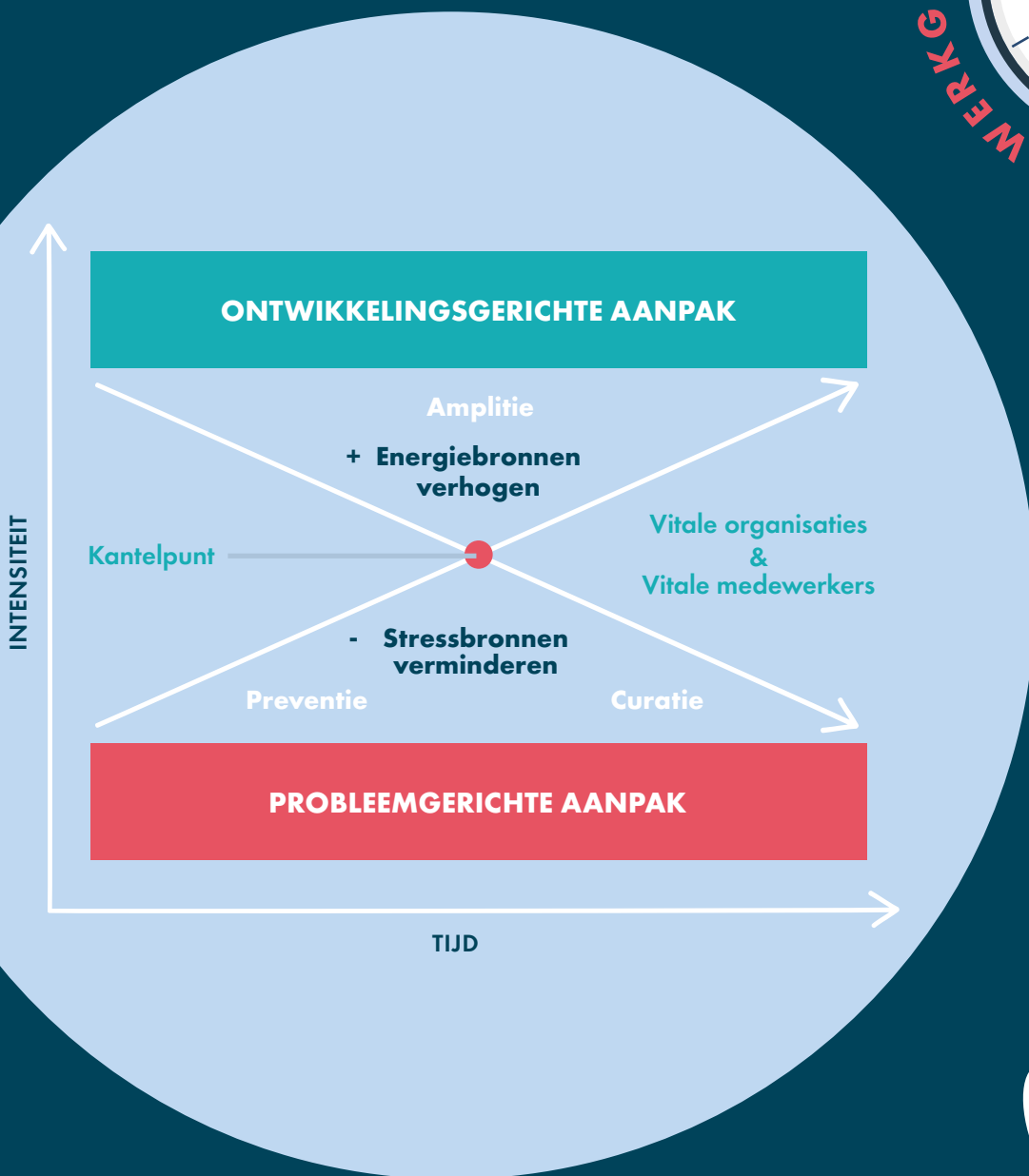


# Meer ruimte en waardering voor zorgprofessionals



# 1. Inleiding

**De arbeidsmarkt in zorg en welzijn kampt met serieuze personeelstekorten. Hiernaast zijn uitval en uitstroom hoog.**

**Zonder verandering dreigen deze problemen alleen maar groter te worden. Met de zorgorganisaties in de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden stonden we stil bij het 'behoud' en 'duurzame inzetbaarheid' van de zorgprofessionals. Zo droegen we bij aan de plannen voor 2021 én hebben we tegelijk samen dit kompas ontwikkeld met visie, ambitie en speerpunten voor 2021-2023.**

Met de HR-managers en HR-zorgprofessionals verkenden we de volgende vragen: Waar staan we? Waar willen we naartoe? En wat worden onze speerpunten? In de gesprekken bleek dat deze vragen grotendeels beantwoord konden worden. Maar op de vraag 'hoe komen we daar waar we willen zijn?' is geen eenduidige routekaart te formuleren. Elke organisatie kiest haar eigen route en als de omstandigheden veranderen, kan die veranderen. In dit paper pleiten we -ongeacht de route- voor de visie 'ontwikkelingsgerichte aanpak' als **kompas**.

Eerst staan we stil bij de context (paragraaf 2). Dit helpt om de in paragraaf 3 geschetste knelpunten beter te plaatsen en speerpunten te formuleren. De meeste -in paragraaf 5 geformuleerde- speerpunten zijn echter niet gebaseerd op de problemen (probleemgerichte aanpak), maar afgeleid van de factoren die energie geven, versterken en leiden tot groei, beweging en verandering in organisaties (ontwikkelingsgerichte aanpak). In paragraaf 4 richten wij de aandacht vooral op wat wel gewenst is en werken de ontwikkelingsgerichte aanpak uit. In paragraaf 5 staan ambities en speerpunten.



## 2. Context vanuit systeemwereld

In haar boek 'In de wachtkamer van de dood' beschreef hoogleraar langdurige zorg en dementie Anne-Mei The al in 2005 een verpleeghuis als volgt: 'Op allerlei gebieden heerst schaarste. Gebrek aan tijd en aandacht voor bewoners, veroorzaakt door het gebrek aan personeel. Het werk stapelt op en kan leiden tot machteloosheid, demotivatie, verzuim en vertrek uit de sector.' Anno 2020 zijn er dezelfde problemen. Kennelijk is er in al die jaren weinig veranderd.

De zorg is te versnipperd en te complex georganiseerd en loopt hierdoor tegen de grenzen van organiseerbaarheid en betaalbaarheid (NZa, RIVM, SER) aan. Zorg is een verdienmodel en gericht op productie. De vrees is dat de zorgkosten door vergrijzing, verkeerde prikkels en marktwerking in 2040 zal verdubbelen. Recentelijk adviseerde de SER het kabinet met 'Zorg voor de toekomst' over de toekomstbestendigheid van de zorg. Een stelselwijziging is in de maak.

