



Hanzehogeschool
Marian van Os
Centre of Expertise Ondernemen



Rapportage Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg

Samen sterk voor extra gezonde jaren op het werk

dr. Klaske Veth, drs. Cécile Oosting, dr. Frederike Jörg,
drs. Jeannet Davids, drs. Madelon van Cruiningen

share your talent. move the world.

Duurzame Inzetbaarheid Friesland – Onderzoek op interventies die gericht zijn op amplitie

Dit is een publicatie van de Hanzehogeschool Groningen, Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.

Mede mogelijk gemaakt door: Kwadrant Groep, Noorderbreedte en Patyna, Universitair Medisch Centrum Groningen, Hanzehogeschool Groningen.

Lectoraat Duurzaam HRM

Zernikeplein 23
9747 AS Groningen
Tel: +31 (0)50 595 5434
www.hanze.nl/duurzaamhrm
April 2021



Colofon

Titel	Rapportage Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg
Subtitel	<i>Samen sterk voor extra gezonde jaren op het werk</i>
Auteurs	dr. Klaske Veth, drs. Cécile Oosting, dr. Frederike Jörg, drs. Jeannet Davids, drs. Madelon van Cruijnigen
Ontwerp en opmaak	Hester Slager-Nieuwsma
Cover	The Creative Hub Groningen - powered by Canon
Uitgever	Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen
Oplage	75
ISBN	978-90-5303-145-2

KwadrantGroep
kracht door verbinding

noorderbreedte
■ samen het beste van de zorg

patyna
zorg • welzijn • wonen



umcg



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
Inleiding	9
1. Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg	11
1.1 Ontstaan	11
1.2 Doel	11
1.3 Interventies	12
2. Methode	15
2.1 Basismodel	15
2.2 Onderzoeksopzet	16
2.3 Respondenten en Analyses.....	18
3. Resultaten	19
3.1 Kwalitatieve resultaten per organisatie.....	19
3.1.1 Kwadrantgroep	19
3.1.2 Noorderbreedte	29
3.1.3 Patyna	43
4. Conclusies	55
4.1 Belangrijkste conclusies	55
4.2 Praktische aanbevelingen aan (HR-)managers	57



Samenvatting

In de Verpleeg-, Verzorgingshuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg (VVT-)sector is langdurige uitval een toenemend probleem. De oorzaken zijn vaak wel in beeld, maar het lukt VVT-organisaties niet (voldoende) om preventieve maatregelen succesvol te laten landen. Kwadrantgroep, Noorderbreedte en Patyna hebben het voortouw genomen om aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers actief bij te dragen. Via een aanvraag ontwikkelbudget 2020 hebben de drie Friese zorgorganisaties een Plan van Aanpak Duurzame Inzetbaarheid Friesland geschreven waarin de vraag was geformuleerd welke factoren aan uitval bijdragen en welke maatregelen preventief aan duurzame inzetbaarheid zouden bijdragen.

Bij drie Friese zorgorganisaties was er een actiegerichte wens om met praktijkgericht onderzoek inzicht, ideeën en ervaringen boven tafel te krijgen ten aanzien van de benoemde problematiek en binnen de context van deze zorgorganisaties. De vraag aan het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool was of er *evidence-based* concrete handvatten gegeven konden worden om de duurzame inzetbaarheid te vergroten in de verpleeghuiszorg. Het accent van dit praktijkgericht onderzoek lag op de medewerker zelf, maar ook op de context. Naast de inclusie van diverse niveaus – Individueel, Groep, Leiderschap, Organisatie en Omgeving (IGLOO, zie ook Nielsen et al., 2020) – is onderzoek in dit project gericht op amplitie. Amplitie is, in tegenstelling tot curatie (behandelen) en preventie (voorkomen), niet (alleen) gericht op negatieve toestanden van medewerkers (zoals ziekte, werkstress etc.) maar juist (ook) op het bevorderen van positieve toestanden. Dit werkt positief door op vitaliteit, ervaren gezondheid en inzetbaarheid. Je beperkt je als organisatie dus niet tot het voorkomen van ziekte of werkstress, maar rekt de mogelijkheden juist op om positieve gevolgen van werk te expanderen. Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal benut wordt. Bij elke organisatie hebben we ofwel interventies op team- ofwel op individueel niveau betekenis gegeven; de onderzoekers hebben het onderzoek per organisatie naar behoefte invulling gegeven. Het uiteindelijke doel was (en is) om medewerkers gedurende de gehele loopbaan inzetbaar te houden en met plezier te kunnen laten werken (te meten aan uiteindelijke indicatoren als ervaren gezondheid en vitaliteit vóór en na een (vaak zelf gekozen) interventie). Een onderliggend doel was bijdragen aan mentale support - en daar hoort ook privé-situatie bij (van financiën tot mantelzorg) – wat uiteindelijk kon leiden tot verhoging van werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

De organisaties maakten zelf de keuze voor een interventie. Ze konden kiezen uit interventies die ofwel door de voormetingen door respondenten waren voorgedragen of ze konden via HR of het management een interventie kiezen waarvan ze dachten dat het goed aansloot bij het vraagstuk in hun organisatie. We hebben flexibel moeten omgaan met de inzet van interventies; het kwam vaak voor dat men niet echt een interventie heeft ervaren. In brede zin zijn medewerkers uit de VVT bevraagd hoe duurzaam inzetbaar men zich voelde, welke wensen men had, en wat wel en niet werkte om duurzaam te kunnen blijven werken.

De monitoring van de interventies is op een *mixed-methods*-wijze uitgevoerd. In eerste instantie heeft een T0-meting plaatsgevonden met behulp van een beknopte online vragenlijst die per email werd verzonden en zo spoedig mogelijk na de afronding van de interventie een T1-meting. Daarnaast was per IGLOO-niveau (Individueel, Groeps, Leiderschaps, Organisatie- en Omgevingsniveau; Nielsen, Yarker, Munir, Bültmann, 2018) een T0-meting en direct na de afronding van de interventie een T1-meting uitgevoerd met focusgroep interviews online uitgevoerd vanwege coronamaatregelen. De duur van de online interview was één uur met drie à vier respondenten en werd drie keer ingepland voor en na de (in te zetten) interventies. De resultaten toonden aan dat ten aanzien van **Diagnose van de mentale gezondheid, stress- en hulpbronnen** over het algemeen de duurzame inzetbaarheid als voldoende werd ervaren met een enkele uitschieter naar beneden (3 of 5) of naar boven (10) voor aanvang van de uitrol van de interventies. De mentale, maar ook fysieke gezondheid, scoorden in dezelfde trant. Opvallend was dat 40+ zijn in jaren als positief werd ervaren want 'men was niet zo snel meer in paniek'. Er werden vele specifieke **hulpbronnen** genoemd. De meest genoemde en over

alle organisaties heen was met stip de **cliënten**, de bewoners, er voor hen kunnen zijn. Vervolgens de **sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden**. **Autonomie** in brede zin werd ook gewaardeerd, ook bijvoorbeeld op diensten te regelen (bij zelfsturende teams). **Ontwikkeling**, het kunnen groeien in de functie werkt ook positief. De **stressfactoren** fungeren echt als tegenhanger van de hulpbronnen, met allereerst de voor de hand liggende **problematiek rondom de personeelsbezetting** en roostering. Ook personeelstekort in vakantietijd en bij ziekte hoort hierbij. Dat dit ten koste gaat van de aandacht voor de cliënt (immers hulpbron #1!) is echt een stressor. Daarnaast het **tijdstekort** door de toenemende **hoeveelheid werk**. Men moet ook **teveel bereikbaar** zijn, terugkomen of aanwezig zijn voor (online) teamoverleg of trainingen op vrije dagen. Men **miste** ook vaak **doorstroommogelijkheden** waaraan het uitblijven van (functionerings)gesprekken met leidinggevenden niet bijdraagt. In geval van **zelfsturende** teams zien we dat een team **meer onduidelijkheden** ervaart, een ander wil juist meer ruimte om sneller te kunnen gaan. Tot slot, indien de **samenwerking in teams niet lekker** verliep was dat ook een stressor. **Persoonlijke hulpbronnen**, dus die meer aan de persoon hangen als het ware, waren **nuchterheid, lerende vermogen en persoonlijke groei en reflectie**. Ook wandelen en privé leuke dingen werden genoemd, net als voldoende hulp vanuit de organisatie bij privé- of financiële problemen. **Persoonlijke stressfactoren** waren het werk **niet kunnen loslaten, niet nee** kunnen zeggen of grenzen aangeven, **gebrek aan kennis over gezond roosteren** en **privéproblemen**. De **in- en externe flexibiliteit** vond men vaak wel voldoende, maar was wel **afhankelijk van de functie**; zorgkundigen en verzorgenden IG zitten zeker extern wel goed. **Intern** werd er niet voldoende gebruik gemaakt van de expertise van verpleegkundigen. De impact van de **coronapandemie** is **ambigue**: enerzijds heeft het voor **meer werkdruk** gezorgd (alleen al het houden aan maatregelen als 1,5 meter afstand houden en mondkapjes dragen) en heeft men **zorgen** gehad, anderzijds ervaarde men **meer rust met meer focus** op de cliënten, had men **minder afleiding door familie, minder teamoverleg, meer teamgevoel** en keek men meer naar elkaar om.

Ten aanzien van **Interventieverwachtingen/-wensen** gaf men aan dat **vooral het werk anders moet worden georganiseerd**. Bijvoorbeeld een helpende of woonzorgondersteuner naast een IG-er laten werken. De **interventiewensen** betroffen op *individueel niveau* vrijwel altijd **persoonlijke ontwikkeling**. Ook **grenzen leren aangeven, recht op onbereikbaarheid** en ondanks alles (lees: corona) **doorgaan met trainingen en opleidingen**. Aan de andere kant werd genoemd: geen **trainingen** inplannen bij **onderbezetting**. Op leidinggevende niveau werden ook genoemd **positiviteit, waardering en communicatie van leidinggevende** en het **kantoorpersoneel** met het in brede zin ook het liefst **korte lijntjes** (ook met arts en psycholoog). De **wens** zit in 'het er zijn': langskomen op de werkvloer, persoonlijke communicatie en waardering uitspreken. Op **groepsniveau** wil men minder overleg en meer **tijd om van elkaar te leren**. Bijvoorbeeld door ergens tijdelijk te werken: **Gluren bij de bureaus**. Meer tijd om dingen inhoudelijk uit te zoeken, een **feedbackcultuur** creëren en meer **bijzondere uitjes met cliënten**. Op **leiderschapsniveau** werden met name twee aspecten genoemd: meer **steun, stimulans en empathie** en **meer duidelijkheid over de rol van de leidinggevende**, zeker in diffuse omgeving als zelfsturendheid waar ook ruimte moet zijn voor organisch werken. Op **organisatieniveau** komen we op de voor de hand liggende factoren als goede **personeelsplanning** en **roostering**; geef hier **meer autonomie** in en **onderzoek** dit proces om het te kunnen **verbeteren**.

Ten aanzien van de **Verandering** omtrent duurzame inzetbaarheid, stress- en hulpbronnen toonden de resultaten aan dat men het **fysiek en mentaal wel een zware** (corona)tijd vond, maar desondanks wel **voldoendes** scoorde <5.5 – 10>. Sommigen ervaarden **meer mentale gezondheid** door de coronaperiode door de **ruime(ere) bezetting**. Anderen ervaarden nog steeds **te weinig bezetting** en **teveel protocollen** waarvan niet mocht worden afgeweken. De resultaten toonden aan dat ook nu weer het **contact met de cliënten op nummer 1** stond. Het **persoonlijke is er wel wat af** door corona wat ten **koste gaat van het werkplezier**. Men had ook nu een **verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel** door corona en meer moest werken wat **ten koste ging van de duurzame inzetbaarheid** en dan ook met name de **fysieke gezondheid**. Natuurlijk was de tijd met jonge kinderen in quarantaine thuis heel zwaar, maar over het algemeen had men meestal **voldoende hersteltijd** ervaren om het werk vol te houden.

Ten aanzien van de **Evaluatie van de impact van de interventie** op de duurzame inzetbaarheid in brede zin toonden de resultaten aan dat men op *individueel* niveau het **mee laten lopen van een fysiotherapeut** bij de behandeling door medewerker, het ontvangen van **complimenten en steun** van collega's en **zelfzorg** in de vorm van meer vitamines, fruit, meer bewegen en slapen en minder alcohol als waardevol hebben ervaren. Daar tegenover werd **belemmering van ontwikkeling** benoemd. Op *groepsniveau* vond men acties als **virtuele bingo** en onderling **kaartjes sturen met waardering** fijn, net als **samen koffiemomentjes** delen. **Afspraken** over hoe om te gaan met **groepsapps en mail**. Natuurlijk als de **bezetting op orde** was en soms werd specifiek genoemd de **inzet van een helpende per team**. De **communicatie was soms verbeterd** en **kleine presentjes** werden gewaardeerd. Minder **positief** waren acties als het **positieve dingenboek**, of een **poster** met acties naar aanleiding van de voormeting. Ook **training inplannen bij te lage bezetting** en **vreemden als invallers** zijn geen geslaagde ervaringen. Wensen zijn een **eigen bezetting regelen** en **extra aandacht voor een goede werksfeer** in geval van spanning.

De **zakelijke kant van leidinggeven** werd gewaardeerd. Echter, de verbindende rol, inclusief de warmte, waardering en empathie werd vaak (maar zeker niet altijd!) gemist maar deze rol werd -indien van toepassing- overgenomen door een coach. Op *organisatieniveau* is men positief over de **communicatie** (meer dan voorheen en via intranet). Ook de **complimenten** in de vorm van zonnebloemen, pot snoep, zelf te kiezen kerstpakket en **langskomen** van regiomanager, crisisteam en/of geestelijk verzorger werden uitdrukkelijk gewaardeerd. Toch zijn er ook (slechts enkele) geluiden geweest die **liever handen aan het bed** hadden dan de eerdergenoemde cadeautjes. De **uitbetaling van de zorgbonus** liet bij één organisatie lang op zich wachten wat men als kwalijke actie ervaarde, maar dat kwam goed toen het eenmaal was betaald. Verder werd niet gewaardeerd dat er **verschil in beleid** is per locatie wat leidt tot het meten met verschillende maten. En **onduidelijke planning** werd ook hier weer genoemd. **Centraal aangestuurde interventies** zoals praatkaarten, informatie op intranet over buddy's en in- en uitchecken en het aanvullen van het crisisteam met mensen van verschillende regio's bleken bij **vrijwel iedereen onbekend**. Interventiewensen lagen op het vlak van de **tekorten tijdig aanpakken**, **ruimte** geven aan **medewerkers** om met vele veranderingen om te gaan en de nog niet uitgevoerde interventie **Een waardevolle dag ook daadwerkelijk** waar kunnen maken. Op *omgevingsniveau* werd (natuurlijk) de zorgbonus gewaardeerd, hoewel sommigen die niet direct met Covid-19 te maken hebben in het werk het iets too much vonden voor zichzelf. Ondanks de nodige slagen om de arm toonden de kwantitatieve resultaten **hogere scores** dan voor de normgroep op **toewijding** en **absorptie** en ook op **ervaren competentie**, maar ook **hogere scores** op **uitputting**. Stressfactor #1 is geestelijke belasting gevolgd door werktempo en -hoeveelheid en lichamelijke inspanning. Hulpbronnen die het hoogste scoren zijn sociale steun van leidinggeven en collega's, gevolgd door leermogelijkheden. Er zijn geen significante verschillen tussen de voor- en nametingen behalve ten aanzien van Toekomstonzekerheid: respondenten ervoeren bij de nameting minder toekomstonzekerheid dan bij baseline. Voor HR en management is duidelijk dat er winst valt te behalen in het aanbod van ontwikkelingsgericht HR-activiteiten, zoals gluren bij de burens, maar ook met behoudactiviteiten als een vitaliteitsdag en met benutactiviteiten als meer inzicht verschaffen over hoe zelfsturend te werken.



Inleiding

Op allerlei plaatsen in de Verpleeg-, Verzorgingshuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg(VVT)-sector zijn mensen betrokken bij het mentaal en emotioneel welbevinden en gezondheid van hun cliënten. Verzorgenden, verpleegkundigen, helpenden, woonzorgondersteuners etc. zijn in hun dagelijkse omgang continu met de gezondheid in brede zin van cliënten bezig gaan. Ook de meer gespecialiseerde behandelaars (psychologen, geestelijk verzorgers of specialisten ouderengeneeskunde) van wie expertise tijdelijk wordt ingeroepen hebben ook een inherent gevoel bij te kunnen dragen aan een goede inbedding voor deze dimensie van de zorg. En ook managers en raden van bestuur, die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van zorg en dienstverlening en die 'afgerekend' worden op de scores in het kwaliteitskader Verantwoorde Zorg hebben hoe dan ook de scope op de gezondheid van de cliënten. Maar hoe zit het dan met de aandacht voor de vitaliteit, mentale gezondheid en inzetbaarheid van de medewerkers zelf? We spreken dan van duurzame inzetbaarheid wat een tamelijk ongrijpbaar begrip is voor velen. En als duurzame inzetbaarheid voor velen in de zorg een wat ongrijpbaar domein is, hoe kan men dan aanknopingspunten vinden om voor zichzelf ermee aan de slag te gaan? Dit is een zeer legitieme vraag, omdat we weten dat zorgprofessionals enorm gefocust zijn op de vitaliteit, mentale gezondheid en welbevinden van de ánder maar niet of nauwelijks op die van henzelf (Veth et al., 2015). Hoe staat het met de vitaliteit, mentale gezondheid en inzetbaarheid van zorgprofessionals, dus met duurzame inzetbaarheid in het algemeen? Maar vooral: wat kan beter en wat kan daaraan bijdragen? Hoe maken we hetgeen wat wel goed gaat en wat energie geeft nog groter? En hoe kunnen we van elkaar leren, over grenzen van afdelingen, functies en zorgorganisaties heen?

