor het initieel onderwijs een training ontwikkeld om hieraan bij te kunnen dragen.



## CONCLUSIE

Het verlagen van verzuimcijfers en het voorkomen van ziekte is voor iedereen van belang: allereerst voor de medewerkers zelf, maar ook voor de cliënten die door verzuim te maken krijgen met meer wisselende gezichten en discontinuïteit van zorg, en voor de organisatie die de financiële en organisatorische consequenties van verzuim draagt. We hebben ons gericht op dat deel van het verzuim dat te voorkomen of door interventies aan te pakken is, het zogenaamde grijze verzuim. Medewerkers en bestuurders hebben aangegeven dat ze de belangrijkste winst niet verwachten van een smalle verzuimbenadering, maar van een brede, meer op preventie gerichte benadering, waarbij aandacht centraal staat. We hebben in vijf pilots uitgezocht hoe relationeel werken concreet handen en voeten kan krijgen in de ouderenzorg en wat het kan betekenen voor verzuim. Onze hoofdconclusie is dat relationeel werken en zorg verlenen een veelbelovende manier is om verzuim aan te pakken en te voorkomen. We hebben bovendien ontdekt dat relationeel werken óók een veelbelovende manier is om verloop tegen te gaan, een ander belangrijk vraagstuk in de ouderenzorg. Het lijkt daarmee een goede werkwijze om gezond en duurzaam aan het werk te blijven.

Belangrijk en vernieuwend is dat in deze benadering een visie op zorg verlenen wordt verbonden aan een visie op medewerkers en het aanpakken van verzuim én verloop. Professionals die relationeel werken en zorg verlenen, verdiepen zich vanuit oprechte interesse in wie de ander is en waar zijn of haar leven over gaat. In afstemming met de ander en zichzelf krijgt vervolgens de zorg concreet vorm. Om dit te kunnen doen zijn ook relationeel samenwerken en relationeel leidinggeven nodig. De aandacht en afstemming die nodig is om goede zorg te kunnen verlenen, werken tegelijk als basis voor het voorkomen van verzuim. Aandacht voor de cliënt kan niet zonder aandacht voor de medewerker. De missie 'Cliënt op één' kan zo verbreed worden naar 'Cliënt én medewerker op één'!

In de pilots is vervolgens concreet uitgezocht:

- Wat kan worden geleerd van een goed functionerend team: Maanderzand
- Hoe je positieve gezondheid kunt verbinden aan relationeel werken: DrieGasthuizenGroep
- Wat nodig is om te kunnen beginnen met relationeel werken: Innoforte
- Welke rol coördinerend verpleegkundigen kunnen spelen: Saamborgh
- Wat jonge medewerkers nodig hebben: RST Zorgverleners

Het belang van aandacht voor medewerkers kwam in elke pilot als rode draad naar voren. De aandacht kan over verschillende zaken gaan, zoals de behoefte aan een klankbord en tijd om te overleggen over werkinhoudelijke zaken, over werkdruk en de achtergrond daarvan, over persoonlijke ontwikkeling, onderlinge verhoudingen in een team, en verschillende privéomstandigheden. Aandacht hiervoor draagt bij aan het verminderen van werkstress, het kunnen organiseren van alternatieve oplossingen en het tijdig actie kunnen ondernemen voordat iemand uitvalt.

De pilots hebben belangrijke lessen opgeleverd over de randvoorwaarden die nodig zijn om relationeel werken vorm te geven in een organisatie. Het is ten eerste een benadering die inbedding in de hele organisatie vraagt. Dit betekent dat relationeel werken terugkomt in de missie en visie van de organisatie en een doorvertaling krijgt in alle onderdelen van de organisatie.



## VERVOLG CONCLUSIE

Ten tweede is het belangrijk dat de basis van de organisatie goed staat: er is onderling vertrouwen, taken en verantwoordelijkheden van medewerkers zijn helder en de sfeer is veilig. Een derde les is dat het van belang is aan te sluiten bij wat er al is in de organisatie en ervoor te zorgen dat relationeel werken goed aansluit bij de gevoelde urgentie binnen de organisatie.

In relationeel werken staan aandacht en afstemming centraal. In een aantal pilots is gekeken naar de organisatorische consequenties hiervan. Een belangrijke conclusie is dat het concept van zelfsturende teams en een leidinggevende op afstand, op gespannen voet staat met de aandacht die veel medewerkers nodig hebben. Het is zeker niet onmogelijk, maar zelfsturende teams vragen veel van de competenties van medewerkers en onderlinge relaties. Om de benodigde aandacht te kunnen geven is nabijheid van belang. Hierin kan zowel een leidinggevende als een inhoudelijk coördinerende (wijk)verpleegkundige een belangrijke rol vervullen.