Een systeembenadering met nadruk op productie en verantwoording is demotiverend voor zorgprofessionals. Zorgprofessionals kiezen vaak bewust voor de zorg en zijn intrinsiek gemotiveerd. Ze willen niet als human resources -als productiemiddel binnen een systeemwereld- ingezet worden, maar duurzame zorg verlenen en zelf duurzaam meedoen. Ze hebben hiervoor een faciliterende context nodig. De SER pleit daarom voor 'meer ruimte voor de zorgprofessionals'.

Veel van de zorgorganisaties in de regio Kennemerland, Amstelland en Meerlanden willen 'meer leefwereld, en minder systeemwereld' voor de patiënten, maar ook voor zorgprofessionals. Zij pleiten in het verlengde van het adviesrapport van de SER voor meer 'ruimte voor zorgprofessionals' ook voor 'meer waardering'. Ze willen systeemdruk verminderen en daarmee de balans tussen de systeem- en leefwereld herstellen. Ze willen zich vooral focussen op zaken die ze in de regio en binnen de eigen organisatie wél kunnen beïnvloeden. Ze willen 'meer ruimte en waardering voor zorgprofessionals' en willen daarmee vormgeven aan goed werk & goed werkgeverschap.

# 3. Huidige situatie vanuit leefwereld

Een oriëntatie op de huidige positie helpt om de koers te bepalen voor de gewenste situatie. We verkennen de huidige situatie aan de hand van de knelpunten.

## VERZUIM

Het gemiddelde verzuim was in Nederland in 2019 rond de 4,5%. Het verzuim in de zorgsector steeg van 4,8% in 2014 naar 6% in 2019. In onze regio is het verzuim gestegen van 4,9% in 2015 naar 6,5% in 2018. Verzuim was altijd al een aandachtspunt in de zorgsector, maar door het coronavirus is het probleem alleen maar groter geworden. De druk op de sector zal verder toenemen en het verzuim zal verder stijgen. Juist om deze reden is in onze regio geïnvesteerd in psychosociale belastbaarheid. De mentale gezondheid zal een belangrijk speerpunt blijven. Veel organisaties zijn bezig met het herijken van het verzuimbeleid en investeren in weerbaarheid en welbevinden van eigen personeel.

## UITSTROOM

De bevindingen van het landelijke uitstroomonderzoek van RegioPlus zijn in oktober 2020 bekend gemaakt. Hieruit blijkt dat zorgprofessionals die uit de sector vertrekken maar liefst 40% korter dan twee jaar in dienst zijn. Verder bleek dat 75% van de vertrekkende zorgprofessionals binnen de sector blijft. Ze 'migreren' massaal naar andere zorgorganisaties in de hoop op een beter organisatieklimaat en soms keren ze definitief de zorg de rug toe: per jaar stroomt 9% van de medewerkers uit.

In onze regio was de uitstroom uit de eigen organisatie in 2018 rond 18%. Een te grote uitstroom brengt de continuïteit en kwaliteit van de zorg in gevaar.

## ZZP-SCHAP

Een deel van de vertrokken medewerkers komt via de achterdeur als zzp'er terug. Zij willen minder afhankelijk zijn van de organisatie en meer vanuit balans, flexibiliteit en autonomie werken. Het zzp-schap zorgt voor een 'tweedeling' bij de medewerkers die zelfstandig of in vaste dienst zijn en het brengt extra kosten met zich mee. Goed werkgeverschap kan ervoor zorgen dat een deel van deze zorgprofessionals voor de organisatie behouden blijven.

## WERK- EN REGELDRIK

Handelingen van professionals worden door de marktwerking afgemeten en afgebakend in tijd en vervolgens verantwoord in uitgebreide productieregistratie en verantwoording. De regeldruk gaat ten koste van de kwaliteit van de zorgverlening en het welzijn van de cliënt. Er is dan bijvoorbeeld geen tijd voor het voeren van een goed gesprek. Deze afbakening in tijd en uitgebreide verantwoording vergroten ook de ervaren werkdruk. De werkdruk is dan weer afhankelijk van de hoeveelheid werk, begrenzing in tijd, regelruimte en wordt verder versterkt

door de beleving van individuele professionals. Werkdruk is net als verzuim een 'meerkoppig monster' met vele oorzaken en vraagt om een integrale aanpak. Het ministerie van VWS heeft samen met de zorgsector het programma [Ont]Regel de Zorg opgesteld met als doel dat zorgverleners minder regeldruk ervaren. Voor regeldrukvermindering kunnen organisaties hierop een beroep doen: [www.ordz.nl](http://www.ordz.nl)

## Zeggenschap en autonomie creëren ruimte en vergroten de betrokkenheid.

### RUIMTE VOOR ZORGPROFESSIONALS

De zorgprofessionals zitten 'vast' in de systeemwereld. De SER heeft daarom ruimte voor de zorgprofessionals als een van de centrale thema's voor de sector benoemd. De zorgprofessionals krijgen onvoldoende ruimte en ervaren belemmeringen vanuit de systeemwereld. Enige mate van controle, sturing en bureaucratie zijn nodig om een organisatie te besturen en verantwoorde zorg te leveren. Maar een gedetailleerde sturing en controle heeft het tegenovergestelde effect. Hans Vermaak (adviseur, onderzoeker complexe maatschappelijke vraagstukken) spreekt daarom over de drie boze B's: bazen, bureaucratie en beleid.

De eerdergenoemde werk- en regeldruk en administratieve lasten zijn belangrijke beperkende factoren, die je kunt opheffen om meer 'ruimte' te creëren. Maar het gaat ook om het vergroten van handelingsruimte. De ruimte wordt niet alleen bepaald door wat een zorgprofessional mag, maar ook wat de zorgprofessional wil en kan. Hoeveel ruimte een professional krijgt en benut is niet alleen afhankelijk van de drie B's of het HR-beleid, maar is ook afhankelijk van de vaardigheid van de zorgprofessional om deze ruimte te benutten.

Een derde manier om ruimte te creëren is het organiseren van inspraak en zeggenschap in organisaties, waardoor de zorgprofessionals zich gezien en gehoord voelen en invloed kunnen uitoefenen op de uitvoering van de eigen functie, maar ook op de beleids- en besluitvorming. Zeggenschap en autonomie creëren ruimte en vergroten de betrokkenheid.