In deze rapportage doen we verslag van praktijkgericht onderzoek uitgevoerd door het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool. We hebben gebruik gemaakt van de interventie-cyclus waarbij we problemen trachten op te lossen en bij te dragen aan het oplossingsvermogen van de zorgprofessionals door interventies te monitoren. We hebben dit zoveel mogelijk met de zorgprofessionals zelf gedaan van de diagnose- tot en met de evaluatiefase. Dat is niet in alle gevallen gelukt. Zoals de hele wereld kregen ook wij te maken met het coronavirus wat aanpassingen van de zorgorganisaties en van de onderzoekers heeft gevraagd. Desondanks hebben we de vaart erin weten te houden, en zijn er over het jaar 2020 – met uitloop tot april 2021 vanwege de coronaperikelen - interessante resultaten en daarop gebaseerde conclusies te melden. Hieronder volgt daarvan het verslag. We starten met een beknopte beschrijving van de ontstaansgeschiedenis, van de vraag naar actie-onderzoek bij drie Friese zorgorganisaties en de accenten van dit onderzoek. Vervolgens beschrijven we de methode die we hebben gehanteerd inclusief de theorieën waarop we die hebben gebaseerd. Vervolgens worden de resultaten per organisatie en daarbinnen per team/interventie weergegeven. We eindigen de rapportage met de conclusies per organisatie en een overkoepelende conclusie.



1. Duurzame Inzetbaarheid Friese Zorg

1.1 Ontstaan

In de Verpleeg-, Verzorgingshuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg (VVT-)sector is langdurige uitval een toenemend probleem. De oorzaken zijn vaak wel in beeld, maar het lukt VVT-organisaties niet (voldoende) om preventieve maatregelen succesvol te laten landen. Leidinggevend en medewerkers zijn veelal gericht op hun inhoudelijke takenpakket met als gevolg dat vroegtijdige signalen van uitval worden gemist.

Kwadrantgroep, Noorderbreedte en Patyna hebben het voortouw genomen om aan positieve aspecten van werk actief bij te dragen. Via een aanvraag ontwikkelbudget 2020 hebben de drie Friese zorgorganisaties een Plan van Aanpak Duurzame Inzetbaarheid Friesland geschreven waarin de vraag was geformuleerd welke -naast voor de hand liggende factoren als roosterproblematiek, snelheid veranderingen, werk/privé-balans) minder voor de hand liggende factoren aan uitval bijdragen en welke maatregelen preventief aan duurzame inzetbaarheid zouden bijdragen. Te denken viel aan mobiliteit, doelgroepsgerichte interventies en autonomie.

Bij drie Friese zorgorganisaties was er een actiegerichte wens om met praktijkgericht onderzoek inzicht, ideeën en ervaringen boven tafel te krijgen ten aanzien van de benoemde problematiek en binnen de context van deze zorgorganisaties. De vraag aan het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool was of er *evidence-based* concrete handvatten gegeven kunnen worden om de duurzame inzetbaarheid te vergroten in de verpleeghuiszorg. De organisaties gaven aan zoekende te zijn naar een vorm waarbij het eigenaarschap omtrent inzetbaarheid door het individu op een natuurlijke manier zou worden opgepakt.

1.2 Doel

De onderzoeksresultaten moeten uiteindelijk zichtbare impact hebben op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij de betrokken organisaties. Er zijn vele definities te geven van duurzame inzetbaarheid. De definitie van Van der Klink et al. (2010) lijkt in ieder geval in professionele kring, op de meeste consensus te kunnen rekenen. Voor de definiëring van duurzame inzetbaarheid sluiten we ons aan bij de volgende wetenschappelijke definitie: *"Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten."* Het accent ligt op de medewerker zelf, maar ook op de context. Naast de inclusie van diverse niveaus – Individueel, Groep, Leiderschap, Organisatie en Omgeving (IGLOO, zie ook Nielsen et al., 2020) – is onderzoek in dit project gericht op amplitie. Amplitie is, in tegenstelling tot curatie (behandelen) en preventie (voorkomen), niet (alleen) gericht op negatieve toestanden van medewerkers (zoals ziekte, werkstress etc.) maar juist (ook) op het bevorderen van positieve toestanden. Dit werkt positief door op vitaliteit, mentale gezondheid en het welbevinden. Je beperkt je als organisatie dus niet tot het voorkomen van ziekte of werkstress, maar rekt de mogelijkheden juist op om positieve gevolgen van werk te expanderen. Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal benut wordt. Het is de bedoeling om een positieve werkbeleving te creëren waardoor interventies op basis van behandelen (curatie) en voorkomen (preventie) minder nodig zijn. Voorbeelden van dit soort interventies gebaseerd op amplitie zijn: sociale relaties bevorderen, persoonlijke doelen stellen en optimisme stimuleren.

Bij elke organisatie hebben we ofwel interventies op team- ofwel op individueel niveau betekenis gegeven; de onderzoekers hebben het onderzoek per organisatie naar behoefte invulling gegeven.

Het uiteindelijk doel was (en is) om medewerkers gedurende de gehele loopbaan inzetbaar te houden en met plezier te kunnen laten werken (te meten aan uiteindelijke indicatoren als ervaren gezondheid en vitaliteit vóór en na een (vaak zelf gekozen) interventie. Een onderliggend doel was bijdragen aan mentale support - en daar hoort ook privé-situatie bij (van financiën tot mantelzorg) – wat uiteindelijk kan leiden tot verhoging van werkplezier en duurzame inzetbaarheid.

1.3 Interventies

De organisaties maakten zelf de keuze voor een interventie. Ze konden kiezen uit interventies die ofwel door de voormetingen door respondenten waren voorgedragen of ze konden via HR of het management een interventie kiezen waarvan ze dachten dat het goed aansloot bij het vraagstuk in hun organisatie. Per organisatie is een overzicht gegeven van de interventies die hebben gewerkt volgende de respondenten (zie Tabellen 1, 2 en 3). De interventies verschilden van elkaar qua doel, tijdsduur, werkwijze en verwachte resultaten.

Tabel 1: Overzicht van alle werkende interventies Kwadrantgroep

Niveau Interventie	Interventie	Toelichting
Individueel	Inzetten gedragstherapeut	De teams hebben een gedragstherapeut, die ze kan ondersteunen bij lastige situaties, maar ook bij het leren de eigen grenzen aan te geven.
Team	Virtuele bingo	Team gerelateerde activiteiten oppakken om de sfeer en verbinding in het team te verbeteren
	Tijdelijk bij een ander team werken (Gluren bij de burens)	Zo zien medewerkers hoe werkwijzen en werksfeer zijn bij andere teams
	Creëren van feedbackcultuur	Bijvoorbeeld door teamcoaching bij één afdeling succesvol geweest
	Inzet coach	Coach neemt in sommige gevallen de rol van leidinggevende op zich, met name waar empathie en warmte bij de leidinggevende wordt gemist.
	Eigen werkwijze voor bespreken inhoudelijke thema's tijdens werkoverleg	Op initiatief van de verpleegkundige worden in het teamoverleg zorginhoudelijke zaken besproken, op basis van wensen vanuit de afdeling
Leidinggevende	Vaker bellen i.p.v. mailen	Zo kan beter "feeling" gehouden worden met de medewerkers
	Stimulans en ondersteuning bieden bij het volgen van opleidingen	Leidinggevende kan medewerker stimuleren om opleiding te volgen en daar vervolgens ook bij helpen.
	Kaartje sturen met complimenten	De waardering van de leidinggevende door bijvoorbeeld een persoonlijk kaartje
Organisatie	In coronatijdperk dagelijkse mails met informatie	Vinden medewerkers prettig, was duidelijke informatie
	Cadeautjes sturen naar de medewerkers	Reacties zijn wisselend, de gedachte is goed, maar het luistert nauw wat er wordt verstuurd
Omgeving	Zorgbonus	Medewerkers zijn blij met het extra geld, maar zien liever waardering van de leidinggevende of extra geld voor extra handen in de zorg

Tabel 2 Overzicht van alle werkende interventies Noorderbreedte

Niveau Interventie	Interventie	Toelichting
Individueel	Fysiotherapeut laten meekijken	Meekijken naar uitvoerende handelingen ter voorkoming van rugklachten
	Aanleren van vaardigheden zoals het beter leren nee zeggen en het leren loslaten van het werk	Op eigen kracht of met hulp van collega's en de training veerkracht zou dit verder kunnen ondersteunen
	Ontvangen van complimenten collega's	Complimenten over wat goed gaat op het werk
	Collegiale ondersteuning	Ontvangen van hulp van een collega in het verder ontwikkelen van vaardigheden & werkzaamheden en ontvangen van sociale steun
Groep	Werken met voldoende bezetting	Relaxt werken met de team en voldoende aandacht voor bewoners
	Kopje koffie drinken met het team in de avonddienst	Voed het gevoel van verbondenheid en respect voor elkaar
	Inzetten van helpende per team	Vaste helpende op een team en niet iemand die vlindert tussen twee teams. Meer aandacht voor bewoners en op tijd uit bed
	Verbetering van taken en hulp bieden aan elkaar	Ging voor 70% beter in een team, bij een meer ervaren team in zelfsturing werd dit beschouwd als een gegeven
	Expliciet afspraken maken om per mail of app met elkaar te communiceren	Zorgde voor betere communicatie en snellere beslissingen
	Werken met verschillende collega's en niet alleen uit het blokje	Leidde tot meer gevoel van verbondenheid met de organisatie
	Ervaren dat teamleden hetzelfde doel hebben	Iedereen wil dat de bewoners het goed hebben. Aanvliegroute kan anders zijn
	Teamtrainingen en bewustwording dat team zelfsturend wordt	Door aandacht te richten op positieve teamdynamieken en open communicatie
	Eerlijke verdeling van medewerkers over de twee teams	Een goede bezetting van beide teams
Leidinggevende	Niet genoemd	Niet genoemd
Organisatie	Complimenten vanuit de organisatie	Door zonnebloemen en pot snoep
	Bijeenkomst met medewerkers die betrokken waren bij corona uitbraak en witte roos	Het bespreken van de gevolgen en het voelen van ondersteuning
Omgeving	Zorgbonus	Mooi, maar waardering vanuit de organisatie werd meer op prijs gesteld

Tabel 3: Overzicht van alle werkende interventies Patyna

Niveau Interventie	Interventie	Toelichting
Individueel	Bewuste aandacht voor zelfzorg. Slikken van vitamines/ supplementen, meer fruit eten, meer bewegen en letten op voldoende slaap	Als meer bewegen werd vooral het gaan wandelen genoemd. Bewustzijn goed voor zichzelf te moeten zorgen om het werk vol te kunnen houden in de drukke tijd van corona
	Aanleren van vaardigheden zoals het beter leren nee zeggen en het leren loslaten van het werk. (één respondent heeft hiertoe privé een coach ingeschakeld)	Het bewaken van de eigen grenzen om te zorgen dat het werk vol te houden blijft
Groep	Bewust in gesprek blijven met collega's	Vragen hoe het met een collega gaat. Collega's opvangen na een heftige situatie
	Kaartjes met complimenten sturen naar collega's	Dit was een mogelijkheid die werd aangeboden via Patynanet
	Appjes met complimenten naar collega's versturen	Aan het eind van de dag een collega laten weten dat hij/zij zijn werk goed heeft gedaan
	Tips uitwisselen om gezond te blijven. Denk aan YouTube links voor online yogalessen of gezonde recepten	Dit ontstaat spontaan tijdens de pauzes
	Ergo coach in het team die hulpmiddelen inzet	Een extra taak van een medewerker in het team die oog heeft voor goede manier van ergonomisch werken
	Goede afspraken over gebruik groepsapp en bereikbaarheid buiten het werk	Er wordt druk ervaren als maar bereikbaar te moeten zijn. Duidelijke afspraken dat je bij vakantie uit de groepsapp gaat, of waarover wel of niet gecommuniceerd wordt in de groepsapp maken dat deze gevoelde druk afneemt
Leidinggevende	Meer communiceren	Updates over de coronasituatie, per mail en een wekelijkse nieuwsbrief
	Geven van kleine presentjes	Als blij van waardering werd bijv. een tube handcrème of chocola uitgedeeld.
Organisatie	Meer communiceren door Bestuur	Op intranet updates en bemoedigende woorden om het vol te houden van het bestuur. Vlog bij het kerstpakket van het Bestuur
	Kerstpakket met keuzemogelijkheid	Geen standaard kerstpakket maar de mogelijkheid die zelf te kiezen. Dit was duidelijk anders dan andere jaren en de keuzevrijheid werd positief ontvangen
	Kleine presentjes en complimenten naar huis medewerkers verstuurd	Als blij van waardering in de drukke coronapandemie; Naast het presentje ook een bemoedigende tekst / complimenten erbij
	Crisisteam die op zorglocaties langs komt	Medewerkers voelen zich door dit bezoek meer gezien
	Geestelijk verzorger komt op locatie om met medewerkers in gesprek te gaan	Medewerkers kunnen hun verhaal kwijt en ervaren steun
	Regiomanager die op de zorglocatie langskomt	Medewerkers voelen zich door dit bezoek meer gezien
Omgeving	Flexibiliteit geven in keuze tot thuiswerken	Om werk- en privé t kunnen combineren (kinderen die thuis vanuit school waren) mocht er nu ook af en toe thuis gewerkt worden
	Zorgbonus	Mooi gebaar, maar waardering vanuit de organisatie werd meer op prijs gesteld

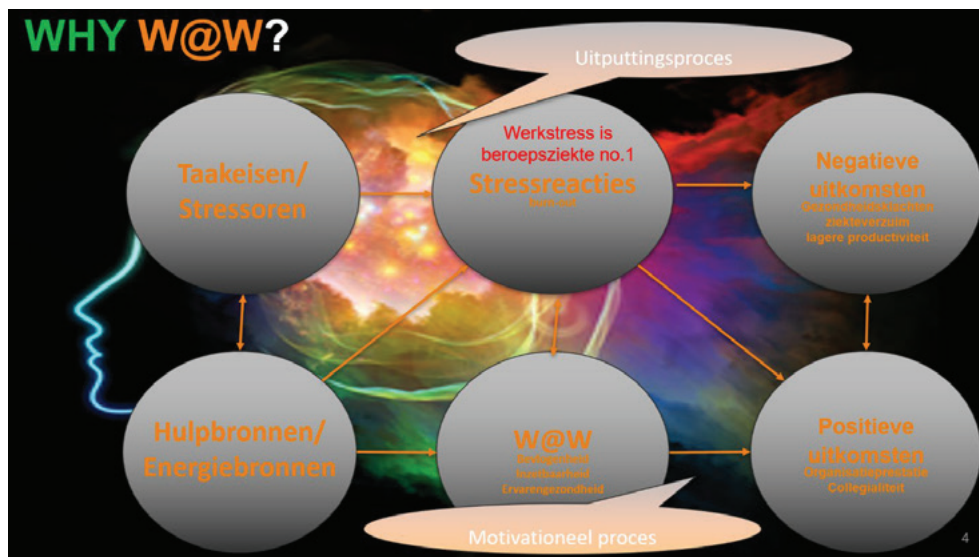
2. Methode

2.1 Basismodel

Het onderzoeksmodel naar de duurzame inzetbaarheid is gebaseerd op het *Job Demands-Resources-model* (JD-R-model; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Bakker en Demerouti 2007). In de wetenschap wordt dit concept vaak omvat door het concept welbevinden. Het basismodel wordt in Figuur 1 afgebeeld. Het JD-R-model gaat uit van vier veronderstellingen.

Allereerst veronderstelt het model dat elke beroepsgroep eigen risicofactoren voor stress kent, maar dat deze risicofactoren allemaal zijn te herleiden tot twee categorieën, namelijk taakeisen (*job demands*) en hulpbronnen (*job resources*). Het JD-R model opert dus dat elk beroep te maken heeft met taakeisen zoals mentale of emotionele belasting, emotioneel veeleisende klanten en tempo en hoeveelheid van werk. Zonder voldoende herstel mogelijkheden kunnen deze eisen leiden tot burn-out. Ook heeft elk beroep te maken met hulpbronnen, zoals zelfstandigheid, leermogelijkheden, afwisseling in het werk, steun van leidinggevende/ collega's. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl veel hulpbronnen leiden tot een hogere motivatie en productiviteit.

De tweede veronderstelling is dat het JD-R-model twee parallelle processen onderscheidt. Het model schrijft stressreacties en ongezondheid toe aan voortdurende aanwezigheid van hoge werkeisen en afwezigheid van (voldoende) hulpbronnen. De mentale, emotionele en zelfs fysieke energie wordt steeds minder, wat uiteindelijk tot een uitputtingsproces leidt. Aan de andere kant zorgen veel hulpbronnen op het werk voor intrinsieke en extrinsieke energie. Zo ontstaat een affectief-motivationele cirkel, waarbij men zich bevlogen voelt door het werk en de werkdoelen worden behaald. Dit wordt het motivationale proces genoemd.



Figuur 1. Het JD-R-model: een cyclisch en dynamisch model waarin alle aspecten van het werk worden meegenomen wat tot positieve of negatieve uitkomsten leidt.