Ons onderzoek naar jonge medewerkers liet zien dat aandacht en nabijheid niet alleen van belang zijn om verzuim te voorkomen, maar ook om medewerkers te behouden. Voor hen zijn de balans werk-privé, werkdruk en persoonlijke ontwikkeling belangrijke aandachtspunten. Gesprekken hierover vragen om een goede vertrouwensbasis. Daarnaast lijkt het belangrijk om jonge medewerkers als groep meer expliciet aandacht te geven. Zij vormen een nieuwe generatie met eigen wensen, behoeften en normen.

Tot slot hebben we apart gekeken naar de rol van het onderwijs. Zo blijken jonge medewerkers op hun opleiding al te worden toegerust met het belang van aandacht voor hun (mentale) gezondheid om gezond aan het werk te kunnen blijven in de zorg. Op de ROC's is relationeel werken een structureel onderdeel van het onderwijs, omdat deze studenten veel aandacht nodig hebben om de eindstreep van hun opleiding te halen. Deze behoefte aan nabijheid is ook relevant voor werkgevers.

In het onderwijs zou daarnaast meer aandacht mogen komen voor relationeel werken als onderdeel van de opleiding, met daarbij ook aandacht voor verzuim. Hiervoor hebben we een concreet opleidingsaanbod voor het initieel onderwijs opgeleverd. In een vervolgproject willen we aan de slag met het organiseren van bijscholingen waarbij we zowel ingaan op het belang van relationeel samenwerken en zorg verlenen, als het belang van relationeel leidinggeven: de rol/houding van een leidinggevende/ de organisatie in het voorkomen van verzuim en verloop.

De vraag was of de kwalitatieve bevindingen in de pilots ook terug te vinden zijn in de verzuimcijfers. Dit is heel lastig gebleken. Allereerst doordat de coronacrisis midden in de pilotperiode viel. De verzuimcijfers zijn hierdoor sterk gestegen. Inmiddels is wel de daling weer ingezet. Daarnaast gaat het bij relationeel werken om een proces van langere adem, waardoor het nodig is om op langere termijn de ingezette organisatieveranderingen en de verzuimcijfers te monitoren.

Dit project leert ons dat relationeel werken een vernieuwende en veelbelovende werkwijze is om verzuim te voorkomen en aan te pakken. Het is zeer de moeite waard om dit verder te ontwikkelen. Relationeel werken is een werkwijze waarbij echt oog is voor de medewerker en alle taken en verantwoordelijkheden die iemand heeft zowel privé als in de werksituatie, die gericht is op het gezond aan het werk houden van mensen. We durven wel te stellen dat het bijdraagt aan gezonde medewerkers én goede zorg. Kortom, **aandacht is de basis!**

## MEER WETEN?

Relationeel werken is essentieel om goede zorg te kunnen blijven verlenen. Nu en in de toekomst. Het is niet alleen een preventieve maatregel met oog op verzuim, maar heeft ook een positieve invloed op het voorkomen van verloop in organisaties.

Wilt u meer weten over de effecten van relationeel werken binnen de deelnemende organisaties? Neem dan gerust contact op met één van de deelnemende pilotorganisaties.

Maanderzand - Jolien Kohlmann- Bins  
[Jolienkohlmann@maanderzand.nl](mailto:Jolienkohlmann@maanderzand.nl)

Drie Gasthuizengroep - Karin Reesing- Som  
[Karin.reesing@driegasthuizengroep.nl](mailto:Karin.reesing@driegasthuizengroep.nl)

Innoforte - Saskia van der Lyke  
[S.vanderlyke@innoforte-zorg.nl](mailto:S.vanderlyke@innoforte-zorg.nl)

Saamborgh - Sylvia van den Beeten  
[S.vandebeeten@saamborgh.nl](mailto:S.vandebeeten@saamborgh.nl)

RST Zorgverleners - Peter Boudewijn  
[P.boudewijn@rstzorg.nl](mailto:P.boudewijn@rstzorg.nl)

## RELATIONEEL WERKEN IN UW ORGANISATIE?

Overweegt u na het lezen van dit rapport om aan de slag te gaan met relationeel werken in uw organisatie. Met de ervaring die we opgedaan hebben en de trainingen die ontwikkeld zijn tijdens VIA kan Zorgbelang Inclusief u daarin op maat begeleiden.

Neem contact op voor een kennismakingsgesprek:

**Karin Kalthoff**

[Karinkalthoff@participatiepartners.nl](mailto:Karinkalthoff@participatiepartners.nl)

088 929 40 38