### WAARDERING VAN ZORGPROFESSIONALS

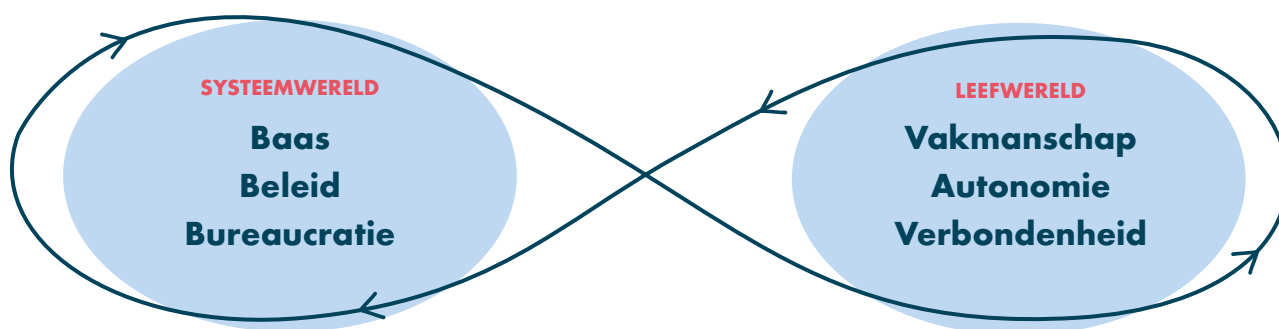
De coronacrisis maakt haarscherp duidelijk hoe kwetsbaar de zorgsector is, wat de waarde is van de vitale beroepen voor de samenleving en of deze beroepen voldoende worden gewaardeerd.

De vitale beroepen hebben wezenlijke waarde. De afgelopen periode was hier maatschappelijke discussie over. Er was druk om de salarissen structureel te verhogen. In de kamer was hier geen meerderheid voor.

Waardering is uiteraard meer dan de materiële aspecten. Daarom pleiten we ook voor 'meer waardering'. De immateriële waardering zou ook moeten blijken uit goed werk en goed werkgeverschap.

Uit het landelijk uitstroomonderzoek van RegioPlus bleek dat de 'leidinggevende' een belangrijk vertrekmotief is naast 'manier van werken' (organisatie van de zorg) en 'werksfeer en samenwerking' (organisatieklimaat). Met deze kenmerken kunnen organisaties bouwen aan goed werkgeverschap. Maar in de zorg is de afgelopen jaren juist bezuinigd op het management (o.a. door

zelforganisatie) en de focus ligt bij de sturing op de productie (verantwoordelijkheid) i.p.v. steunen en waarderen. HR zou de organisatieontwikkeling moeten faciliteren, maar ook daar is bezuinigd. De HR-afdelingen zijn vaak te klein of hebben een onvoldoende stevige positie om sturing te geven aan een positief organisatieklimaat en organisatieontwikkeling, naast reguliere HR-taken.



## Conclusie

De balans tussen systeemwereld (baas, beleid en bureaucratie) en leefwereld (vakmanschap, autonomie en verbondenheid) is verstoord. Er zijn te veel negatieve factoren die leiden tot ontevredenheid, stress, uitval en uitstroom. Daartegenover staan onvoldoende energiebronnen voor herstel, groei en vitaliteit. De zorgsector zit in een vicieuze cirkel.

De systeem- en leefwereld zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het ecologische evenwicht dient daarom weer hersteld te worden. In de volgende paragraaf verkennen we hoe we de balans weer kunnen herstellen. We verschuiven de aandacht van de knelpunten naar mogelijkheden voor interventies om te komen tot ontwikkelingsgerichte organisatie en HR. Niets is zo praktisch als een goede theorie. Daarom zullen we op basis van motivatietheorie stilstaan bij het functioneren van mensen en/in organisaties. Op basis hiervan formuleren we de speerpunten voor integrale organisatieontwikkeling en beschouwen dé interventie om te komen tot kanteling in organisaties.

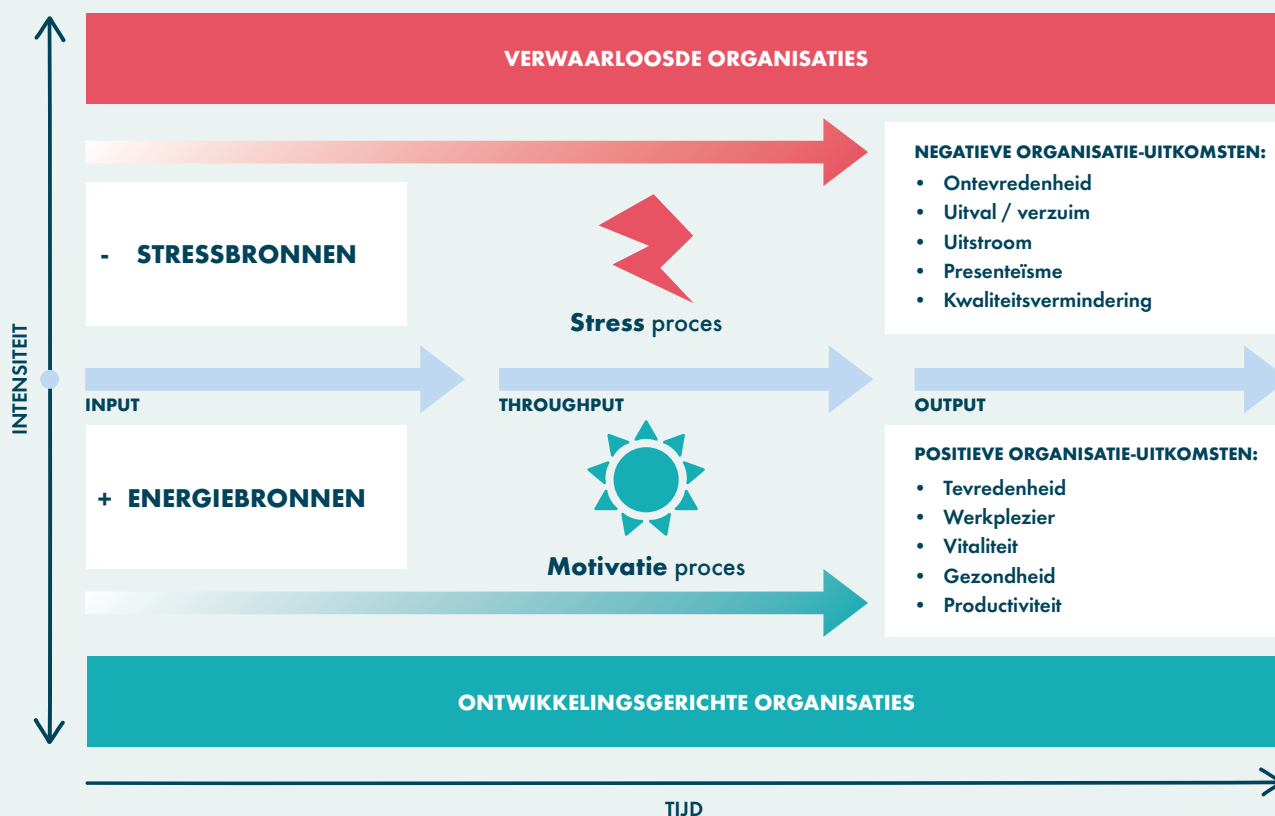
# 4. Ontwikkelingsgerichte organisatie en HR

Met de leefwereld als uitgangspunt staan we stil bij de behoeften van mensen en plaatsen deze in de context van organisaties. We kiezen **'meer ruimte en waardering voor zorgprofessionals'** als fundament voor **'ontwikkelingsgerichte organisatie en HR'** en werken deze verder uit.