De derde veronderstelling is dat hulpbronnen de ongewenste invloed van werkstressoren op burn-out en daarmee op negatieve uitkomsten compenseren. De laatste en vierde veronderstelling is dat hulpbronnen vooral een positief effect hebben wanneer de taakeisen hoog zijn; het is niet zozeer negatief om hoge taakeisen te ervaren, mits er genoeg hulpbronnen voorhanden zijn. Men zet hulpbronnen zoals sociale steun in, wanneer de taakeisen zo hoog zijn opgelopen dat men het werk niet meer alleen aankan. Hoewel dit model de balans tussen het uitputtings- en motivationele proces benadrukt, wordt in toenemende mate de nadruk van zowel onderzoeks- als HR-werk op de positieve uitkomstmaten gelegd. Het is niet zozeer het verminderen van stress (stressoren verdwijnen namelijk echt niet!) waar de medewerkers en uiteindelijk de organisatie beter van wordt, maar een oplossingsrichting naar duurzaam werk lijkt steeds meer te worden gevonden in het vergroten van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, (mentale) gezondheid, inzetbaarheid).

2.2 Onderzoeksopzet

Uit dit basismodel kan men reeds gelieerde, ondersteunende theorieën destilleren die bijdragen aan de oplossing van de eerdergenoemde problematiek. Allereerst het perspectief van de **positieve psychologie** waarvan de Amerikaanse psycholoog Martin Seligman (2011) als grondlegger wordt beschouwd. Wij kunnen door zijn aangedragen bouwstenen onder het acroniem PERMA deze monitoren als bouwstenen van welzijn en geluk: Positive emotion, Engagement, Relations, Meaning en Achievement (PERMA). We hebben de vragen richting een oplossing altijd getracht met deze positieve bouwstenen als een soort sausje over de vragen te stellen. We wilden niet in de klaagmodus blijven hangen, maar vandaaruit door naar wat wél werkt, en dat uitvergroten.

We deden dat ook met een **bottom up** insteek; zoveel en vaak mogelijk vanuit de medewerkers zelf de uitrol van het onderzoek benaderen. Dat is niet in alle gevallen gebeurd maar zo veel mogelijk nagestreefd. Ook hebben we voor een **ampliatieve benadering** gekozen; duurzame inzetbaarheid is niet iets van mensen die tegen een burn-out aanzitten alleen; iedereen is kwetsbaar in dit opzicht en dient in alle fasen van de loopbaanmogelijkheden te krijgen duurzaam te kunnen blijven werken.

Daarnaast hebben we de gebruikelijke **fasering van praktijkgericht onderzoek** (probleemformulering, diagnose, ontwerp, interventie, evaluatie) uitgerold. In dit onderzoek is deze fasering vertaald naar het IGLOO-model. Het **IGLOO-model** (Nielsen et al., 2018) is gebruikt om de interventies op verschillende niveaus te monitoren ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het acroniem IGLOO staat voor: Individueel, Groep, Leider, Organisatie en Omgeving (Nielsen et al., 2020). De monitoring van de interventies op ethische aspecten is door de Hanze Ethische Advies Commissie (HEAC) goedgekeurd.

De verkenning en analyse van de interventies is op een **mixed-methods**-wijze uitgevoerd. Bij de voor-en nametingen zijn online vragenlijst per email verzonden net voor (T0) en zo spoedig mogelijk na de afronding van de interventie een nameting (T1). In de vragenlijst werden algemene vragen gesteld, zoals naar geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, functieduur en organisatie. Vervolgens kwamen werkgerelateerde thema's aan bod met vier antwoordcategorieën 'nooit', 'soms', 'vaak', 'altijd', zoals geestelijke belasting. Een voorbeelditem is 'Vraagt uw werk veel concentratie?' Ook vielen onder de belastende taakeisen emotionele belasting met als voorbeeldvraag 'Is uw werk emotioneel zwaar?' en lichamelijke inspanning 'Heeft u tijdens het werk veel hinder van tillen of sjouwen?' en werktempo en hoeveelheid 'Moet u erg snel werken?'. Daarnaast werd gefocust op werkgerelateerde hulpbronnen, zoals zelfstandigheid in het werk met als voorbeelditem 'Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?', leermogelijkheden 'Leert u nieuwe dingen in uw werk?', afwisseling in het werk 'Moet u in uw werk telkens dezelfde dingen doen?', toekomstonzekerheid 'Heeft u behoefte aan meer zekerheid of u over een jaar nog werk zult hebben?' en sociale ondersteuning van zowel leidinggevende 'Is uw direct leidinggevende in staat om uw werk en resultaten ervan op waarde te beoordelen?', als van naaste collega's 'Zijn uw naaste collega's in staat om uw werk en de resultaten ervan op waarde te beoordelen?'.

Vervolgens werden vragen gesteld over de eigen gezondheid met voorbeelditems als 'Over het algemeen zou u uw gezondheid als ... willen beoordelen.', bevlogenheid 'Op mijn werk bruis ik van

energie.' en burn-out 'Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk'. Hiervoor hebben we gebruik gemaakt van de VBBA 1.0 (Van Veldhoven & Meijman, 1994) en met toestemming van onderzoeksbureau SKB Amsterdam.

Het kwalitatieve deel van het onderzoek is voor de T0- en de T1-meting per IGLOO-niveau uitgevoerd met focusinterviews. Deze zijn bij Kwadrantgroep in de T0-meting fysiek per team uitgevoerd. Bij Patyna en Noorderbreedte, en de T1 van Kwadrantgroep zijn deze vanwege coronamaatregelen online uitgevoerd. Via Blackboard Collaborate en MS-Teams zijn per team of groep drie keer online focusinterviews uitgevoerd van één uur met drie à vier respondenten. Soms bleek de werkelijkheid anders dan de planning en vond een interview plaats met een tweetal of zelfs individueel. Door het afnemen van semigestructureerde (diepte-)interviews kregen de onderzoekers de gelegenheid om antwoorden verder uit te zoeken. Tijdens het interviewen konden de respondenten hun antwoorden uitleggen en nader uitwerken, zodat de onderzoekers de betekenis van hetgeen werd gezegd goed konden interpreteren. Immers, duurzame inzetbaarheid is een complex, meerlagig begrip wat de eerdergenoemde definitie van Van der Klink et al. (2010) reeds aantoonde. Door het stellen van open vragen, het doorvragen, het te laten herbenoemen, kwamen de diepere uitleg en betekenis helderder op tafel. De interactieve discussie die op gang kwam, was voor zowel de onderzoekers verrijkend, als ook vaak voor de respondenten. Belangrijk is ook te benadrukken dat er geen druk was om tot overeenstemming te komen; elke mening telde. Ook is niet per se alle subconcepten van duurzame inzetbaarheid bevraagd; op geleide van wat er speelde bij de respondenten werd ofwel alle subconcepten bevraagd (inclusief een cijfer) zoals bij Patyna, ofwel delen ervan zoals bij Kwadrantgroep ofwel zoals bij Noorderbreedte waar vooral de (mentale) gezondheid is bevraagd. Met inachtneming van de diversiteit aan antwoorden zijn bij het analyseren bepaalde trends en patronen naar boven gekomen, wat inherent is aan dit soort onderzoek.

2.3 Respondenten en Analyses

Hieronder in Tabel 4 staat een overzicht met informatie over de algemene karakteristieken van de deelnemers van Kwadrantgroep, Patyna, Noorderbreedte.

Tabel 4. Beschrijving van de steekproef

	Kwadrant- groep	Noorder- breedte	Patyna	Totaal
	N=24	N=21	N=13	N = 58
Leeftijd				
< 20 jaar				
20-30 jaar	4	5	2	11
31-40 jaar	6		4	8
41-50 jaar	9	11	3	22
51-60 jaar	4	4	3	9
61-65 jaar	1	1	1	3
> 65 jaar				
Man/vrouw	3/24	0/21	0/13	3/55
Opleiding (%)				
- Basisonderwijs		2		2
- VMBO ¹	6	4	2	11
- HAVO, VWO, MBO	13	13	6	29
- HBO, WO Bsc				
- WO Msc, PhD	5	2	5	11
Aantal jaren werkzaam bij deze organisatie (%)				
< 2 jaar	4	3	7	14
2-5 jaar	7	6	1	13
6-10 jaar	3	3	2	8
11-15 jaar	2	3		5
> 15 jaar	8	6	3	13
Ervaren gezondheid² gem (SD)	17,7 (3,3)	17,8 (4,3)	18,2 (3,8)	17,9 (3,9)

¹ Of: HAVO-onderbouw, VWO-onderbouw, MBO 1.

² Ervaren gezondheid is een somscore van 5 items met een range van 5-25. Hoe hoger de score, hoe gezonder men zich voelt.

3. Resultaten

3.1 Kwalitatieve resultaten per organisatie

In deze sectie van het kwalitatieve deel van de resultaten wordt steeds in dezelfde vorm de impact van de interventie(s) per organisatie op de duurzame inzetbaarheid beschreven. Eerst wordt de **Diagnose** gesteld van de duurzame inzetbaarheid en hulpbronnen en stressfactoren, dus vóór de uitrol van de interventies (**T0**). Vervolgens worden de **ideeën voor interventies** van de medewerkers omschreven, die mogelijk konden bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarna wordt de besluitvorming en uitrol van de interventie(s) beschreven en de verwachting van de interventie(s) ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid (**Interventieverwachtingen, T0**). Daarna volgt het deel over hoe de duurzame inzetbaarheid werd ervaren na afronding van de van de interventie(s) die een bijdrage hebben geleverd aan de duurzame inzetbaarheid (**Verandering, dus T1**). Als laatste worden de resultaten gepresenteerd van de ervaringen rondom de interventie en de impact van de interventie op de duurzame inzetbaarheid (**Evaluatie, T1**). Tot slot worden de resultaten per organisatie getoond van de adviezen welke interventies de duurzame inzetbaarheid vergroten van de doelgroep.

3.1.1 Kwadrantgroep

Kwadrantgroep is een sterke netwerkpartner in de zorg. Oprechte aandacht en deskundige zorg zijn de basis van het denken en doen. De missie van Kwadrantgroep is: *'Wij geloven in de kracht van verbinding. Verbinding tussen mensen. Mensen die samen denken in mogelijkheden, zodat u zo lang mogelijk zelfstandig kunt leven hoe en waar u dat wilt. Ook wanneer u zorg of ondersteuning nodig heeft vanwege lichamelijke of psychische klachten.'*

De kernwaarden zijn daarbij:

- Kracht door verbinding (zie Figuur 2)
- Oprechte aandacht
- Werkplezier



Figuur 2. Kracht door verbinding.

Kwadrantgroep biedt een totaalpakket aan ouderenzorg, zoveel mogelijk in de eigen omgeving en in samenwerking met lokale organisaties. Daarbij is er zowel intramurale als extramurale zorg.

ONDERZOEKSPROCES Kwadrantgroep

Het onderzoeksproces bij Kwadrant is zo veel mogelijk uitgevoerd zoals beschreven in de onderzoeksmethode in hoofdstuk 2 van deze rapportage. Door de coronapandemie zijn er wijzigingen geweest, onder meer doordat interviews niet fysiek, maar online zijn afgenomen.

Het onderzoeksproces bij Kwadrantgroep bestond in de voormeting (T0) uit vijf focusinterviews bij vier verschillende teams. Dit gebeurde in de periode van april tot en met september 2020. De eerste drie interviews vonden nog fysiek plaats met vertegenwoordigers van een team, de laatste twee interviews waren van één team, in twee verschillende sessies. Deze interviews zijn, als gevolg van de coronapandemie, via Teams afgenomen.

Respondenten

In de T0-meting is via leidinggevendenden een oproep gedaan wie er wilden meewerken aan een interview over Duurzame Inzetbaarheid. Hieraan deden mee: IG-planner (2), Verzorgende IG (13), Verpleegkundige (4), Medewerker welzijn (1), Helpende (1) en BBL Leerling Verzorgende IG (1) (n=22).

De nameting (T1) vond plaats bij vier dezelfde teams, hoewel er wel deels andere respondenten waren. In de periode tussen 15 maart en 2 april 2021 hebben deze interviews plaatsgevonden (drie focusinterviews en twee één-op-één interviews), allemaal online als gevolg van de coronapandemie. De leidinggevendenden/coaches hebben opnieuw de oproep gedaan wie wilden meewerken aan de T1-meting. Het gaat bij drie teams om dezelfde personen als in de T0-meting, bij één team was er één nieuwe respondent. De respondenten waren: IG-planner (1), Verzorgende IG (5), Verpleegkundige (2), Helpende (1) (n=9).

Tussen T0 en T1

De resultaten uit T0 zijn aan de Kwadrantgroep teruggekoppeld, met daarbij mogelijke interventies ter verbetering van de duurzame inzetbaarheid die door de respondenten zijn genoemd. De leidinggevendenden van de deelnemende teams hebben de resultaten van de T0-meting ook met de teams besproken. Doordat de coronapandemie aanhield en de werksituatie onder druk stond, was het lastig om met de interventies aan de slag te gaan. Toch zijn er – met name door leidinggevendenden – interventies uitgevoerd. Daarnaast zijn binnen de Kwadrantgroep andere kleine acties uitgevoerd om de medewerkers in deze tijd gezond en duurzaam inzetbaar te houden. Deze beide types interventies (dus die zijn genoemd in de interviews en die door leidinggevendenden zelf zijn geïnitieerd) zijn vervolgens in de T1-meting bevraagd.

RESULTATEN DUURZAME INZETBAARHEID KWADRANTGROEP

In deze paragraaf worden de resultaten van de T0- en T1-meting besproken. Eerst wordt een algemene score van de drie aspecten van duurzame inzetbaarheid getoond, vervolgens de resultaten door in te zoomen op de werkgerelateerde stressoren en dan de hulpbronnen. Vervolgens wordt ook stilgestaan bij de persoonlijke hulpbronnen; deze lijken in de coronaperiode meer van invloed dan ooit.

DIAGNOSE DUURZAME INZETBAARHEID T0

Als eerste is de respondenten gevraagd zichzelf cijfers te geven voor hun Duurzame Inzetbaarheid en fysieke en mentale gezondheid. Per team verschilde het waarop werd ingegaan en welke cijfers zijn uitgevraagd. In sommige interviews is alleen kwalitatief over inzetbaarheid en gezondheid geschreven, in andere is dit wel in cijfers toegelicht. Dat was afhankelijk van hoe het interview verliep en op geleide van wat er bij de respondenten speelde. In de onderstaande tabel worden de gemiddelde cijfers die genoemd zijn per team weergegeven.

Tabel 5: Duurzame inzetbaarheid T0 & T1 Kwadrantgroep per team

Cijfer duurzame inzetbaarheid	T0	T1
Kwadrantgroep- Duurzame inzetbaarheid overall	7,2 (n=24) <5-9>	6,7 (n=9) <3-10>
Ervaren (mentale) gezondheid		
Team A	8 (n=7) <7-9>	Via vragenlijst bevestigd
Team B	7,1 (n=6) <5-8>	6,5 (n=1) <6,5>*
Team C	7 (n=4) <6-8>	5,5 (n=2) <3-8>
Team D	6,8 (n=5) <5-9>**	Via vragenlijst bevestigd
Ervaren (fysieke) gezondheid		
Team A		8,5 (n=1) <8,5>
Team B		8,2 (n=3) <6,5-10>
Team C		5 (n=2) <3-7>
Team D	7,3 (n=3) <7-8>*	Via vragenlijst bevestigd

*Niet alle medewerkers van team B gaven een cijfer aan hun mentale gezondheid door de loop van het gesprek.

**Team D is in twee verschillende groepen op twee verschillende momenten geïnterviewd, bij het ene deel kwam fysieke gezondheid wel ter sprake, bij het andere niet.

Gezondheid algemeen

Er is een grote range in de cijfers: variërend van een 3 (één respondent op mentale gezondheid, zij zit door mentale klachten thuis), tot een 10 (één respondent op fysieke gezondheid, voelt zich uitstekend).

Werkgerelateerde hulpbronnen

De respondenten hebben diverse werkgerelateerde hulpbronnen genoemd tijdens de interviews. Deze werkgerelateerde hulpbronnen gaven de respondenten energie. De eerste hulpbron die werd genoemd was de grote betrokkenheid bij de cliënten. *“De cliënten, daar doe je het voor.” “De glimlach van de client.”*

Een andere werkgerelateerde hulpbron was de sociale steun van de leidinggevende. Bij één team verliep het contact met de leidinggevende heel goed, bij de drie andere teams was dat minder. Waar het niet goed verliep, werd genoemd dat de leidinggevende weinig empathisch was en onvoldoende luisterde. De respondenten ervoeren niet dat er ruimte was om privéproblemen te bespreken. *“Je bent gewoon een nummer”.*

Een volgende ervaren werkgerelateerde hulpbron was de sociale steun van collega's. Dit werd niet in elk team ervaren. De range van sfeer op het werk binnen verschillende teams liep van slecht tot goed. Het team dat aangaf goede sociale steun te hebben ervaren, heeft dit bereikt door teamcoaching. Daardoor zaten de teamleden veel meer op één lijn, waardeerden de collega's elkaar meer en voelde men zich veilig bij de collega's. Kortom: het was fijn in het team. De teams die minder steun ervoeren, gaven aan dat er sprake was van een beperkte feedbackcultuur. De respondenten vonden het lastig om mensen aan te spreken op hun gedrag.