De intrinsieke motivatie is volgens Ryan & Deci (zelfdeterminatietheorie) afhankelijk van drie basisbehoeften: de competentie om goed te kunnen functioneren (vakmanschap), het vakmanschap en zeggenschap om goede zorg te kunnen leveren (autonomie) en gezien, gehoord en gewaardeerd voelen (verbondenheid). Als deze condities zijn gewaarborgd, zouden ze moeten leiden tot een 'ontwikkelingsgerichte organisatie' met vitale en florerende medewerkers. Daartegenover zetten we een 'verwaarloosde organisatie, met verwaarloosde medewer-

kers'. Zonder verbondenheid (basisconditie) is floreren in organisaties onmogelijk.

We zullen de basisbehoeften theorie plaatsen binnen de Job Demands- Resources (JD-R) van Schaufeli & Bakker om het functioneren van mensen in organisatiecontext beter te begrijpen. Het JD-R model is gebaseerd op draagkracht-draaglast (balansmodel) van medewerkers. Het maakt inzichtelijk waarom een medewerker binnen een organisatie kan uitvallen of juist floreren:



Verwaarloosde en ontwikkelingsgerichte organisaties en organisatie-uitkomsten

Positieve energiebronnen leiden tot positieve organisatie-uitkomsten en negatieve stressbronnen leiden tot negatieve uitkomsten. Het is geen toeval dat het Latijnse woord 'vita' 'leven' of wel 'energie om te leven' betekent: voldoende positieve energie die stroomt en zorgdraagt voor leefbaarheid in organisaties.

### VERBONDENHEID IN ORGANISATIES

Mensen hebben een fundamentele behoefte aan hechte, stabiele interpersoonlijke relaties. 'Om goed te kunnen functioneren heeft de mens als eerste verbondenheid nodig. Relaties zijn dé belangrijkste energiebron op het werk', aldus E. Kluwer. Als deze langdurig worden gefrustreerd spreken we van verwaarlozing van mensen. 'Een verwaarloosde organisatie is een organisatie waarin het langdurig ontbreekt aan sturing en begeleiding van de organisatieontwikkeling als gevolg waarvan patronen van schadelijke interactie tussen leiding en medewerkers ontstaan' (J. Kampen, 2014).

Relaties kunnen ziek maken, genezen én sterker maken (amplitie). Ze zijn de belangrijkste energiebron in organisaties, maar zijn soms ook een stressbron: uitsluiting, tegenwerken, conflict en intimidatie kunnen het functioneren van medewerkers, teams en zelfs organisaties lamleggen. Tot slot fungeren goede relaties ook als een beschermende factor. Ontwikkelingsgerichte organisaties werken daarom continu aan verbondenheid om leefbaarheid in organisaties te vergroten.

### RUIMTE VOOR ZORGPROFESSIONALS

Ruimte gaat over basale menselijke behoefte aan autonomie om te kunnen groeien en floreren. Concreet betekent dit 'ruimte voor talent': een HR-beleid dat het vakmanschap

van professionals én sterke kanten van de individuen tot zijn recht laat komen. Het gaat om ontdekken, ontwikkelen en inzetten van de talenten.

### MODERNE HR-CYCLUS EN STERKE KANTEN

In de huidige HR-cyclus ligt echter vaak de nadruk op de beperkingen en het ontwikkelen van zwakke kanten. Door hieraan te werken kunnen mensen zich ontwikkelen tot middelmatigheid, maar niet floreren. Een klassieke HR-cyclus met functionerings- en beoordelingsgesprekken met deze negatieve focus bleek weinig positieve effecten te genereren. Ze floreren als ze ruimte krijgen om eigen sterke kanten te ontwikkelen en inzetten. Als we sterke kanten als uitgangspunt nemen voor een moderne HR-cyclus, dan zijn jobcrafting en jobcarving twee manieren om via de taken ruimte te creëren voor talent. Jobcrafting (de aanpassingen die mensen organisch doen in het werk) en jobcarving (herontwerp van werkprocessen, functies en taken) kunnen energie geven, de werkdruk verminderen en mensen laten floeren.

Bij Sint Jacob heeft een locatiemanager haar deur open als zij niet in gesprek is. Professionals weten dat ze dan naar binnen kunnen voor een goed gesprek. Zonder bemoeienis van HR, aldus H. Versteegen (HR-manager). Het is inmiddels zo populair dat andere locaties het ook adopteren.

### Teamontwikkeling

Uit het uitstroomonderzoek bleek dat de werksfeer en samenwerking een belangrijk vertrekmotief is. Dat is niet gek omdat teamontwikkeling samenhangt met de ont-



wikkelingsstadia van teams en de teamprocessen. Het vraagt om continu onderhoud en aandacht. Een mooi voorbeeld van een integrale aanpak is het ESF-project 'Sterke teams, sterke medewerkers' bij Kennemerhart:

"We hebben flink geïnvesteerd in de ontwikkeling van teams, medewerkers voelden zich hierdoor gezien en gewaardeerd. Het verzuim daalde en het werkplezier nam toe" (Audrey van Schaik, bestuurder Kennemerhart).

In onze regio onderkennen vele organisaties het belang van het functioneren van teams en zelforganisatie. Zij werken hiervoor met teamcoaches die teams ondersteunen, zo ook bij Ons Tweede Thuis:

Ons Tweede Thuis werkt met 'teamreflectie': medewerkers gaan binnen zelforganiserende teams in gesprek over de goede zorg, verbeteren van zorg en eigen ontwikkeling.

### **Dialogontwikkeling en positief organisatieklimaat**

Wanneer we mensen waardierend benaderen nodigen wij hen uit om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen toekomst en leiderschap te tonen. Hiervoor is dialoog nodig om verbinding in organisaties op drie niveaus te faciliteren: medewerker, team en organisatie. In de regio zijn veel pilots gaande rond een nieuwe HR-cyclus en het voeren

van het 'goede gesprek' tussen leiding en medewerkers. Op teamniveau is de teamdialoog en teamontwikkeling een standaard werkwijze. Ook op organisatieniveau zijn er diverse initiatieven om de kloof tussen systeem- en leefwereld te overbruggen:

De Hartekamp Groep is een ontwikkelingsgerichte organisatie en heeft 'waterkring' als instrument voor dialoog met de werkvloer. 'Professionals voelen zich gezien en gewaardeerd en het bestuur heeft input om systeemwereld beter te koppelen aan leefwereld'. Dialoog is pas geloofwaardig als bestuurder het intentioneel doet, en met de uitkomsten aan de slag gaat (Frank Moison, HR-manager).

### **Anders werken, anders organiseren en technologische innovatie**

Het is ook mogelijk om ruimte te creëren door 'anders te werken'. Dat hangt voor een groot deel samen met 'anders organiseren' van de zorg. Door technologische innovaties kunnen werkprocessen gedigitaliseerd worden waardoor professionals zich meer kunnen richten op de zorgverlening. Ook kunnen behandelingen online plaatsvinden. De noodzaak hiertoe is door corona verder toegenomen en vele organisaties kiezen voor online werken en behandelen. Vele zorgorganisaties in de regio geven prioriteit aan innovaties om de zorg organiseerbaar te houden en daarmee de werkdruk voor professionals te verminderen.

## WAARDERING PROFESSIONALS

Vanuit het systeemwereldperspectief zijn managers nodig voor planning, controle en sturing van medewerkers (span of control). Vanuit het leefwereldperspectief zijn managers juist nodig voor steun, aandacht en waardering (span of attention). Echter is span of attention zelden het uitgangspunt voor de inrichting van organisaties of HRM. Leidinggevenden zijn niet alleen nodig voor sturing en controle, maar ook voor waardering. Collega's en teamgenoten spelen ook een belangrijke rol voor waardering, maar dan moeten wel de werksfeer en samenwerking goed zijn. Om deze reden zijn leiderschapontwikkeling en teamontwikkeling twee belangrijke speerpunten.

### Leiderschapontwikkeling

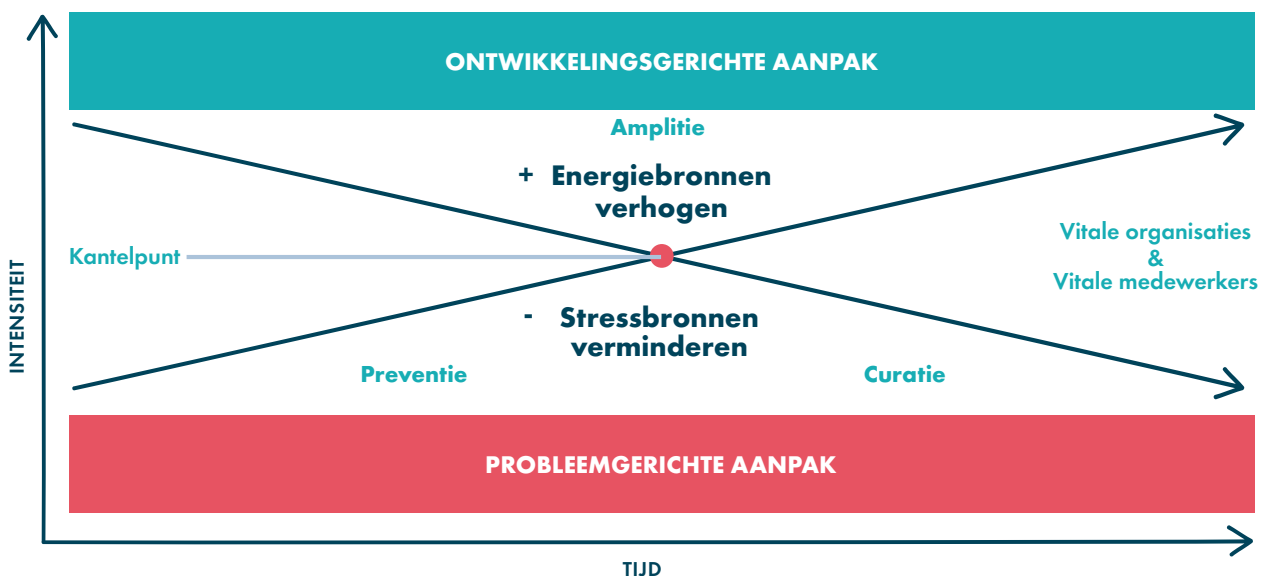
Mensen zijn voor groei afhankelijk van een faciliterende omgeving. Om deze reden pleiten we voor een integrale aanpak waarbij medewerkersontwikkeling hand in hand gaat met organisatieontwikkeling. De leidinggevende is daarbij een belangrijke energiebron en sleutelfiguur. Een waarderende leidinggevende fungeert niet alleen zelf als energiebron, maar draagt ook zorg voor een faciliterende werkomgeving (minimaliseren van energienemers en maximaliseren van energiegevers) resulterend in een positief werk- en organisatie-

klimaat. Zo is Philadelphia erin geslaagd om ondanks de systeemdruk het leefwereldperspectief centraal te stellen. Philadelphia heeft zelforganisatie ingevoerd, opereert regelarm en stelt de medewerkers centraal. Er is weinig verzuim en de organisatie was meerdere jaren de 'beste werkgever'.

### 4.1. VISIE OP ONTWIKKELINGSGERICHTE AANPAK

Mensen zijn onderdeel van de natuur. Onze organisaties zijn, net als alle organismen, voor groei afhankelijk van energie. Een plant groeit niet als je er harder aan trekt of alleen het onkruid wiedt. Je moet het ook voeding geven. Verzuim, uitval en uitstroom zijn net zo hardnekkig als onkruid. Door symptoombestrijding zorg je weliswaar gedeeltelijk voor herstel en kun je uitval voorkomen, alleen groeien de zorgprofessionals daar niet door.

Als je mensen wilt laten opbloeien moet je de energiebronnen door aandacht en waardering versterken (amplitie). Dan komen zij tot hun recht en kunnen goede zorg leveren. En je voorkomt dat zij uitvallen of uitstromen. We richten ons niet op de problemen zelf, maar op het duurzaam versterken en de ontwikkeling van medewerkers. Een ontwikkelingsgerichte aanpak verandert problemen in kansen voor ontwikkeling.



## ZELFLEIDERSCHAP VAN ZORGPROFESSIONALS

Vitale organisaties leiden niet automatisch tot vitale medewerkers. Mensen bezitten -naast energiebronnen van de organisatie- persoonlijke hulpbronnen (optimisme, hoop, veerkracht en zelfvetouwen) die ze kunnen inzetten en ontwikkelen om te werken aan eigen vitaliteit en gezondheid. Om te komen tot vitale medewerkers is het nodig dat zorgprofessionals regie en verantwoordelijkheid nemen voor eigen vitaliteit en loopbaan en regelmatig stilstaan bij de vraag hoe ze duurzaam mee kunnen doen. Het ministerie van VWS faciliteert dit proces met het project [www.sterkinjewerk.nl](http://www.sterkinjewerk.nl). Bureau VBZ voert dit project voor onze regio uit en heeft het vertaald naar een vitaliteitsprogramma. Zorgprofessionals kunnen kosteloos gebruik maken van vitaliteits- of loopbaancoaching.