Tot slot ervoeren de respondenten enige autonomie en vrijheid in het werk, ondanks de hoeveelheid protocollen en mailtjes.

Werkgerelateerde stressfactoren

De eerste werkgerelateerde stressfactor was de problematiek rondom de planning. Deels werd dit volgens de respondenten veroorzaakt door het feit dat de teams zelforganiserend waren en hun eigen planning moesten maken en deels doordat er personeelstekort was tijdens de vakanties en bij ziekte. Bij problemen in de planning werden de medewerkers geacht dit eerst zelf op te lossen. Over de planning was veel mailverkeer, ook privé. Het maken van een eigen planning werd in sommige teams bemoeilijkt door de sfeer in het team, dat zorgde voor een gevoel van vriendjespolitiek en daardoor tot ontevredenheid over de planning. Een ander probleem in het maken van de planning was het samengaan van twee teams met verschillende werkwijzen. Daardoor werd het afstemmen als lastiger ervaren. Sommige medewerkers waren met bepaalde werkwijzen 'vergroeid'. Dat werd niet altijd als erg efficiënt ervaren: *“De mentaliteit van beide teams is heel verschillend als ik het zo mag zeggen”, en: “De Russen drinken wodka en de Duitsers drinken bier. En krijg die maar eens bij elkaar.”* Een laatste opmerking die werd gemaakt over de planning: de respondenten ervoeren weinig flexibiliteit. Er werd gewerkt met vaste roosters, waarin de respondenten niet of beperkt meer (onderling) mochten ruilen.

Een andere werkgerelateerde stressfactor is de hoeveelheid aan administratieve taken. De respondenten gaven aan hieraan veel tijd kwijt te zijn. De tijd die men vergoed kreeg voor de administratie ervoeren de respondenten als te kort. Door de digitalisering konden de respondenten ook thuiswerken aan de administratie. Daardoor gebeurde de administratie deels op het werk, maar ook af en toe thuis. Echter, door het thuiswerken miste men de mogelijkheid om zaken met elkaar te bespreken. Bovendien leverde het thuiswerken stress op. Qua werkzaamheden ervoeren de respondenten dat er een toename was van protocollen en mails. Zij vonden dat dit (te) veel ten koste ging van de zorg en aandacht voor de bewoners/cliënten. Een volgende stressfactor was de te korte overdrachtstijd van de ene collega naar de andere.

De wijze van communiceren werd ook genoemd als stressfactor. In de communicatie over kaders, protocollen en beleid, waarin wordt beschreven hoe te handelen, misten de respondenten iemand die overzicht had, het ging voor hun gevoel over te veel schrijven. *“Lijn ontbreekt*

wel eens in de organisatie". Ook was er behoefte aan meer overleg. "Er wordt maar besloten." "Vraag ons dan ook eens hoe het kan".

De respondenten vonden verder wel dat ze erg veel bereikbaar moesten zijn in eigen tijd. Daarbij gaat het niet per se om het werk zelf, maar wel om zaken als overleg en telefonische bereikbaarheid.

Ook noemden de respondenten als werkgerelateerde stressfactor fysieke klachten, zoals nek- en rugklachten door tilwerk. Dit kwam onder meer doordat in de nacht en avond geen lift of collega in de buurt was en de raiser-up niet kon worden gebruikt.

Tot slot misten respondenten ondersteuning bij het volgen van opleidingen. Ze ervoeren weinig ruimte om door te kunnen stromen. De respondenten gaven aan dat het leek alsof de organisatie geen behoefte hierin had. Ze ervoeren de organisatie als star.

Persoonlijke hulp- en stressbronnen

De respondenten gaven een aantal persoonlijke stressbronnen aan, zoals problemen met loslaten en grenzen aangeven; het blijkt lastig om om te gaan met de veelheid aan privéberichten en het krijgen van telefoontjes buiten werktijd. Respondenten ervoeren het als lastig om constant bereikbaar te moeten zijn. Ook ervoeren respondenten privéproblemen zoals bijvoorbeeld ziekte in de nabije omgeving of een lastige gezinssituatie, waardoor de inzetbaarheid beperkt was.

Interne en externe inzetbaarheid

De inzetbaarheid binnen de organisatie werd verschillend ervaren. De meeste respondenten vinden zichzelf prima inzetbaar en zijn er niet bang voor dat er geen werk meer voor ze is. Wel is het zo dat het soms lastig was om intern naar een andere afdeling overgeplaatst te worden, dit kostte soms tijd. Bovendien werd het verticaal doorstromen als lastig ervaren, de stap van helpende naar verzorgende is lastig te maken, ervoeren een respondent.

Over de inzetbaarheid buiten de organisatie waren de respondenten positief: in zijn algemeenheid wisten de respondenten te noemen dat er voor zorgpersoneel altijd wel plek zal zijn.

Impact van coronatijd

De respondenten ervoeren relatief weinig problemen door corona. Zij gaven aan dat corona niet heel veel invloed had op hun manier van werken. Wel was het zo dat de respondenten meer moesten nadenken bij hoe ze hun werk moesten doen, bijvoorbeeld de anderhalvemetermaatregel en het werken met een mondkapje op; dit werd wel als belastender ervaren. Door Corona verandert de sfeer, de verbondenheid in het team: "Het rolt allemaal zo wel wat door. Door Corona zijn er niet veel veranderingen. Als we een keer vergaderen dan gaat het via Teams. Daar is toch niet iedereen aanwezig, merk ik. In de gewone fysieke vergadering is de opkomst beter. De verbondenheid in het team is wat weg." "Wat we vooral gemist hebben het afgelopen jaar is dat teamgevoel, het is heel lastig om dat via berichtjes of via teams te creëren. Dat is gewoon jammer, maar ja, dat zijn de omstandigheden."

INTERVENTIEWENSEN T0

Op verschillende niveaus -individueel, groep, leidinggevende en organisatie- hebben respondenten interventies gewenst om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren binnen Kwadrantgroep zie ook Tabel 6.

Individueel niveau

De interventiewensen op individueel niveau lagen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. De respondenten gaven aan verder te willen ontwikkelingen in het beter leren aangeven van grenzen. Andere wensen die werden genoemd op het gebied van persoonlijke ontwikkeling waren stages die door de Kwadrantgroep zou moeten worden geregeld. De respondenten ervoeren dat bij andere zorginstellingen dit wel mogelijk was. Daarnaast was de wens om meer stimulans en ondersteuning te ontvangen van de leidinggevende voor het volgen van opleidingen.

Groepsniveau

Op groepsniveau werd ten eerste de interventiewens genoemd te leren en ontwikkelen – al dan niet tijdelijk – door bij een ander team werken, zodat duidelijk wordt wat werkwijzen zijn in andere teams. Niet alleen wilden de respondenten van andere teams in Kwadrantgroep leren, maar hadden de respondenten ook de wens om te leren van andere zorginstellingen. Men wilde wel "Gluren bij de burens".

Een ander interventiewens was het creëren van een feedbackcultuur, waarin de medewerkers elkaar aanspreken op hun gedrag en ondersteuning bieden bij het aangeven van grenzen. Tot slot wensten de respondenten meer mogelijkheden om bijzondere, leuke uitjes te doen met cliënten.

Niveau leidinggevende

Op het niveau van de leidinggevende verwachtten de respondenten steun en stimulans bij het volgen van opleidingen. Ook geldt voor sommige teams dat zij een meer empatische en luisterende houding zouden wensen van hun leidinggevende. Duidelijk werd dat het van belang is dat er duidelijkheid komt over de rol van de leidinggevende en de coach. Voor de respondenten is niet altijd duidelijk wat je van welke persoon kunt verwachten. De respondenten hebben verder behoefte aan (werk)overleg.

Organisatieniveau

Op organisatieniveau vallen de interventiewensen onder de categorie personeelsplanning. Graag wilden de respondenten dat het roosterproces werd onderzocht, met daarbij extra aandacht voor de bezetting in vakantieperiodes. De vraag was ook wie verantwoordelijk was voor het opvangen van vakanties en uitval door ziekte. Ook wensten de respondenten om de mogelijkheden voor ruilen in het rooster te onderzoeken.

Tot slot gaven de respondenten aan meer ondersteuning in het flexibel roosteren te willen. Ook in het opstellen van clientplannen willen de respondenten wel meer flexibiliteit: zij willen kortom een bepaalde mate van autonomie in de manier waarop zij het werk invullen.

Tabel 6: Samenvatting interventiewensen voor verbeteren duurzame inzetbaarheid voormeting (T0)

Niveau	Gewenste interventie
Individueel	Ontwikkeling, doorstroommogelijkheden - Ondersteun medewerkers bij hun doorstroomwensen, wees duidelijk in wat wel en wat niet kan. - Bekijk of medewerkers al dan niet tijdelijk in een ander team kunnen werken. - Zorg voor ondersteuning en stimulans aan het individu. - Bekijk mogelijkheden om medewerkers te leren hun grenzen beter aan te geven.
Groep	Feedbackcultuur - Door teamcoaching meer feedback in het team creëren. - Zorgen voor activiteiten buiten het werk om teamgevoel te creëren. Planningsproces: - Ondanks zelforganiserende teams zorgen voor (ondersteuning voor) de planner, of voor een externe planner.
Leidinggevende	Rol duidelijk neerzetten - Meer luisterend oor zijn en empathisch zijn. - Duidelijkheid in verdeling taken rol leidinggevende en coach. - Waardering voor de medewerker.
Organisatie	Communicatie - Wees helder in beleid en communiceer dit duidelijk, via vaste patronen. - Betrek medewerkers in de besluitvorming.

Tussen T0- en T1-meting

De uitkomsten van de T0-meting waren geen grote verrassing voor de opdrachtgevers. In grote lijnen was het herkenbaar wat de respondenten hebben gezegd. Door de coronacrisis is het, zoals eerder gezegd, lastig geweest om interventies door te voeren in de organisatie. De werkdruk was en is al hoog genoeg... In overleg met de opdrachtgever hebben de leidinggevendenden daarom ook zelf initiatieven genomen tot bepaalde interventies, die met name gericht waren op aandacht voor de medewerkers en sfeer in het team.

Gekozen interventies door Kwadrantgroep

De medewerkers en leidinggevendenden hebben na de T0-metingen de volgende interventies gedaan:

- Een complimentenboek op de tafel leggen, waarin positieve zaken konden worden geschreven (team C).
- Een poster ophangen met resultaten uit de T0-meting, waar iedereen op kon reageren (team B).
- Een kaartje naar alle medewerkers sturen met een positieve boodschap erop (team C).
- Een leidinggevende die vaker gaat bellen in plaats van mailen, om zo meer feeling met de medewerkers te houden (team D).

VERANDERING T1

In deze paragraaf worden de resultaten van de T1-meting besproken. Niet in alle teams is een duidelijke interventie geweest, of de respondenten hebben de interventie zelf niet zo ervaren. Naast de interventies is in zijn algemeenheid gesproken over het werk in relatie tot duurzame inzetbaarheid en is gekeken naar succesvolle en minder succesvolle interventies, en naar interventies die werden gemist of die men nog wenst.

Ook in de nameting is naar de cijfers gevraagd die de respondenten zichzelf geven. In Tabel 5 zijn deze resultaten te lezen.

Individueel niveau

Ook in de T1-meting blijft de grootste hulpbron was nog steeds voor de respondenten de grote betrokkenheid bij de cliënten. *"Ik moet in eerste instantie wel contact met de cliënten hebben. Dat vind ik gewoon fijn. En ook met mijn team. Dat is ook belangrijk voor mij."* In algemene zin is gevraagd naar de ervaringen met corona. Medewerkers lijken in het werk niet al te veel last te hebben van corona, anders dan dat ze privé minder kunnen afspreken. *"Nee, ik ben ook wat dat betreft een nuchter type. Ik denk ook aan de ene kant, krijg ik het, dan krijg ik het. Daar maak ik me niet zo heel druk om. Ik hou er wel rekening mee met de contacten. We hebben alleen met de wederzijdse ouders en met de kinderen, die zijn uit huis, contact. De vrienden, daar komen we al een jaar lang niet. Dus dat zijn dingen daar hou je rekening mee. En dat mis je wel hoor."*

Wel is het soms storend dat door bijvoorbeeld de mondkampjes minder duidelijk gecommuniceerd kan worden met cliënten. Ook het persoonlijke is er wat af gegaan, wat het werkplezier soms vermindert: *"Ik kom bij één client voor de medicatie. Zij houdt altijd afstand, dus ze doet de voordeur open, ze gaat in een hoekje staan, zodat ik kan passeren om de handen te wassen en dan op afstand. Maar toen onze kleinzoon geboren was, nou die was twee week over tijd en zij leefde heel erg mee, en toen eindelijk kon ik haar vertellen, ja hij is geboren, nou toen was het echt ineens die afstand was weg. Ze vloog mij om de hals. Dat zijn wel de mooie dingen."*

"De respondenten gaven aan dat een verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel door coronamaatregelen leidde tot verminderde inzetbaarheid. *"Ik voel toch wel een stukje verantwoordelijkheid voor het team en voor de cliënten. De zorg wordt steeds complexer, je hebt een heel gevarieerd cliëntenbestand en je merkt ook steeds meer de psychische druk die de cliënt afgeeft. En dat is soms wel moeilijk voor jezelf om bestand tegen te zijn, hoe ga je er mee om, hoe neem je de mensen in het team mee. Mijn verantwoordelijkheidsgevoel ligt vrij hoog. Ik moet er echt zelf voor waken van trek het je niet te veel aan en weer even pas op de plaats"*.

Een andere reden die ook werd aangegeven was de impact van het meer moeten werken dan normaal door corona. *"Iedereen heeft het druk met van alles en daar valt ook corona wel onder, als je het hebt over coronavermoeidheid. Mensen hebben geen zin meer in extra dingen erbij. En de mensen die dat nog wel willen, die zitten er eigenlijk wel een beetje doorheen zo langzamerhand."*

Respondenten ervaarden fysieke klachten, zoals schouderklachten, vermoeidheidsklachten, postcorona- en postvaccinatieklachten. Eén respondent vond zichzelf fysiek ongezond en vond dat hij beter voor zichzelf zou moeten zorgen.

Leidinggevende niveau

Respondenten ervaren bij twee teams een flinke drempel om naar de leidinggevende te gaan. Er lijkt haast een angstcultuur te heersen in het contact met de leidinggevende. *“Er zijn ook mensen, die lopen er liefst omheen, zodat ze niet langs haar kantoor hoeven, maar die staan wel elke dag te huilen als ik met ze werk op de afdeling he. Dan willen ze iets klaar hebben, maar de drempel is te groot.”*

De leidinggevende is wel beschikbaar als luisterend oor en geeft soms ook tips, zoals het inzetten van de gedragstherapeut bij moeilijke situaties.

Groepsniveau

Te weinig bezigting is om verschillende redenen een belangrijke stressfactor en maakte dat respondenten uitvielen. *“Er zijn weinig invalkrachten, er is weinig ondersteuning. Op deze locatie, het verzuim is ontzettend hoog. En iedereen mag ziek zijn, maar je gaat nu wel over de zieken praten alsof ze lastig zijn, het stapje extra voor iemand anders doen, dat valt dan weg.”*

Een andere reden voor verminderde inzetbaarheid was dat de respondenten het idee hadden dat alles vastlag in protocollen en dat daar niet van af mocht worden geweken, ook al zou dat de teamgeest ten goede komen. *“We hebben laatst een bloemetje gestuurd naar een collega. Nou, dat is dan eigenlijk niet de bedoeling. Dat komt uit het potje van de bewoners. En alle andere collega's komen in het verweer van ja maar, waarom krijg ik dan geen bloemetje. En onze leidinggevende was van ja maar, waarom geven jullie elkaar bloemetjes, dat is helemaal niet de bedoeling. Dat is niet het protocol.”*

EVALUATIE T1

De werkende interventies

Hieronder volgt een uiteenzetting van de evaluaties van de interventies per niveau waarop deze zijn gedaan (individueel, groep, leidinggevende, organisatie of omgeving).

Individueel niveau

In de interventies die succesvol zijn geweest in de afgelopen drie maanden werden geen interventie genoemd op individueel niveau.

Groepsniveau

Op groepsniveau was een zeer succesvolle interventie de virtuele bingo. Deze vergrootte de verbinding in het team. *“Omdat we het zat zijn en om de sleur een beetje te doorbreken, hebben we een virtuele bingo gehad. Dat was heel leuk. Maar dat komt ook vanuit de koker van de werknemer, omdat we toe zijn aan verbinding, als het ware.”*

Een andere succesvolle interventie op groepsniveau was dat de teams zelf hun eigen ontwikkeling oppakten, door tijdens teamoverleg thema's te bespreken die de respondenten in hun werk tegenkwamen, zoals de ziekte ALS en psychische problemen om zo de kennis en vaardigheden weer op te frissen en te verdiepen.

Niveau van leidinggevende

De rol van de leidinggevende was aan de ene kant een werkende interventie en aan de andere kant waren er nog wensen vanuit de respondenten. Het zakelijke contact met de leidinggevende liep goed wel wordt warmte en empathie gemist. Wat vervolgens een werkende interventie werd in deze situatie was dat de coach de rol van warmte en empathie overnam. *“Op organisatorisch vlak vind ik haar correct en mis ik af en toe het stukje empathie. Je bent gewoon een nummer.”* En *“Wat ik een beetje mis is, wanneer het met mij niet zo goed gaat of thuis moeilijk is, om dan even je verhaal kwijt te kunnen. Dus ik heb nu dit verschoven naar de coach, en daar heb ik nu gesprekken mee om de balans een beetje te bewaken en dat werkt goed. Maar goed, dat is van de leidinggevende niet haar sterkste kant.”*

Aan de andere kant blijkt bij anderen dat juist een werkende interventies de waardering van de leidinggevende was. *“Ik heb eh van de week een mooie kaart van mijn leidinggevende gehad. Nou,*

dan voel je je wel gezien, je hebt dan ook wat extra's gedaan en dat is toch fijn om te horen dat je je werk goed gedaan hebt. Maar ze is ook altijd wel positief hoor!"