### 4.2. ONTWIKKELINGSGERICHTE VISIE OP MENS EN ORGANISATIE

Een ontwikkelingsgerichte visie begint bij de fundamentele kijk op mens, organisatie en de rol van HR:

#### *Visie op de mens:*

Je bekijkt elke medewerker of zorgvrager als mens. Je vertrekt vanuit een diepe erkenning voor de zelfbeschikking, uniciteit en de basisbehoeften competentie, autonomie en verbondenheid.

#### *Visie op organisaties:*

Een organisatie is niet alleen een systeemwereld, maar ook een levende werkgemeenschap van mensen die 'erbij willen horen'. Ze willen duurzaam meedoen en hebben behoefte aan duurzame betekenisvolle werkrelaties.

#### *Visie op HR:*

De HR-afdeling is de cel in het organisme dat de leefwereld koppelt aan de systeemwereld. HR brengt mens en organisatie bij elkaar en creëert een aantrekkelijke werkgemeenschap waar iedereen wil komen én blijven werken. De HR-afdeling is een rolmodel om een kanteling tot stand te brengen van probleemgerichte naar ontwikkelingsgerichte aanpak.

#### *Visie op management:*

Leidinggevenden van top tot werkvloer zijn cultuurdragers. HR is de aanjager en facilitator van de kanteling en de lijn de uitvoerder.

### 4.3. UITGANGSPUNTEN VOOR ONTWIKKELINGSGERICHTE ORGANISATIE EN HR

We werken drie uitgangspunten van ontwikkelingsgerichte HR en organisatie uit.

#### **A. De systeemwereld op alle lagen aan de leefwereld koppelen**

Eerder hebben we geconstateerd dat de balans tussen systeem- en leefwereld is verstoord. De traditionele werkwijze met een stuurgroep, klankbordgroep en werkgroepen bleken niet dé werkwijze om complexe problemen aan te pakken en de systeemwereld te koppelen aan de leefwereld. Het

vraagt om betrokkenheid en verantwoordelijkheid van álle partijen en lagen in de organisaties. Zo kunnen we alle lagen uitnodigen om via de ontwikkelcirkels systeemdruk aan te pakken. Alle partijen in de organisaties kunnen zo met en van elkaar leren.

Elke organisatie is onderdeel van een groter geheel. Het idee van 'terug naar de bedoe-

ling' en daar tijd, ruimte en middelen voor inzetten, is een ontwikkelingsuitdaging van iedereen. Niet voor niets heeft Philadelphia het over 'het beste uit jezelf, voor het beste uit de ander'. Community building is het cement om alle lagen van de organisatie en de systeem- en leefwereld te verbinden. Ook Ons Tweede Thuis ziet het belang van community building: 'Jij & Ik. We zijn Ons Tweede Thuis'. Community building is het creëren en versterken van een positief organisatieklimaat en identiteit waarmee de professionals zich identificeren, erbij willen horen en vanuit 'roeping' willen bijdragen.

### B. Aanpak voor complexe vraagstukken

Organisaties zijn complex, dynamisch en onvoorspelbaar. De delen beïnvloeden het geheel, en het geheel beïnvloedt de delen.

Een traditionele lineaire insteek (analyse, blauwdruk, stappenplan) is niet toereikend. De oplossing is een proces van ontwikkeling van alle partijen die de gemeenschappelijke zorg rond vraagstukken ter harte nemen. Het is een participatieve aanpak. Complexe vraagstukken zoals verzuim dienen organisatiebreed op de agenda te staan van bestuur tot aan uitvoerder om zo te komen tot passende oplossingen.

Er zijn geen pasklare antwoorden op complexe vraagstukken omdat elke organisatie uniek is en een eigen ontwikkelproces heeft. Er is geen routekaart. Wel zijn er ingrediënten voor het ontwikkelproces zoals alle partijen erbij betrekken, co-creatie, waarderen onderzoeken, experimenteren en actieleren.

#### PROBLEEMGERICHTE AANPAK

- Probleemgericht / vermijdingsgericht doel
- Stressbronnen verminderen (curatie / preventie)
- Diagnose, audit, probleemanalyse, plan
- Zwakke kanten / beperkingen / verzuim aanpakken
- Oplossing zien als te implementeren instrumenten (instrumenteel handelen)
- Mensen zijn human resources (HR). Je kan ze 'behouden' en als 'middel' inzetten.

#### ONTWIKKELINGSGERICHTE AANPAK

- Groeigericht / Toenaderingsgericht doel
- Energiebronnen versterken (amplitie)
- Actie, co-proces, onderweg onderzoeken en leren
- Sterke kanten / mogelijkheden / versterken
- Oplossingen zien als co-creatie processen (intentioneel handelen, waarachtig contact)
- Resources for human (RH) zijn nodig voor groei en ontwikkeling.

### C. Kiezen voor ontwikkelingsgerichte mindset

Traditiegetrouw kiezen organisaties voor een probleemgerichte aanpak waarbij veel aandacht gaat naar het oplossen van problemen. Daartegenover staat de ontwikkelingsgerichte aanpak waarbij het versterken van energiebronnen en het opgang brengen van positieve dynamiek in organisaties centraal staan. Beide manieren van aanpak zijn nodig en afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van organisaties. Daarom kiezen voor een én-én aanpak. De ontwikkelingsgerichte aanpak is echter een noodzakelijke toevoeging om te komen tot duurzame oplossingen: vitale medewerkers in vitale organisaties.

## HET GELAAGD ONTWIKKELINGS-GERICHT WERKEN

Dr. Rudy Vandamme (filosoof, antropoloog, doctor in sociale psychologie) heeft het Gelaagd Ontwikkelingsgericht Werken ontwikkeld ([www.ontwikkelingsgericht.org](http://www.ontwikkelingsgericht.org)) en deze vertaald naar diverse methodieken w.o. het vorkmodel, de ontwikkelcirkel en de ontwikkelingsformule. Samen met Rudy hebben we zijn ontwikkelingsgerichte benadering vertaald naar 'ontwikkelingsgerichte organisatie en HR'. De ontwikkelingsgerichte benadering heeft diverse methodieken en instrumenten waarmee we vorm kunnen geven aan integrale organisatieontwikkeling. Met de ontwikkelformule kan je bijvoorbeeld verkennen hoe je samen ruimte creëert voor herstel, innovatie en organisatieontwikkeling.

### De ontwikkelingsformule:

Wat wil ik behouden?