Organisatieniveau

Op organisatieniveau was een goed werkende interventie de dagelijkse informatie over corona vanuit Kwadrantgroep naar alle medewerkers en het bijhouden van de intranetsite. De respondenten gaven aan dat de informatievoorziening voldoende was. *"Ze sturen elke dag een mail en daar staat eventueel de nodige informatie in. Ik heb er niet zo veel aan gehad. Maar dat hoeft ook niet, want ik doe gewoon mijn werk. En dat loopt allemaal wel."*

Omgevingsniveau

Een prima werkende interventie was de zorgbonus. Het was volgens de respondenten eindelijk een teken van waardering voor de zorgmedewerkers. *"Ik vond het heel bijzonder. Al jaren werken wij keihard en daar hebben we nooit waardering voor gekregen. En hebben we heel vaak virussen doorstaan, norrovirussen, moesten we in pak werken en weet ik het wat allemaal. En nu met de corona wordt er voor iedereen geklapt, tenminste bij de eerste golf dan en dan denk ik Hallo, we doen al jaren dit werk en we krijgen er nooit waardering voor, dusseh ik denk ja. Maar goed, ik ben wel blij met die 1000 euro, daar niet van."*

Als de respondenten echter niet veel te maken hadden met coronapatiënten, dan voelde het alsof ze de zorgbonus niet verdienden. *"Ja, natuurlijk, je hebt een extraatje, maar wij hebben zelf in ons team maar weinig last gehad van coronapatiënten. Mijn collega's in het ziekenhuis, op de IC, nou die hadden het echt dubbel en dwars verdiend. Ja natuurlijk, wij hadden ook wel wat meer belasting, door de onzekerheid heeft iemand corona en ook in verband met onze eigen gezondheid. Maar om daar nu duizend euro voor te krijgen..."*

De minder goed werkende interventies

Naast werkende interventies zijn de afgelopen periode ook interventies geweest die minder goed waren bevallen in het kader van verbeteren van duurzame inzetbaarheid.

Individueel niveau

Op individueel niveau was een minder goed werkende interventie het vragen van een capaciteitstest als een helpende naar een hoger niveau wil ontwikkelen: *"ik ben helpende als functie, maar ik wil nu graag daar stoppen en weer verder gaan, maar het is niet heel gemakkelijk om verder te gaan. Ik moet nu dan misschien een capaciteitentest doen. En ja en dat is wel goed, ik moet ook laten zien hoe intelligent ik ben of zo. Maar ik denk als je de basisopleiding al hebt gedaan en je moet dan alsnog weer terug om een capaciteitentest te doen, dat vind ik een beetje... niet helemaal goed."*

Groepsniveau

Op groepsniveau werd de interventie 'het positieve dingen boek' als een minder goed werkende interventie aangegeven. *"Nou we hebben een boek liggen op de afdeling. Daar kun je wat in zetten, iets positiefs wat je hebt meegemaakt op de werkvloer. Nou wordt daar niet zo heel veel in geschreven, ik heb er zelf persoonlijk ook niet zo veel behoefte aan om daar in te schrijven."*

Een ander minder goed werkende interventie was een poster die was opgehangen op een locatie. Op deze poster werden de resultaten van de T0-meting toegelicht en werd aan de medewerkers gevraagd hier hun reacties bij te schrijven. Voor de respondenten was het echter niet duidelijk wat de bedoeling was van die poster en wat ze er mee moesten. *"Ja, er hing een poster met een aantal onderwerpen en allemaal plaatjes erop getekend, en ik heb daar wel een paar keer met een collega naar zitten kijken en dan vroegen mensen zich af, wat betekent dit en wat moeten we hier mee. Dus daar werd ook nog bij opgehangen dat er mensen wat bij hebben geschreven. Ik had ook een beetje van, we hebben een aantal dingen besproken in het interview die ik niet zo herkende in die poster of*

die ik daar niet op terugzag. Ik vond het een beetje lastig ook, wat moeten we nou met die poster. Ik heb er wel wat dingetjes bij opgezet, maar voor de rest heeft er eigenlijk niemand iets mee gedaan."

Niveau van leidinggevende

De rol van de leidinggevende werd aan de ene kant aangegeven als een werkende interventie wat betreft het zakelijk organiseren. De empathische rol werd volgens de respondenten minder goed uitgevoerd. Daarnaast werd ook de verbindende rol van de leidinggevende volgens de respondenten minder goed uitgevoerd. "Maar dat gaat onze leidinggevende niet organiseren!", als reactie op activiteiten naast het werk.

Organisatieniveau

Een interventie die ook minder goed werkte was dat een aantal respondenten ervaarde dat Kwadrantgroep rondom de zorgbonus actiever had kunnen handelen. Hierdoor kwam het gevoel van minder gewaardeerd te worden op. "Bij Noorderbreedte hebben ze hem betaald voordat het er doorheen was. Zo van het maakt ons niet uit. Om hun werknemers te laten zien: hier duizend euro. Die krijg je sowieso. Want jullie verdienen het. En hier hebben we gewacht en maar kijken. Wie krijgt hem dan, oh nou jeetje, niet iedereen hoor. En daar gaat het om. Bij Noorderbreedte krijgt iedereen hem, baf, zo uit eigen zak en we zien wel waar het schip strandt en hier wordt gewacht van Oeh, Rutte, oeh bliksem. Ik wou toen wel bij Noorderbreedte werken, puur en alleen om ditte. Om de waardering." De zorgbonus zelf werd positief ontvangen. "Voor mij was het juist heel positief!"

Een andere minder goed werkende interventie waren de cadeautjes voor de medewerkers vanuit Kwadrantgroep, zoals drijfkaarsjes, een pen met een hart erop met een bijbehorende tekst. Dit werd wisselend ontvangen. Liever hadden de respondenten meer handen aan het bed dan de cadeautjes. "Ze hebben volgens mij gewoon een tonnetje met geld voor dit soort dingen en dat moet op voor het einde van het jaar, dus dan moeten we nog even iets doen. Dus dan halen we van die drijfkaarsjes. Ik heb liever van al het geld een extra iemand in de huiskamer of aan bed. Of dat we extra tijd krijgen, of weet ik veel, dat we een leuk uitje doen met de bewoners."

De nieuwe functie van coördinerend verpleegkundige werd op verschillende locaties anders ingezet. Het beleid werd niet op de verschillende locaties van Kwadrantgroep hetzelfde uitgevoerd ervaarde de respondenten. Het idee was dat met twee maten werd gemeten. "Men is nu bezig met de functie coördinerend verpleegkundige, daar zijn vacatures van. En eh, nou ja goed ik zit dan als verpleegkundige in 40, waarvan ik vind dat dat ook al te laag is, maar goed dat is een ander verhaal. De coördinerend verpleegkundige komt in 45. Maar wat je in dat werk moet doen, dat doen we nu ook allemaal al, maar het heeft even een naam gekregen. Nu is er ook sprake van dat er op 1 locatie, alle verpleegkundigen nu die functie toebedeeld hebben gekregen, dus die zijn allemaal in 45 gezet. En dat is hier niet zo." En "Ik moet niveau 3 hebben om die bijzondere taken te doen. Maar als je kijkt naar een andere locatie, dat is alleen bij ons dat dat niet mag."

Gewenste maar gemiste interventies

Naast dat werkende en niet werkend interventies werden genoemd, werden ook gemiste interventies genoemd door de respondenten.

Individueel niveau

Op individueel niveau werd de interventie gemist het leren aangeven van grenzen. Er werd veel van de respondenten verwacht en het is niet gemakkelijk om grenzen aan te geven. "Het is ook mijn valkuil, ik vind je kunt niet nee zeggen. Dus als er iets wordt gevraagd dan zeg ik niet nee."

Groepsniveau

Op groepsniveau gaven de respondenten aan op het gebied van werksfeer in de teams interventie(s) te hebben gemist. Een aantal respondenten gaven aan dat een negatieve

werksfeer heerste in het team door de onderlinge relaties tussen de teamleden. Er werken verschillende karakters in de teams, die niet altijd goed met elkaar samenwerken. Dit straalde uit op andere medewerkers. De respondenten gaven aan dit bijzonder vervelend en storend te vinden en dat het ten koste ging van de sfeer in het team. *“Er zijn gewoon bepaalde dominante mensen aanwezig en die weten zo de sfeer te bepalen, dat is echt eng.” “Tussen sommige personen is wel een gespannen sfeer en als die samen werken, dat vind ik wel lastig, want dan zie je ook wel het moment dat mensen elkaar een beetje ontlopen en niet samen koffiedrinken.”*

Er is veel gezegd tijdens de T1-meting over de manier van werken. Er lijkt (te) weinig tijd te zijn voor de bewoners, omdat de zorgtaken gecombineerd moeten worden met andere, administratieve taken” *“Het is gewoon heel lastig om zakelijk te zijn terwijl je met bewoners werkt. Wij hebben geen kantoorbaan, als wij bij huiskamers zijn, dan ben je altijd in contact met de bewoners. Dus je wordt altijd geprikkeld.”*

Uitval door ziekte, roosters, medewerkers doen veel van dit soort taken naast hun zorgtaken. En dat gaat voor het gevoel van de medewerkers ten koste van de bewoners. Eén medewerker geeft een optie:

“Vraag ook maar een verzuimbureau, waar altijd iemand beschikbaar is. Want het is altijd, ze bellen begin van de middag dat ze misselijk zijn en dat zit jij om 3 uur met de gebakken peren, en dat zit je alleen maar in de stress. Een overkoepelend bureau, die de kwaliteit van de gehele organisatie waarborgt, en die moet dan gewoon een paar flexibele mensen hebben, die je overal naar toe kunt sturen. Altijd op reserve. En ik weet dat dat een utopie is, maar het zou wel mooi zijn.”

Wensen ter verbetering van het werk liggen eigenlijk allemaal op het gebied van de bewoners. Men wil daar extra handen, uitjes of meer aandacht:

Niveau van leidinggevende

Een gemiste interventie van een leidinggevende was een passende waarderende reactie op het werk dat was verzet door medewerkers van een instelling binnen de Kwadrantgroep. Deze instelling kwam landelijk in het nieuws, doordat er een flinke corona-uitbraak was. Volgens de respondenten reageerde het hele land met kaarten en bloemen naar de medewerkers van die instelling. De leidinggevende ter plekke had alle medewerkers een doosje Merci gegeven. Hierover waren de respondenten bijzonder cynisch. Dit doet volgens hen geen recht aan de situatie die daar was. *“Maar dan denk ik, dit is het toonbeeld van schijt hebben aan je werknemers. Ik heb er om gelachen en later heb ik het ook met een paar mensen gedeeld, maar dat kan toch niet!”* De leidinggevende had een betere waarderende reactie kunnen geven zoals: *“Voor de ramen gaan staan met een megafoon en laten zien dat je er staat, en dat je er bent en dat hij je steunt en dat je je werknemers ziet. En niet door je assistente te vragen, haal even zonnendoosjes bij de Albert Heijn.”*

Organisatieniveau

Op organisatieniveau gaven de respondenten aan dat zaken als scholing op verschillende gebieden zoals werkinhoud, communicatieve vaardigheden en teamscholing werden gemist in de afgelopen periode *“Ik zou het fijn vinden als er meer scholing is op bepaalde dingen, om het niveau weer wat op te krikken. En dat bedoel ik heel breed hoor, niet alleen op psychische gedragsdingetjes, maar ook voor lichamelijk dingen, maar ook wel iets over interactie met elkaar.”* Binnen de teams werd dit wel opgepakt.

SAMENVATTING KWALITATIEVE ANALYSE KWADRANTGROEP

De respondenten zijn over het algemeen positief over hun gezondheid, zowel mentaal als fysiek. Corona lijkt slechts een beperkte invloed te hebben op de ervaren werkdruk. Wel heeft het grote invloed op het gevoel van verbondenheid in het team.

Het planningsproces binnen de zelforganiserende teams is een terugkerende ergernis: hierin zijn nog verbeterlagen te maken, bijvoorbeeld door ondersteuning bij het maken van de planning door een dedicated roostermaker.

Voor respondenten blijkt het belangrijk dat de sociale relaties met collega's en de relatie met de leidinggevende erg belangrijk zijn voor hun inzetbaarheid en gezondheid. Echte, warme aandacht voor de medewerker is cruciaal. Liever krijgen zij aandacht en extra handen voor de cliënten, dan waardering in de vorm van cadeautjes.

3.1.2 Noorderbreedte

Noorderbreedte biedt persoonsgerichte zorg aan ouderen, revalidanten en specifieke doelgroepen zoals cliënten met het syndroom van Korsakov, gerontopsychiatrische klachten, bewoners met Multiple Sclerose (MS), Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), Parkinson of de ziekte van Huntington. Deze cliënten hebben complexe, intensieve zorg nodig. Met ruim 2.600 medewerkers is Noorderbreedte één van de grotere zorgaanbieders in de regio. Noorderbreedte heeft vijftien woonzorgcentra en een centrum voor geriatrische revalidatie. De wooncentra bevinden zich in Leeuwarden (6x) Hurdegaryp, Kollum, Noardburgum, West-Terschelling, Grou, St. Annaparochie (2x), Franeker en Harlingen (2x) (zie Figuur 3).



Figuur 3. Locaties Noorderbreedte Friesland

De missie van Noorderbreedte is dat iedere dag een waardevolle dag is voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers. De mensen die zorg ontvangen moeten zoveel mogelijk hunzelf kunnen zijn. Het perspectief van de bewoners geldt als uitgangspunt voor de zorg. Om de persoonsgerichte zorg waar te maken luisteren de medewerkers naar het levensverhaal van de bewoners en nemen hun hartenwensen als uitgangspunt voor de zorg. Hierover gaan de medewerkers ook voortdurend in gesprek met bewoners, familie, vrienden, vrijwilligers en met elkaar.

ONDERZOEKSPROCES Noorderbreedte

T0-meting (Groep 1)

Er is zoveel mogelijk volgens de onderzoeksopzet gewerkt zoals deze op p. 11 voor het gehele onderzoek is beschreven. Door de coronapandemie zijn er per organisatie aanpassingen gepleegd. Deze wordt hieronder beknopt beschreven voor Noorderbreedte.

In het onderzoeksproces bij Noorderbreedte zijn twee T0-metingen uitgevoerd en één T1-meting. De eerste T0-meting vond plaats bij twee teams en een door brede werving¹ wat twee extra respondenten uit de organisatie (Groep 1) opleverde (n=7). Bij deze Groep 1 vond geen T1-meting plaats wegens coronamaatregelen. De T0-meting met enquête en online focusinterviews zijn afgenomen in juni 2020. Dit bood voldoende aanknopingspunten voor het inzetten van interventies om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Onder andere het samenwerken in teams kon een verbeteringslag gebruiken door de invoering van zelfsturende teams. Dit was de aanleiding voor manager Klant & Organisatie van Noorderbreedte om de interventie 'de training Een waardevolle dag voor medewerkers' te laten monitoren door het onderzoeksteam. De missie van Noorderbreedte is om cliënten elke dag een

¹ Brede werving is een open oproep via intranet waarop ieder zich aangetrokken voelt tot participatie aan de interventie ook aan het onderzoek meedoet.

waardevolle dag te geven en om dit te bereiken was de training op gezet om een waardevolle dag voor medewerkers creëren. De training Een waardevolle dag voor medewerkers is gelinkt aan het Huis van Werkvermogen². Het is een training die bestaat uit twee bijeenkomsten met het team om het gesprek met elkaar aan te gaan; Wat heb ik nodig en wat hebben we als team nodig voor een waardevolle dag en hoe gaan we hieraan werken en wat kunnen we zelf en wat hebben we hierbij van anderen nodig. De tweede bijeenkomst vindt plaats na 6 - 8 weken en is een evaluatie. Deze training wordt in Noorderbreedte als pilot in een aantal teams gegeven door de vitaliteitscoach vanuit De Friesland.

T0-meting en T1-meting (Groep 2)

Nadat teamleden hadden aangegeven dat het niet altijd goed liep in hun twee teams op één locatie heeft de teamleider van deze twee teams van Noorderbreedte gekozen om de training Een waardevolle dag voor medewerkers als interventie in te zetten rond november-december 2020. De inzet van de training was tijdens teambijeenkomsten van de twee teams toegelicht door de teamleider. Echter door coronamaatregelen verschoof de planning van de training een aantal keren. Deze twee teams (Groep 2) waren andere teams dan de teams van Groep 1 die meededen aan de T0-meting van het onderzoek in juni 2020.