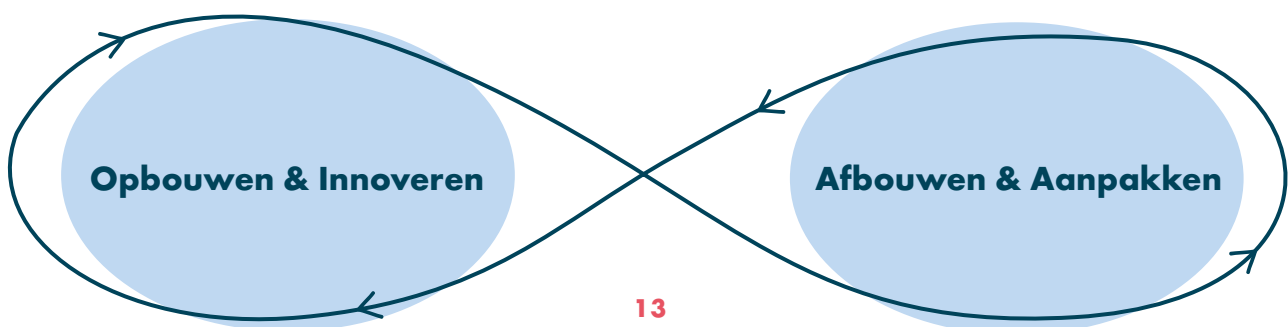
Wat wil ik opbouwen / innoveren?

Wat wil ik afbouwen / aanpakken?

We hebben eerder gezien dat de rek in de zorgsector eruit is en dat de sector beademing nodig heeft. In het leven en in de organisaties draait alles om energie. In organisaties gaat veel energie naar verandering, vernieuwen en innoveren. Terecht. Echter is energie niet onuitputtelijk en om op te bouwen is soms afbouwen nodig en dat afbouwen gaat niet vanzelf. Innoveren en afbouwen zijn als yin en yang onlosmakelijk met elkaar verbonden:

Dé interventie om te komen tot een *kanteling* van negatieve naar positieve bronnen is het afbouwen en stoppen met activiteiten en (verander)trajecten die weinig toevoegen aan de 'bedoeling'. Organisaties kunnen de drie vragen gelaagd op drie niveaus (individu, team en organisatie) stellen zodat integrale organisatieontwikkeling tot stand komt. Door gelaagd interveniëren en ontwikkelen versterken de interventies elkaar samenhangend en leiden tot een positieve spiraal en dynamiek in organisaties.

Het samenspel van de drie vragen leidt tot het motto 'behoud wat goed is, voeg toe wat nodig is en laat los wat niet meer past', aldus Rudy Vandamme. Deze vragen kunnen op individueel niveau een standaard onderdeel zijn van een gesprek tussen leiding en medewerker. Bijvoorbeeld om individuele werkdruk te reguleren. Of om sterke kanten te ontwikkelen door te stoppen met sommige activiteiten en andere weer op te bouwen. Via ontwikkelcirkels (een gestructureerd regelmatig terugkerend cirkelgesprek om groepen te helpen zich te ontwikkelen) kunnen deze vragen ook worden geagendeerd om energie in teams in balans te brengen. Ontwikkelcirkels kunnen ook op organisatieniveau worden gebruikt om dialoog te bevorderen om te komen tot een positief organisatieklimaat. De ontwikkelingsformule kan tijdens het cirkelgesprek gebruikt worden om te komen tot een regelarme organisatie, te stoppen met de verandertrajecten om werkdruk te reguleren of om in dialoog vast te stellen waarop men wil opbouwen en innoveren.



# 5. Waar willen we naartoe en wat zijn onze speerpunten?

De zorgorganisaties onderkennen de problemen in de sector en in de regio. Om de vicieuze cirkel te doorbreken kiezen ze voor een én-én aanpak: problemen reduceren én streefdoelen nastreven, waarbij de focus steeds meer komt te liggen bij ontwikkelingsgerichte doelen en aanpak.

## WAAR WILLEN WE VAN AF?

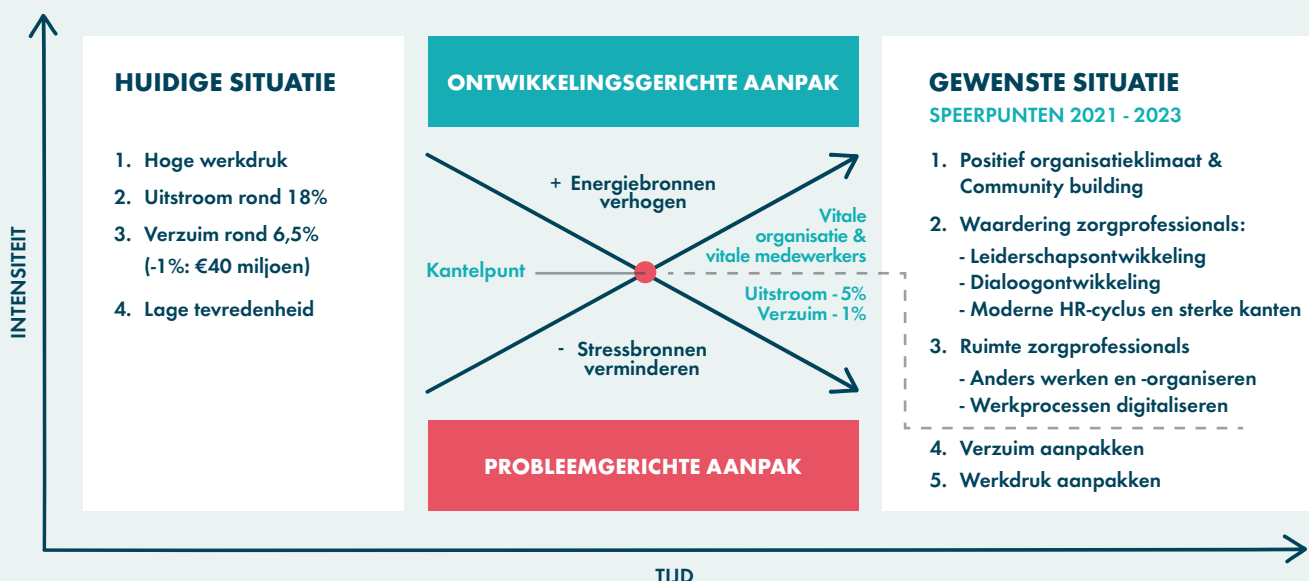
Er is de ambitie uitgesproken om het verzuim op regionaal niveau met 1% te verminderen. Dit levert bij ongeveer 55.000 medewerkers een besparing op van ongeveer € 40 miljoen en 545 medewerkers die niet hoeven te worden geworven, opgeleid en begeleid. Deze investering van € 40 miljoen kan nu ingezet worden door een start te maken met een 'ontwikkelingsgerichte' aanpak. Daardoor zal de werkdruk afnemen en de vitaliteit en tevredenheid stijgen en uitstroom verminderen: de ambitie is om uitstroom uit de organisaties met 5% en uit de sector met 2% te verminderen.

## WAAR WILLEN WE NAARTOE?

De zorgorganisaties willen een aantrekkelijke werkgemeenschap zijn met een positief organisatieklimaat waar 'ruimte en waardering is voor zorgprofessionals'. Een gemeenschap waarin ze zich thuis en gewaardeerd voelen en vanuit verbondenheid duurzaam meedoen en zich voor langere duur committeren aan de sector. De zorgorganisaties in de regio hebben de ambitie te komen tot vitale organisaties met vitale zorgprofessionals.

## GEWENSTE SPEERPUNTEN:

Op basis van voorgaande uiteenzetting komen we tot de onderstaande ambities en de daarbij behorende meerjaren speerpunten:



## TOT SLOT

De ontwikkelingsgerichte aanpak gaat over het gezamenlijk vergroten van de energiebronnen van individuen, teams en organisaties, en het verlagen van stressbronnen om te komen tot een balans tussen systeem- en leefwereld. Een ontwikkelingsgerichte aanpak als strategie heeft een hefboomwerking en kan een kanteling tot stand brengen van vicieuze cirkel van problemen naar een positieve spiraal en ontwikkelingsgerichte organisatie. Dé interventie om te komen tot kanteling in organisaties is te stoppen met activiteiten die niet bijdragen aan de 'bedoeling'.

In de masterclasses 'Van verzuim naar inzetbaarheidscultuur' hebben we in 2020 ervaring opgedaan met de inzetbaarheidscultuur. Wij hebben hiervoor actieleren en ontwikkelingsgerichte aanpak als uitgangspunt genomen. We vormen samen het 'Lerend netwerk'. Kant en klare oplossingen hebben we niet voor de complexe vraagstukken. Inzetbaarheid vraagt om een integrale aanpak en verantwoordelijkheid van alle partijen' (Gerrit Oostendorp, HR-manager Kennemerhart). Het lerend netwerk zal hieraan bijdragen door verbinding aan te gaan met alle partijen en zal de regionale beweging en het ontwikkelproces aanjagen en faciliteren. Het lerend netwerk heeft de ambitie om in co-creatie met alle partijen in de organisaties de ontwikkelingsgerichte aanpak verder in te bedden en een (masterclass)programma te ontwikkelen om met deze aanpak aan de slag te gaan met de regionale speerpunten voor 2021-2023. We zullen vervolgens de opgedane ervaringen in de regio delen en leren van elkaar om bij te dragen aan de realisatie van de regionale ambities.

Tot slot 'een pad ontstaat door het te bewandelen' (Lao Zi) en het ontwikkelingspad ontstaat door doen, experimenteren, reflecteren en bijstellen. We beschouwen onze werkwijze als een 'gezamenlijke reis'. We gebruiken daarbij onze kompas voor goed werk & goed werkgeverschap om de richting te bepalen. We nemen daarbij telkens kleine stappen om een beweging tot stand te brengen: groter gaan denken, en kleiner durven doen.

**WIL JE OOK EEN KANTELING MAKEN VAN EEN PROBLEEMGERICHTE  
NAAR EEN ONTWIKKELINGSGERICHTE AANPAK?**

**Adviseur VBZ: Cafer Yigit | Mail: [c.yigit@vbzkam.nl](mailto:c.yigit@vbzkam.nl) | Telefoon: 06 13 95 13 08**

# Bronnen

## GESPREKSBRONNEN

- De deelnemers van de masterclasses in twee sessies
- HR managers in HR netwerkbijeenkomst
- Kerngroep van de HR managers (Marleen Spaargaren, Heliomare; Gerrit Oostendorp, Kennemerhart; Helen Versteegen, Sint Jacob; Frank Moison, De Hartekamp Groep en Gerdia Slagman, RIBW K/AM)

## RAPPORTEN

- AZW (2019) Arbeidsmarktproblematiek in de sector Zorg en Welzijn.
- CBS (2020) Dashboard Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn (voor o.a. verzuimcijfers)
- Commissie Werken in de Zorg, Rapportage commissie werken in de zorg (2019) en Advies Commissie Werken in de Zorg over behoud en betrokkenheid van zorgprofessionals (2020)
- IPH (2019) Hoe positieve gezondheid past binnen de werkomgeving
- IPH (2019) Procesverslag de koploperstafel Positieve gezondheid en werk
- NZa, [www.nza.nl](http://www.nza.nl) Aan de slag, Stand van de zorg 2019
- NZa, [www.nza.nl](http://www.nza.nl) Kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg
- SER (2020) Zorg voor de toekomst. Over de toekomstbestendigheid van de zorg
- Raad Volksgezondheid & Samenleving (2020) Applaus is niet genoeg, Anders waarderen en erkennen van zorgverleners (2020)
- RegioPlus (2019) Factsheet 2019. Eerste resultaten structureel landelijk uitstroomonderzoek
- RIVW, [www.rivm.nl](http://www.rivm.nl) Organisatie van de zorg
- WRR (2020) Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht
- WRR (2020) Werk, zaligmakend of ziekmakend? De Relatie tussen arbeid en gezondheid
- (Ont)Regel de Zorg (2018) Actieplan (Ont)Regel de Zorg. Den Haag. [www.ordz.nl](http://www.ordz.nl)

## OVERIGE BRONNEN

- Bakker, Arnold & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art (2007)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. Intrinsic Motivation and Self-determination (1985)
- Demerouti, Evangelia; Bakker, Arnold. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. The job demands-resources model of burnout (2001)
- Davidson, Patrick & Van der Loo, Hans. Werkvuur (2019)
- Kampen, Joost. Verwaarloosde organisaties (2011)
- Vandamme Rudy, Diverse bronnen waar onder het Gelaagd Ontwikkelingsgericht Werken, ontwikkelingsgerichte mindset, ontwikkelcirkels en ontwikkelingsformule op de website [www.ontwikkelingsgericht.org](http://www.ontwikkelingsgericht.org)
- Kluwer, Esther. Autonomie in verbondenheid, het hoe en waarom van duurzame relaties (oratie, 2017)
- Morgen, Gareth. Beelden van organisaties (1992)
- Hart, Wouter. Verdraaide organisaties, terug naar de bedoeling (2012)
- Schaufeli, Wilmar. Mentale energie en werk, Een persoonlijke balans (2019)
- Schaufeli, Wilmar en Taris, Toon. Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing (2013)
- Senge, Peter. De vijfde discipline, De kunst & praktijk van de lerende organisatie (1992)
- Schoemaker, M.J.R. De organisatie als werkgemeenschap (2004)
- The, Anne-Mei. In de wachtkamer van de dood (2005)
- Vermaak, Hans. Veranderen met anderen begint bij het vraagstuk (2019)
- Vuuren, van Tinka; Dorssen van Pauline en Yigit, Cafer. Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams, Een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid (2019)
- Woerkom, van Marianne. Bouwen aan unieke kwaliteiten, versterken van ontwikkeling en welbevinden in organisaties (oratie, 2020)
- Zi Lao, Het boek van de Tao en de innerlijke kracht (vertaling Kristoffel Schipper, 2010)