Om de impact van de training Een waardevolle dag voor medewerkers op de duurzame inzetbaarheid te monitoren is in de teams van Groep 2- opnieuw een T0-meting uitgevoerd (n=14) en vervolgens ook een T1-meting (n=5). Voor de T0-meting is een enquête afgenomen in december 2020 en de online focusinterviews zijn afgenomen tussen december 2020 en februari 2021. Helaas verliep dit onderzoeksproces ook wegens coronamaatregelen anders en kon de training niet worden uitgevoerd. De impact van de training kon niet worden bevraagd in de T1-meting, maar wel of andere interventies impact zouden hebben gehad. Daarom is begin april 2021 een T1-meting uitgevoerd met als thema: *Welke interventies -bedoeld of onbedoeld- hebben de duurzame inzetbaarheid van het team vergroot?*

De respondenten die meededen aan de voor- en nameting (2x T0- en T1-meting) van beide groepen waren facilitair medewerker, teamleider, verpleegkundigen, verzorgenden, helpenden en woonzorgondersteuners (Groep1: T0-meting, n=7 en Groep 2: T0-meting, n=14 en T1-meting, n=5).

RESULTATEN DUURZAME INZETBAARHEID NOORDERBREEDTE

Hieronder volgt de Diagnose van de duurzame inzetbaarheid voor de interventie(s) inclusief een aparte sub paragraaf over de impact van de coronapandemie -de zogenaamde T0-meting- voor Groep 1 en Groep 2 van Noorderbreedte die met het onderzoek mee hebben gedaan. Vervolgens worden verwachtingen van en vereisten aan de interventies beschreven. Dan volgt de resultatensectie van de nameting (T1) van alleen de Groep 2 in de vorm van de ervaring rondom de (bedoelde en onbedoelde) interventies en de impact ervan op de duurzame inzetbaarheid. Aangezien de interventie Een waardevolle dag vanwege corona-omstandigheden niet door kon gaan is deze niet meegenomen in de nameting.

DIAGNOSE DUURZAME INZETBAARHEID T0 GROEP 1

Gezondheid algemeen

Van de eerste groep gaven zes van de zeven respondenten aan dat ze een goede (mentale) gezondheid ervaarden ten tijde van de T0-meting. Gemiddelde cijfer $M = 7,6 < 6 \text{ en } 9 >$ (zie Tabel 7). De respondenten ervaarden stabiliteit, evenwicht in draagkracht en draaglast. De respondent die een cijfer 6 gaf, wijdde dit aan puur lichamelijke klachten, want ze ging met plezier naar het werk. Een aantal teamleden gaf aan dat hun hele team wel erg tevreden en in balans is. *'Met elkaar doen we de*

² Het concept Huis van Werkvermogen beschrijft de vier dimensies die invloed hebben op de inzetbaarheid van werknemers: gezondheid, competenties, normen en waarden, werk.

taken goed en helpen elkaar.' en 'Wij zijn niet een heel jong team, maar een team van 40-plus. Wij hebben geen paniek.'

Tabel 7: Duurzame inzetbaarheid T0 & T1 Groep 1 Noorderbreedte

Cijfer duurzame inzetbaarheid	T0	T1
Noorderbreedte Groep 1	M=7,6 (n=7)	T1-meting niet uitgevoerd wegens coronamaatregelen
Duurzame inzetbaarheid overall		
Ervaren (mentale) gezondheid*	M= 7,6 (n=7) <6-9>	

* Bij Noorderbreedte is op geleide van wat er speelde bij respondenten gevraagd naar de algemeen ervaren (mentale) gezondheid. Via vragenlijst zijn de thema's zoals vitaliteit bevraagd.

Werkgerelateerde hulpbronnen

Vooraf het er kunnen zijn voor de bewoner werd genoemd als een grote hulpbron, als een blijvende energiegever voor beide teams. Daarnaast de waardering van familie door complimenten en cadeaus. Andere werkgerelateerde hulpbronnen die werden genoemd waren humor en een goede samenwerking met collega's. Bij één team werd aangegeven dat iedereen zichzelf kon zijn en dat gebruik werd gemaakt van elkaars sterke punten. De leidinggevende werd in het team ook geroemd om haar vertrouwen in de medewerkers en het aanzetten tot praten. 'Ze is de smeerolie op de werkvloer en de doelen van Noorderbreedte'. Respondenten van het team gaven aan dat ze het jammer vinden dat ze minder op de werkvloer is. 'Als de smeerolie weg is, dan gaan wij misschien ook wel meer onze eigen gang. Dan weet je niet of de samenhang zo blijft zoals die nu is.' Andere hulpbron voor de respondenten van dit team was de fantastisch personeelsvereniging die zorgde voor saamhorigheid en een goede sfeer op de locatie. 'Dat maakt de locatie een toplocatie.' Een andere reden voor de goede relaties op deze locatie was dat de locatie is gevestigd op een eiland. Je komt elkaar overal tegen, dus je moet wel blijven praten.

Respondenten van het andere team gaven als werkgerelateerde hulpbron aan dat de diensten op orde waren. 'Iedereen krijgt de diensten die die wil. Uiteindelijk is de dienstlijst iets wat voor iedereen zwaar weegt en dat is wel heel belangrijk.' Het team dacht mee bij het maken van de dienstlijst. Bij de respondenten van het team werd naast directe collega's in het team ook de samenwerking met andere disciplines genoemd als hulpbron. Met de directe collega's gaf men aan op één lijn te zitten wat betreft zorg naar de bewoners en familie en was de onderlinge communicatie goed. 'We spreken wel iets uit met z'n allen.' 'En we zijn een team met mensen met wat levenservaring... een team van 40-plus. We hebben geen paniek.' Daarnaast vroeg het team hulp als ze iets niet wisten. Met andere behandelaars en disciplines houden ze de lijntjes kort en spraken ze verwachtingen naar elkaar uit. Dit zorgde voor een goede samenwerking wat energie gaf. 'Je moet ook professioneel denken, maar dat doe je door te samenwerken met de disciplines. Samen doen we dat.' Een succesverhaal was dat ze in de teamvergaderingen een 'extra rondje bewoners' deden. De teamvergaderingen duurden wat langer, maar daardoor konden ze wel meer aansluiten bij de eigen regie van de bewoners. Het project 'Meer bewegen voor ouderen' vonden ze dan ook belangrijk en werd genoemd als hulpbron.

Werkgerelateerde stressfactoren

De werkgerelateerde stressfactoren die alle respondenten van de eerste groep van Noorderbreedte aangaven was ten eerste de werkdruk. De tijd waarbinnen de werkzaamheden moesten worden uitgevoerd waren krap en de tijdsdruk wat betreft eten en koffiedrinken mocht wat flexibeler. Een verpleegkundige gaf aan: 'Er komt steeds meer. Er wordt geacht dat je steeds meer gaat doen in dezelfde tijd. Het is ook onze schuld, omdat wij het heel leuk vonden en niet van tevoren goed nadenken wat voor impact het heeft.'

Wat betreft zelfsturing noemden de respondenten uit de zelfsturende teams dat er nog onduidelijkheden waren. Bij beide teams van Groep 1 was er behoefte aan meer ruimte en vertrouwen

om zelf uit te zoeken wat werkte voor de bewoners van de locatie. Het ene team ervoeren (te)veel centrale aansturing: het mag locatie specifiek, meer gericht op wat de bewoners nodig hebben in plaats van een 'centraal sausje' van Noorderbreedte. Ze gaven aan dat ze de taken zelf meer organisatorisch kunnen regelen, dan volgens een opgelegde structuur van Noorderbreedte. Dit team wilde overigens liever niet zelfsturend zijn. Ze gaven aan liever bezig te zijn met het vak dan met zelfsturing of samensturen. 'Ik wil niet bezig zijn met hoeveel pleisters we mogen bestellen. Ik heb geen verstand van beleid, dat is mijn vak niet. Dat hebben er nog wel meer in ons team. Ik denk iedereen.' Ondanks deze opmerkingen waren ze wel meer zelfsturend geworden in vergelijking met vijf jaar geleden. De hoeveelheid teamcoaching die nodig werd geacht in dit team mocht minder volgens sommige respondenten. 'Het gaat allemaal ten koste van de mensen die daar wonen.' Aan de andere kant werd de vermindering van de aanwezigheid van de leidinggevende, van vier naar twee dagen in de week, door de invoering zelfsturing ervaren als stressfactor. De leidinggevende werd namelijk als een belangrijke werkgerelateerde hulpbron ervaren. Het ander team uit Groep 1 gaf over zelfsturing aan dat de organisatie minder terughoudend mocht zijn. Het team wilde sneller, wilde graag meer verantwoordelijkheden op de gebieden financiën en de inzet.

De elektronische cliënten dossier werd ook genoemd als stressfactor. 'Steeds weer opnieuw kopjes. Dan is niet de bewoner het einddoel, maar de rapportage en het hele digitale plan is opeens het einddoel'. Ze bedenken ook steeds weer wat nieuws, dan heb je het net in de gaten en verandert het weer.' De 'actie' van de commissaris van de Noorderbreedte werd nog genoemd door twee respondenten als stressfactor (verdubbeling bezoldiging toezichthouders zorgpartners Friesland juni 2020). 'Daar kon ik een nacht niet van slapen'. Echter respondenten schaalden zich achter de doelen van Noorderbreedte en vonden de situatie nog niet zo erg dat ze daarom wilden vertrekken.

Persoonlijke hulp- en stressbronnen

Persoonlijke hulpbronnen die werden genoemd waren nuchterheid en persoonlijke groei vooral bij spannende gesprekken tijdens veranderingen. Een andere persoonlijke hulpbron dat nog werd genoemd was het toepassen van 'reflectie'; 'Het stilstaan bij wat je doet.' Vooral na een drukke periode, zoals de maatregelen ontstaan door corona. Eén respondent noemde privéproblemen als stressfactor, maar ervoerde voldoende hulp vanuit Noorderbreedte. Het vormde geen probleem voor haar werkzaamheden. Volgens een andere respondent werden de privéproblemen de afgelopen jaren steeds meer genoemd binnen Noorderbreedte en vroeg zij zich af hoe de medewerkers zich hierin staande wisten te houden. Ook problemen met geldzaken werden groter volgens haar. De vraag is wat de organisatie hierin nog meer kon betekenen, want er werd al veel gedaan.

Interne en externe inzetbaarheid

De inzetbaarheid binnen Noorderbreedte werd verschillend ervaren. Het was afhankelijk van de functie. De respondent die al langer werkte bij Noorderbreedte en was doorgegroeid naar hogere functie ervoerde een goede inzetbaarheid. Een andere respondent ervoerde wel een belemmering door onder andere woningnood in de buurt van de locatie. Een andere functie was daardoor niet mogelijk. Daarnaast gaf ze aan dat het afhankelijk van de leidinggevende was of iemand een opleiding mocht volgen. De koers die de organisatie vaart op eigen regie en verantwoordelijkheid met betrekking tot inzetbaarheid werd door een respondent gezien als een goede ontwikkeling. Van belang was wel om goede kaders te geven; wat wordt er van je verwacht als medewerker en waar zit je zelfstandigheid in.

De inzetbaarheid van verpleegkundige werd door twee respondenten in één team ervaren als dat ze niet goed gebruik kunnen maken van hun competenties. Ze ervoeren het als moeilijk om hun rol op te pakken door veranderingen in de structuur. Ze draaien de verpleegkundige diensten maar 1 á 2 keer per maand. Een andere respondent gaf aan dat de nieuwe structuur van verpleegkundigen 'boven de afdeling' zorgde voor strubbelingen als een verpleegkundige ziek was. Vooral bij langdurige ziekte had het effect op de dienstenregeling van de afdeling, omdat de afdeling het dan moest oplossen.

Inzetbaarheid buiten de organisatie werd ook als goed ervaren. De ervaring met zelfsturende teams was aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Toch kozen de respondenten ervoor om te blijven werken bij Noorderbreedte. Redenen hiervoor was de doelgroep of de inzet van de rol van verpleegkundige.

Impact van coronatijd

Corona heeft impact gehad op de respondenten en de bewoners. De respondenten noemden voornamelijk positieve aspecten. Naast dat ze vonden dat ze niet mochten klagen waar ze stonden wat betreft coronagevallen binnen Friesland (juni 2020), hebben ze rust ervaren in hun werk. Er waren minder taken en er was minder afleiding door familie. Ook was er minder teamoverleg. Dit beviel zo goed dat één team permanent minder teamoverleg inplant. De respondenten ervaarden betere focus op de zorg voor bewoners. Mede doordat ze ook minder werden afgeleid door de doelen en acties vanuit Noorderbreedte. *'We stonden op onszelf en toen kwamen we veel meer in ons eigen kracht in plaats van in hun kracht.'* Een ander positief effect van corona dat werd genoemd is dat op één locatie de bewoners meer naar elkaar zijn omkijken. De bewoners lieten hun deuren meer open staan om meer contact te zoeken. De respondenten van het team gaven aan ook trots op hun bewoners te zijn. Lastiger was het uitvoeren van de regels. Ten tijde van het interview (juni 2020) waren de regels ingewikkelder geworden, dan aan het begin van de lockdown. Dat deed meer beroep op de communicatievaardigheden van de respondenten. Dit werd soms als leuk bestempeld, maar dat was het niet altijd. De coronamaatregelen werden per mail verstuurd, niet altijd werd mail bekeken en daarom werd het als lastig ervaren om op de hoogte te blijven.

Tot slot vroeg een respondent zich af wat de impact van de afgelopen coronatijd (lockdown) op alle medewerkers is geweest. Deze tijd had namelijk, volgens haar, om meer mentaal sterke mensen nodig en ze vroeg zich af of iedereen voldoende klaar was voor een eventuele tweede coronagolf. *'...dan heb je geen behoefte aan mensen die zeuren en 'sjammen', die in een slachtofferrol blijven zitten en zeggen hoe zwaar ze het hebben.'*

INTERVENTIEWENSEN TO

Op verschillende niveaus -individueel, groep, leidinggevende en organisatie- hebben de respondenten van Groep 1 wensen voor interventies genoemd om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren binnen Noorderbreedte (zie Tabel 8). In twee situaties gaven de respondenten aan dat ze direct zelf met de wens voor een interventie aan de slag wilden gaan.

Individueel niveau

Een genoemde actie op individueel niveau was het verbeteren van communicatie met het hoofdkantoor door persoonlijk met elkaar kennis te maken en elkaars verwachtingen uit te spreken. Deze actie ging de respondent zelf uitvoeren. Ze hoopte op deze wijze wederzijds begrip te creëren, dat uiteindelijk ten goede zou komen aan de bewoners.

Een andere respondent wilde graag meer uitzoeken wat beroepsmatig bij haar paste en had hiervoor al hulp aangeboden gekregen vanuit Noorderbreedte. Een andere respondent gaf aan erg blij te zijn geweest met een persoonlijk ontwikkelingstraject, dat zou ze iedereen gunnen op de werkvloer. Een traject gericht op het persoonlijk vlak, uitzoeken waar de persoonlijke kwaliteiten liggen en dus niet gericht op de organisatie of zorg. Een plus van Noorderbreedte noemde ze de ondersteuning vanuit maatschappelijk werk als de medewerkers in onbalans zijn of raken door privéproblemen. Haar wens hierin zou zijn om te kijken hoe Noorderbreedte hier nog meer mee zou kunnen doen. Ondanks dat ze vond dat Noorderbreedte al veel ondersteuning bood.

Groepsniveau

Op groepsniveau wilden de respondenten van één team meer tijd voor hun eigen aandachtspunt waar ze het gevoel van hadden niet voldoende tijd voor te hebben. Bijvoorbeeld een uurtje op de computer werken en meer tijd om verpleegkundige aandacht uit te oefenen. Tijdens het online focusinterview

kwamen de respondenten met het idee om de wensen te bundelen en mee te nemen naar de eerstvolgende teambespreking, zodat de wensen van alle teamleden gezamenlijk konden worden opgepakt. Het team hoefde hiervoor niet direct ondersteuning vanuit de organisatie. *‘Als je gelijk een deskundige erbij haalt, dan ontnemen je je eigen kracht.’*

De respondenten van het andere team vonden het lastiger om een actie te bedenken voor een verbetering van hun duurzame inzetbaarheid. Opnieuw een focusinterview regelen met meer teamleden (er waren namelijk 2 respondenten van de locatie), desnoods op locatie, hoefde niet: *‘Nee daar worden wij niet vrolijk van.’* De reden hiervoor was dat ze al teamcoaching hadden. De actie ter verbetering van het werk door minder te overleggen met team werd al ingevoerd. En ze hadden al een fantastische personeelsvereniging waardoor de duurzaam inzetbaarheid werd vergroot.

Niveau van leidinggevende

Een wens was om duidelijkheid te krijgen over de rol van de leidinggevende. Door zelfsturing verdween voor een deel een belangrijke functie voor het team. De leidinggevende was voor hun een belangrijke smeerolie op de werkvloer en de doelen van Noorderbreedte. Een andere wens was een verbetering in de communicatie over waarom bepaalde zaken worden ingevoerd. Zoals de aandachtsvelden. Het ging dan niet om informatie over ‘hoe’ iets moet gebeuren. Dat konden de medewerkers zelf. De wens die daaraan was gelinkt was dat er behoefte is aan meer ruimte en vertrouwen om beetje meer organisch, meer locatie specifiek, te organiseren in plaats vanuit een centrale sturing. *“Dan heb je wel een beetje zelfsturing, maar niet van alles en nog wat. Want dan noemen ze het zelfsturing, maar dan komt het toch van boven, (van de overkant). Die gaat zeggen hoe jij het moet doen.”*

Organisatieniveau

Hoewel een respondent aangaf dat Noorderbreedte veel te bieden heeft wat betreft aanbod van professionals en disciplines, vroeg deze respondent zich af of het mogelijk was om een coachingstraject te verplichten voor alle medewerkers. Corona was namelijk nog een gespreksonderwerp bij sommige medewerkers waarbij de emoties nog hoog zaten, maar deze medewerkers vonden het lastig om zichzelf aan te melden. De reden voor de check was dat in de coronatijd sterke mentale mensen nodig waren. De check bestond dan uit het aanbieden van een individueel traject voor alle medewerkers van alle afdelingen. Een groepsproces werd ook als waardevol aangegeven, maar om tot de kern te komen ging de voorkeur uit naar het aanbieden van een individueel coachingstraject. De disciplines die weer aanwezig waren op de afdelingen konden daarin een rol spelen. Op deze wijze konden zij op een meer natuurlijke manier checken hoe het met de medewerkers ging. Hoewel het verplichten niet paste bij de koers van Noorderbreedte voor eigen regie en verantwoordelijkheid, zou door de impact en omvang van corona het wel kunnen. Het verwachte resultaat was dat de balans en energie van de medewerkers dan weer op orde was om verder te gaan. Hoewel het verplichten niet paste bij de koers van Noorderbreedte voor eigen regie en verantwoordelijkheid, zou door de impact en omvang van corona het wel kunnen. Het verwachte resultaat was dat de balans en energie van de medewerkers dan weer op orde was om verder te gaan.

Tabel 8: Samenvatting interventiewensen voor verbeteren duurzame inzetbaarheid voormeting (T0) Groep 1

Niveau	Gewenste interventie
Individu	Verbeteren communicatie hoofdkantoor door met elkaar kennis te maken (al zelf opgepakt door respondent) Ondersteunen van persoonlijke ontwikkelbehoefte • Verschilt per leidinggevende • Aanbieden van persoonlijk ontwikkelingstraject niet gericht op zorg of loopbaan. Extra aandacht voor ondersteuning bij privéproblemen • Is al een plus bij Noorderbreedte, eventueel nog meer toepassen.
Team	Zelfsturing/'samensturen' • Zorg voor <u>goede aansluiting bij de situatie van het team</u>. Zorg voor goede kaders en geef aan waar de zelfstandigheid in zit. En geef vertrouwen aan teams om op eigen wijze taken uit te voeren. Slimmer organiseren binnen het team (al zelf opgepakt door de respondenten) • Zelfsturend team <u>ervaaarde werkdruk en</u> niet voldoende tijd te hebben voor bepaalde klussen. Eerstvolgend teamoverleg gepland om dit te bespreken met het team: <i>Hoe creëer je tijd voor jouw aandachtspunt/taak die je graag wilt uitvoeren.</i>
Leidinggevende	Duidelijkheid grote van rol leidinggevende • Bied duidelijkheid over <u>rol leidinggevende</u> bij zelfsturende teams.
Organisatie	Communiceer (leidinggevend, managementteam) uitgebreider over het doel van zaken/taken/ veranderingen en faciliteer aan de voorkant. • Kweek meer begrip en rust, maar laat de uitwerking aan de medewerkers over. 'After eerste coronalockdowncheck' • Is Noorderbreedte klaar voor de tweede coronagolf?

DIAGNOSE DUURZAME INZETBAARHEID T0 GROEP 2

Hieronder volgt de Diagnose van duurzame inzetbaarheid, de interventiewensen, de interventieverwachting van de training Een waardevolle dag voor medewerkers en de impact van de interventies op de duurzame inzetbaarheid van beide teams van één locatie uit Groep 2.

Gezondheid algemeen

Aan het focusinterview in de T0-meting deden in totaal veertien medewerkers mee uit twee teams van één locatie. Gemiddelde cijfer dat de respondenten gaven aan hun duurzame inzetbaarheid was $M = 7,3$ met de range < 5 en 9> (zie Tabel 9).

Tabel 9: Duurzame inzetbaarheid T0 & T1 Groep 2 Noorderbreedte

Cijfer duurzame inzetbaarheid	T0	T1
Noorderbreedte Groep 2-	$M=7,3$ (n=14)	$M=7,1$ (n=5)
Duurzame inzetbaarheid overall		
Ervaren (mentale) gezondheid*	$M= 7,3$ (n=14) <5-9>	$M=7,1$ (n=5) <5,5-8>

* Bij Noorderbreedte is op geleide van wat er speelde bij respondenten gevraagd naar de algemeen ervaren (mentale) gezondheid. Via vragenlijst zijn de thema's zoals vitaliteit bevraagd.

De respondenten die hun (mentale) gezondheid een cijfer 8 of 9 (n=5) gaven, gaven aan met plezier naar het werk te gaan en zich (weer) gezond te voelen. Bij één respondent was het geen 10, doordat

door de hoeveelheid verplichte trainingen naast het werk de werk-privé balans in het geding kwam. Een andere respondent gaf aan een 8 te scoren, omdat het beter ging sinds ze heeft besloten zich minder druk te maken, relaxter te gaan werken en minder het negatieve op te zoeken. De cijfers 6, 7 en 7,5 werden gegeven door zeven respondenten. Zij gaven de ervaren (mentale) gezondheid een voldoende, maar gaven ook aan dat de (mentale) gezondheid beter kon. Eén respondent gaf aan dat het een combinatie was van fysiek, privé en werkdruk. *“Om alles goed te willen doen valt soms erg tegen qua tijd en drukte.”* Door onvoldoende medewerkers op een huiskamer was het niet altijd mogelijk om voldoende tijd te nemen voor de bewoners. Een andere respondent gaf een lager cijfer in verband met verminderde fysieke gezondheid. Ook vroeg ze zich af hoe het team het volhield gezien de corona-omstandigheden (december 2020). Er was extra werkdruk door onder andere de coronamaatregelen. Eén respondent gaf een 5 en dat had te maken met de combinatie werkdruk en privé. Werk werd als pittig ervaren doordat teams in quarantaine moesten. Dit zorgde voor stress, omdat de communicatie vanuit teamleiding en de protocollen in het begin niet als helder werd ervaren.

De impact van de ervaren (mentale) gezondheid op de werkzaamheden verschilde per respondent. Over het algemeen zorgde de werkdruk voor een opgejaagd gevoel. Sommige respondenten hadden daar hun weg in gevonden, konden dat over het algemeen beter loslaten en gingen met een voldaan gevoel naar huis. Een deel van de respondenten vond het lastiger om daarmee om te gaan. Een respondent gaf aan elke ochtend met volle moed te beginnen. Zelfs als de bezetting te laag was. *“Ik kan van mijzelf gauw schakelen.”* Ze gaf aan te roeien met de riemen die ze had. Een andere respondent ervaaarde dat het kan drukken als je goed wilde doen naar de bewoners. *“Dat worden toch een soort van je eigen mensen en ieder mens verdient dat. Maar jouw eigen mensen waar je een stukje gevoel bij hebt ook nog, dat maakt het nog erger.”*

Werkgerelateerde hulpbronnen

Allereerst gaven de bewoners de meeste energie. Vooral de relatie met de vaste medewerkers daar gedijden de bewoners goed op. Niet alleen de bewoners werden daar blij van, maar ook de respondenten. *“Dat is ook wat je werk gewoon mooi maakt.”* *“Zien dat de bewoners genieten en de dankbaarheid die je daarvoor terugkrijgt.”* Respondenten gaven aan graag voldoende aandacht te willen besteden aan de bewoners en wilden dat niet te opgejaagd doen. Diensten draaien met de gehele bezetting gaf daardoor ook veel voldoening en energie. *“We hebben al heel veel stappen in positieve zin gemaakt als team als we met z’n allen werken draait het ook echt en draait het ook goed* Een goede bezetting zorgde dat het team beter kon samenwerken.

Andere hulpbron dat werd genoemd was het samenwerken met collega's. Graag met positieve collega's en collega's die andere collega's goed behandelen. Soms alle collega's en soms werden expliciet de collega's genoemd waarmee werd samengewerkt in een 'blokje'. *“Daarin begrijpen we elkaar en werken goed met elkaar ondanks dat er weleens wrijving is.”* Andere ervaren hulpbronnen waren een vaste medewerker op de huiskamer, het groeien in een nieuwe functie, nieuwe dingen leren, werken met de computer als er voldoende tijd was, begeleiden van stagiaires, waardering van familie van de bewoners. De alerte reactie van de organisatie op corona werd ook gewaardeerd en ook het krijgen van complimenten, feedback en steun van collega's.

Werkgerelateerde stressfactoren

De meest genoemde stressfactor was de bezetting. Een te krappe of onderbezetting bezetting zorgde voor een te hoge werkdruk bij de respondenten. Dit kwam onder andere doordat teveel diensten uitvielen door ziekte en dat de zorgbehoefte van de bewoners niet altijd op tijd werd aangepast. Ondanks dat de respondenten elkaar hielpen – ook met extra taken die niet in de functieomschrijving stonden- lukte het vaak niet om de gewenste taken af te krijgen. Ook het vlinderen -het als helpende ondersteunen van twee teams- werd niet altijd als prettig ervaren. *“Als op beide teams iemand was, dat je niet hoeft te vlinderen, dan heb je meer rust daarin. Dan kun je je concentreren op 1 team. Ik heb nu dan ook het gevoel dat ik tekortschiet.”* De krappe of onderbezetting zorgde ook voor 'getouwtrek' om medewerkers tijdens diensten. Een respondent viel het op dat de bezetting bij ziekte van een IG-er of helpende wel werd opgelost, maar niet voor woonzorgondersteuners. Dat betekende

dat een team dat normaal in de ochtend en in de middag een woonzorgondersteuner had, nu alleen in de ochtend of in de middag een woonzorgondersteuner had of in het ergste geval kon niemand de ochtend- en middagdienst overnemen.

Hoewel de invallers die geregeld werden via Noorderbreedte-banen -dus in die zin niet hoefden worden ingewerkt- werkte het volgens de respondenten relaxter met eigen collega's. De invallers waren geen 'vaste' medewerker van het team en vaak ook geen 'vaste' invaller, waardoor de respondenten de invallers moesten aansturen. En de bewoners -demente ouderen- zijn gebaat bij vaste gezichten. Zij raakten van slag door de onbekende gezichten van de invallers of doordat de invallers niet altijd op tijd reageerden waardoor de bewoners onrustiger werden. Hoe goed de invallers ook waren, deze wijze van bezetting zorgde voor extra werkdruk. De drukte door het tekort aan medewerkers leidde in sommige gevallen ook tot verminderde hersteltijd na het werk. Helemaal bij pittige diensten met veel calamiteiten. Ook het terugkomen voor teambijeenkomsten en trainingen of online teamoverleg op vrije dagen werden dan als extra belastend ervaren. Niet op elk team liep de samenwerking even goed. Voor 80% speelde de te krappe dus onderbezetting hierin een rol.

Door de te krappe of onderbezetting kregen de bewoners minder 'welzijnstijd' of werden ze later uit bed gehaald. Dit had tot gevolg dat de respondenten een gevoel kregen dat ze tekortschoten in het geven van aandacht aan de bewoners. *"Het is toch niet meer fijn om zo zorg te geven, dan doe je die mensen echt te kort"*. Ook een andere respondent ervaarde dat door te hoge werkdruk te weinig tijd overbleef voor de bewoners. Daardoor ontstond twijfel over de baan. *"Wat aan mij vreet is dat ik geen tijd heb voor de mens heb en ik zie gewoon dat ze die tijd nodig hebben. Maar er komt zoveel bij kijken dat ik denk waar doe ik het voor."* Andere respondenten; *"Ik kom niet aan de bewoners toe waar mijn plezier zit."* *"Eigenlijk geen tijd om echt aandacht aan de bewoner te geven, bijvoorbeeld een krant met ze te lezen of krulspelden in te doen."*

De invoering van de zelfsturende teams leidde tot onduidelijkheid. Er was onduidelijkheid over de rol van de teamleider en onduidelijkheid over de kaders waarbinnen gewerkt kon worden als zelfsturende team. De invoering van zelfsturing was een beetje blijven hangen volgens een respondent. Het idee was dat het team nog niet voldoende werd losgelaten, dat gaf het gevoel van dat er altijd nog even op de teamleider kon worden teruggevallen. *"Het blijft een elastiekje dat de ene keer gespannen staat en de andere keer gaat het goed."* Een andere respondent gaf aan dat de zelfsturing erin was gegooid. *"...we zijn allemaal aan het watertrappelen. We weten wel dat je bij ziekte de eerste 48 uur moet oplossen, maar verder is het niet duidelijk"*. Andere werkgerelateerde stressfactor in het werken met zelfsturende teams was het maken van afspraken met de arts en psycholoog op een tijdstip dat prettig was voor de bewoners. Er was een belofte gemaakt door de locatiemanager aan de medewerkers. De bewoners zouden centraal staan. Echter vaak konden de arts of psycholoog niet wanneer het prettig was voor de bewoners en de respondenten meer tijd hadden voor de bezoeken zoals in de middag.

De respondenten, de één meer dan de ander, gaven aan dat ze het moeilijk vonden om hun grenzen te bewaken. Een 'vast team' was dan een mogelijke oplossing als de rol van teamleider hierin weg zou vallen. *"Om als collega's naar elkaar om te zien en elkaar aan te spreken vooral als men ziet dat men over zijn eigen grenzen gaat is een vast team met regelmatig dezelfde medewerkers een must."* Een aantal respondenten gaf aan dat in de afgelopen periode de teamleider meer zichtbaar kon zijn op het team. Ze mag meer langskomen op de werkvloer om de werksfeer te proeven en te communiceren.

Als de samenwerking in de teams niet goed verliep, dan werd dat als een stressfactor aangeduid. Beide teams gaven aan zich meer te hebben ontwikkeld in het samenwerkingsproces. Het ene team wat meer dan het andere team. Respondenten gaven aan dat onderlinge communicatie en eerlijk grenzen aangeven hiervoor de succesfactoren waren. Een duidelijke wens van de respondenten was om meer verbinding met elkaar te krijgen. *"De één kan zich beter verwoorden dan de ander, maar ik denk wel dat iedereen dat voor zichzelf wel moet leren. Spreek elkaar daarover aan, want de onrust komt ook doordat mensen over elkaar praten."*

Ander werkgerelateerde stressfactor was de onduidelijke communicatie vanuit organisatie naar de medewerkers over de uitvoering van de werkzaamheden. Er waren bijvoorbeeld constante wijzigingen over hoe zaken te noteren. *“Bij ons op het werk lijkt het wel of je 60 boodschappen vergeten bent, je moet steeds terugkomen.”* *“Er wordt iets gedropt en dan moet je het uitzoeken en ze komen er later op terug hoe het moet.”* Het advies van de respondenten was om eerst iets duidelijk uit te zetten binnen Noorderbreedte, voordat er ruis werd veroorzaakt. Tot slot werd uiteraard de coronamaatregelen en het in quarantaine gaan van bewoners genoemd als werkgerelateerde stressfactor. Door die coronamaatregelen werden de vrijwilligers voor activiteiten en de familieleden voor het meenemen van een bewoner naar de hoofdzal gemist. Die zorg bleef nu meer bij de medewerkers.

Persoonlijke hulp- en stressbronnen

Persoonlijke hulpbronnen die werden aangegeven waren het leren loslaten, bewustwording dat je niet alle taken af kunt krijgen op een dag, beter leren luisteren naar zichzelf, goed grenzen aan kunnen geven, wandelen met de honden en ontspannen door leuke dingen te doen.

Stressfactoren die werden genoemd waren privéomstandigheden, zoals verhuizen, oppasproblemen en fysieke gezondheid. Persoonlijke stressfactoren waren het niet goed kunnen aangeven van grenzen. Meerdere collega's hadden hier last van. *“Vaak collega's die ook zo werken van door, door, door en dan gaat het balletje of plaatje vallen wanneer iemand bijna omvalt.”* Zo werd ook perfectionisme genoemd als een lastige persoonlijkheid.

Interne en externe inzetbaarheid

De inzetbaarheid binnen de organisatie werd als goed ervaren. Soms lukte het binnen Noorderbreedte de andere functie te krijgen, waar men erg blij mee was, maar niet altijd ervaren de respondenten voldoende tijd om up-to-date te blijven of mogelijkheden voor een gewenste functie of uren binnen Noorderbreedte.

Inzetbaarheid buiten de organisatie werd ook als goed ervaren. Als de mogelijkheden tot ontwikkelingen niet werden geboden bij Noorderbreedte, dan werd wel buiten de organisatie gekeken naar mogelijke opties. Over het algemeen beviel het de respondenten goed binnen Noorderbreedte.

Impact van coronatijd

De coronatijd heeft impact gehad op de respondenten en de bewoners. Een respondent gaf aan meer druk te voelen. Daarnaast werd aangegeven dat de respondenten ervaren dat er echt teamgevoel heerste. Ze ervoeren dat collega's bijsprongen waar nodig. *“We waren best wel trots op hoe het ging...”* en *“We doen het met z'n allen.”*

INTERVENTIEWENSEN TO GROEP 2

Naast dat naar de verwachtingen over de training Een waardevolle dag voor medewerkers is gevraagd, is in de T0-meting ook gevraagd naar de interventiewensen. Uit de interviews met de respondenten uit de twee teams van Groep 2 zijn verschillende ideeën - op individueel, groeps-, leidinggevende en organisatieniveau- naar voren gekomen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren binnen Noorderbreedte (zie Tabel 10). De krappe of onderbezetting bij één team was van invloed op de ervaren werkdruk van beide teams. Vele wensen gingen dan ook over het krijgen van voldoende bezetting. Het vaakst was dan ook genoemd: Minder werkdruk! Hieronder de genoemde interventiewensen die vallen onder de categorie voldoende bezetting. De respondenten wensten (1) voldoende bezetting op beide teams; (2) meer handen aan het bed; (3) Eigen helpende per dienst per team; (4) Het opvullen van langdurige zieken met vaste invallers; (5) Leidinggevende die inzicht biedt in de bezetting niet alleen fte, maar ook inhoudelijk; (6) Geen cursussen inplannen als de bezetting niet op orde is; (7) Inplannen van visites arts en psycholoog als het past bij de bewoner.

Die interventiewensen die vervolgens werden genoemd vallen onder de categorie 'Gezien voelen, communicatie en waardering'. De respondenten wensten (1) meer positiviteit en waardering van

bovenaf, van teamleider en meerdere mensen van kantoor; (2) Betere communicatie met teamleider; (3) kortere lijntjes, vaak voicemail, minder vage antwoorden op vragen, mag binnenlopen; (4) betere communicatie met arts en psycholoog; (5) Minder moeilijk doen over verkrijgen van materiaal voor de bewoners, zoals een haarwasbak of droogkap; (6) Wens om weer meer leuke dingen te kunnen doen in privé-tijd (door corona wat lastiger).

Tabel 10: Samenvatting interventiewensen voor verbeteren duurzame inzetbaarheid voormeting (T0) Groep 2

Niveau	Gewenste interventie
Individueel	Wens om meer leuke dingen te kunnen doen in privé-tijd.
Groep	Zelfsturing. - Duidelijkheid over taken van de verschillende rollen; teams, leidinggevende en ander functies. - Inplannen visites arts en psycholoog aangepast aan de bewoners. Voldoende bezetting. 'Meer handen aan het bed', eigen helpende per team. - Vaste invallers bij ziekte. - Meer informatie van leidinggevende over stand van zaken bezetting.
Leidinggevende	Duidelijkheid over rol leidinggevende bij zelfsturende teams. - Wie is verantwoordelijk voor bezetting. - Meer oog voor welzijn medewerkers. - Beter bereikbaar. - Geven van waardering en positiviteit. Geen cursussen plannen als bezetting niet op orde is. - Een training lost te krappe bezetting of onderbezetting niet op.
Organisatie	Geven van positiviteit en waardering. Vanuit de organisatie. Medewerkers benodigde materialen laten aanschaffen. Minder moeilijk doen over aanschaf materiaal voor bewoners.

INTERVENTIEVERWACHTING T0 GROEP 2

Training Een waardevolle dag voor medewerkers

Naast dat naar interventiewensen is gevraagd in Groep 2, is ook gevraagd naar de verwachtingen over de training Een waardevolle dag voor medewerkers. Meer dan de helft van de respondenten van Groep 2 gaf aan niet te weten wat de training Een waardevolle dag voor medewerkers inhield en sommigen waren zelf verrast dat deze was ingepland. Deze respondenten gaven wel aan open te staan voor de training.

De respondenten dachten dat de redenen voor de training was aan om te kijken hoe de teams waren gegroeid naar de positieve kant en het bespreekbaar maken van problemen. Van Groep 2 was het ene team (A) meer gegroeid dan het andere team (B) gaven de respondenten aan. Van team B gaven een aantal aan dat het vergroten van positiviteit, het geven van feedback en het vergroten van eerlijkheid naar elkaar toe het team goed zou doen. Problemen die werden genoemd waren strubbelingen tussen collega's, de neuzen niet altijd dezelfde kant op, samenwerking, begrip voor elkaar en de communicatie kon beter.

Bij sommige respondenten waren er twijfels of de training een bijdrage zou kunnen leveren aan het team. Voldoende bezetting en vaste invallers zouden volgens hun meer impact hebben. Andere respondenten zagen de training juist als een mogelijkheid om een bijdrage te kunnen leveren aan een ander vorm inzet van medewerkers en inzet van meer medewerkers. Een wens die hierin werd

genoemd was een helpende met een volle dienst naast een IG-er laten staan, want dat zou leiden tot meer rust en minder gevlug tussen twee teams. *“Want als je ze (bewoners) een waardevolle dag wilt bieden, dan moet je anders organiseren.” En “...is er meer ruimte om ook de boel schoon te houden, want het is hier echt wel vies.”* Een ander respondent vertelde over haar ideaalbeeld met een helpende, een IG-er en een woonzorgondersteuner op één team. *“Heb je activiteiten voor de mensen, de medicatie goed op orde plus doktersvisite en dat soort dingen. Dan kan de woonzorgondersteuner met iemand naar buiten. Daan kan iemand de paperassen doen en computer en je hebt iemand op de huiskamer.”*

Tussen T0- en T1-meting

Door coronamaatregelen heeft de training Een waardevolle dag (nog) niet kunnen plaatsvinden. Bij Noorderbreedte heeft daarom de nametingen (T1-meting) plaatsgevonden door bedoelde en onbedoelde interventies te monitoren bij de twee teams uit Groep 2.

VERANDERING T1 GROEP 2

In de nameting gaven de respondenten uit Groep 2 van Noorderbreedte aan hun (mentale) gezondheid te ervaren met een gemiddelde van $M = 7,1$ ($n=5$) met een range tussen $<5,5 - 8>$ (zie Tabel 9). Drie van de vijf respondenten gaven aan dat hun cijfer voor de ervaren (mentale) gezondheid was verbeterd. Redenen hiervoor was doordat alles wat soepeler was geworden voor bewoners en collega's door de coronavaccinaties, het hebben ervaren van werken met een 'ruime' bezetting en het hebben aangeleerd van vaardigheden zoals het aangeven van grenzen en aanspreken van collega's. De respondenten met een lager cijfer 5,5-6 ($n=2$) gaven aan dat de fysieke en mentale werkbelasting als zwaar werd ervaren. Dit was van invloed op hun inzetbaarheid. Ook de respondenten die hun mentale gezondheid met een hoger cijfer 8 ($n=3$) scoorden gaven aan dat de werkbelasting hoog was. Deze hoge werkbelasting ervoeren ze niet bij voldoende bezetting. Een respondent was zeer enthousiast over dat ze een weekend lang had gewerkt met voldoende bezetting. *“Normaal ga je door, omdat je door moet. Nu kon ik de tijd nemen om mensen zo goed mogelijk te helpen en dat geeft veel voldoening. Ook collega's vonden het geweldig.”* Volgens de respondent zou deze bezetting normaal moeten zijn gezien de zwaarte van het team. Dus één helpende per team die niet hoeft te vlinderen.

Was de bezetting te krap of was er sprake van onderbezetting dan was de werkbelasting hoog waardoor het goed kunnen herstellen in de privétijd belangrijker werd. Niet altijd werd daarvoor de voldoende ruimte in ervaren. De overleggen in de vrije dagen hielpen dan niet om goed te herstellen. *“Ik doe het wel allemaal, maar het moet er wel er allemaal even bij. Je bent continu met werk bezig. Als je thuiskomt ben je continu moe. Die combinatie is nu chaotisch.”*

EVALUATIE T1

De werkende interventies

De interventies die succesvol waren geweest in de afgelopen drie maanden volgens de respondenten zijn hieronder op individueel, groeps-, leidinggevende en organisatieniveau ingedeeld en beschreven.

Individueel niveau

Op individueel niveau werd genoemd het laten meekijken van een fysiotherapeut over hoe de medewerker de behandelingen uitvoerde in de zorg. Dit ter voorkoming van rugklachten. Wat de afgelopen periode ook de inzetbaarheid heeft verbeterd was het aanleren van vaardigheden zoals het beter leren nee zeggen en het leren loslaten van het werk. Dit was op eigen kracht of met hulp van collega's en de training veerkracht zou dit verder kunnen ondersteunen was het idee. Ook het ontvangen van complimenten collega's was een werkende interventie. Tot slot een interventie die een 8 kreeg was het ontvangen van hulp van een collega in het verder ontwikkelen van vaardigheden & werkzaamheden en ontvangen van sociale steun.

Groepsniveau

Op groepsniveau was een zeer succesvolle interventie een weekend werken met voldoende bezetting

op beide teams. De respondenten konden relaxt werken met extra aandacht voor de bewoners. Alle taken konden op een normale manier worden uitgevoerd zoals computertaken en schoonmaken. Voldoende bezetting had niet alleen impact op de respondenten zelf, ook op het team en op de bewoners. Voor het team gaf het meer werkplezier, minder stress, alles verliep veel beter met elkaar, er was meer tijd om te overleggen en samen dingen te doen. Deze interventie was een 10 waard volgens een respondent. Als je zo kan werken, dan geeft dat minder stress. *“Met een krappe bezetting moet je op gegeven moment wel snel, snel. Dat is niet de manier van zorg leveren ondanks dat we het allemaal wel heel goed doen met elkaar. Daar komt wel stress bij kijken”*.

Andere werkende interventies die werden ervaren op groepsniveau waren het kopje koffiedrinken met het team bij een avonddienst. Dit gaf veel energie en voedde het een gevoel van verbondenheid en respect voor elkaar. Een zeer gewaardeerde interventie was per team een helpende inzetten. Dat zorgde dat bewoners meer op tijd uit bed waren en voldoende tijd was om aandacht te besteden aan de bewoners. Andere werkende interventies waren een verbetering in de verdeling van taken en het bieden van hulp aan elkaar. In vergelijking met vorig jaar ging het de afgelopen periode voor 70% beter. *“We zijn er voor elkaar. We staan voor elkaar.”* Deze interventie werd bereikt door expliciet afspraken te maken om via mail of app te communiceren. Daardoor werd er beter en meer gecommuniceerd met elkaar. Zaken werden vervolgens sneller geregeld voor de bewoners en er waren minder punten voor de teambijeenkomsten. De team interventie die ook werd genoemd was het werken met verschillende collega's en niet alleen met dezelfde; dit leidde tot een meer gevoel van verbondenheid met de organisatie. Daarop sluit de volgende interventie aan en dat was het gevoel ervaren dat het team een gezamenlijk doel had. Dat doel was dat de bewoners het goed en leuk met elkaar hebben. Ook voor deze interventie gold dat communicatie een motor hierin was. De betere communicatie zou zijn bereikt door de eerdere trainingen en de bewustwording dat het team een zelfsturend team zou worden. Tot slot werd de werkend interventie genoemd een eerlijke verdeling in bezetting van medewerkers over teams heen.

Niveau van leidinggevende

Op dit niveau werden door de respondenten geen werkende interventies genoemd.

Organisatie en omgevingsniveau

Op organisatieniveau werkte de interventie complimenten vanuit de organisatie zoals zonnebloemen en een pot snoep. Ook de bijeenkomst met teams die betrokken waren bij corona plus de witte roos werden gewaardeerd. Deze kleinere presentjes werd zelfs mooier gevonden dan de zorgbonus. Hoewel die ook als prettig werd ervaren.

De minder goed werkende interventies

Naast werkende interventies zijn de afgelopen periode ook interventies geweest die minder goed waren bevallen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Individueel niveau

Op individueel niveau waren dat onduidelijke afspraken over uit te voeren werkzaamheden of verdeling van taken dat leidde tot conflicten.

Groepsniveau

Op groepsniveau werd minder goed ervaren als een training werd ingepland als de bezetting voor beide team niet voldoende was. Medewerkers hebben ervaren dat onvoldoende bezetting niet op te lossen was met een training. Een andere interventie die minder goed werkte was dat wekelijks vreemden op het team kwamen invallen. Dit zorgde voor onrust bij de bewoners. Op groepsniveau bleef ook goede pogingen uit om een niet goedlopende relatie tussen twee collega's te verbeteren.

Niveau van leidinggevende

Door de respondenten werden geen minder goed werkende interventies genoemd.

Organisatieniveau

Op organisatieniveau heerste onduidelijkheid over de planning; werden nu voldoende medewerkers op beide teams ingepland of niet. De teamleider regelde de planning, maar er heerste onzekerheid of zij genoeg zicht had op de juistheid van de planning in de praktijk. *“Vaktechnisch zou het moeten kloppen, maar praktisch klopt het niet. En dat stukje ziet zij (teamleider) niet, want die komt ook niet bij*

ons." Daaraan gekoppeld werkte niet dat binnen de organisatie team A en team B werden gezien als één team. Door de afhankelijkheid van elkaar werden medewerkers extra belast bij krappe en onderbezetting. "Je moet zorgen dat jouw team goed draait. Je kunt als medewerker niet alles dubbel doen."

Gewenste maar gemiste interventies

Naast dat werkende en niet werkend interventies werden genoemd werden ook gemiste interventies genoemd. Op individueel niveau werden geen interventies gemist.

Groepsniveau

Op groepsniveau gaven de respondenten de volgende gemiste interventies aan: Ze wilden graag een onderzoek naar de huidige en ideale bezetting van teams. Eventueel wilden ze hun eigen bezetting maken en dat Noorderbreedte de keuze voor het inhuren van extra iemand voor schoonmaken of een helpende bij de teams zelf laat.

Niveau van leidinggevende

Een andere gemiste interventie die de respondenten ervoeren was dat de teamleider zich (meer) mag laten zien op de werkvloer. Gewoon komen kijken hoe het gaat en wat meer menselijkheid tonen ondanks dat de rol is veranderd. Daarnaast was er behoefte aan meer persoonlijke communicatie en waardering. Ook aan het sneller oppakken van niet goed lopende relaties tussen collega's was behoefte.

Organisatieniveau

Op organisatieniveau gaven de respondenten de volgende gemiste interventies aan: Pak tijdig tekort aan collega's op. Zorg bij zelfsturende teams voor voldoende personeel en wees bewust dat bij kleinere contracten het veel lastiger is om af te stemmen bij zelfsturende teams. Een rooster heeft dan meer aandacht nodig. Een andere gemiste interventie was het aanbieden van ruimte en tijd voor het meenemen van medewerkers in veranderingen bij Noorderbreedte. Communiceer meer daarover in nieuwsbrieven, vlogs etc. dan mensen direct laten verplichten om mee te doen met een training.

Tot slot een afsluiter van een respondent over een gemiste interventie bij Noorderbreedte: Als je als Noorderbreedte veel zichtbaarheid geeft aan het maken van een waardevolle dag voor bewoners, dan moet je dat ook waar kunnen maken voor de medewerkers. "Daar mogen de hoge heren zich wel meer ingaan verdiepen. Hoe wil jij dat dan iemand een waardevolle dag bezorgt? Wat we ook wel doen, maar dat gaat dan absoluut ten koste van onszelf. Dat je eigenlijk meer doet dan dat je eigenlijk kan."

SAMENVATTING KWALITATIEVE RESULTATEN NOORDERBREEDTE

Uit de Diagnose van duurzame inzetbaarheid bleek dat de medewerkers zich een goede voldoende gaven op hun ervaren (mentale) gezondheid. In de gevallen waar dat niet zo werd ervaren werd veelal de fysieke gezondheid en/of privéomstandigheden aangegeven als oorzaken van de verminderde duurzame inzetbaarheid. In teams met te krappe bezetting of onderbezetting zorgde de ontstane werkdruk niet alleen voor gevoel van stress en verslechtering in de onderlinge samenwerking, maar ook voor een gevoel van tekortschieten voor de bewoners die hun dierbaar zijn. Typerend voor de zorgmedewerkers is dat ze aangaven dat ze het lastig vonden om hun grenzen aan te geven. Goede zorg – een waardevolle dag bezorgen- aan de bewoners werd dan veelal bij deze medewerkers ten koste van hun eigen gezondheid gegeven. De relaties met collega's, leidinggevend en 'kantoor' waren belangrijk voor een goed ervaren duurzame inzetbaarheid. De aangeboden ondersteuning, complimenten en waardering door onder andere kleine cadeautjes en extra aandacht tijdens coronapandemie gaven een enorme boost. Nog meer dan de zorgbonus.

De Interventiewensen lagen op organisatieniveau op het gebied van verminderen van de ervaren stressfactoren zoals het verminderen van werkdruk en verbeteren van de samenwerking in teams en tussen teams. Op individueel niveau op het vergroten van mogelijkheden om een opleiding te volgen. Voor Noorderbreedte kan men zeggen dat in de Evaluatie De werkende interventies zoals voldoende bezetting en dus voldoende handen aan het bed zorgden voor een 'grote verbeterslag' in de ervaren duurzame inzetbaarheid. De teams - in verschillende stadia in het proces van invoering van zelfsturende teams- gaven 'ongeduldig' aan meer zelfstandigheid te willen op het gebied van planning

en financiën. Goede onderlinge communicatie en duidelijke afspraken in teams zijn hiervoor een must. Zo ook goede communicatie met de leidinggevenden, andere functies zoals arts en psycholoog en vanuit de organisatie. Er is grotendeels bereidheid om mee te gaan in de nieuwe ontwikkelingen die Noorderbreedte voorstelt maar communiceer duidelijker naar de medewerkers, neem de medewerkers mee in het veranderproces en faciliteer de medewerkers. Zorg als organisatie en leidinggevende voor goede kaders in bijvoorbeeld de invoering van zelfsturende teams en faciliteer zoveel mogelijk aan de voorkant. De medewerkers hebben een groot hart voor de bewoners en regelen graag zaken op eigen kracht. Kortom de medewerkers nemen zeker eigenaarschap in hun inzetbaarheid en de behoefte om te ontwikkelen is aanwezig. Het nemen van eigen regie en verantwoordelijkheid willen de medewerkers wel oppakken en pakken ze ook op daar waar mogelijk afhankelijk van wat binnen hun eigen kunnen ligt.

3.1.3 Patyna

Patyna biedt zorg, welzijn en wonen aan ouderen in Friesland. De zorg vindt plaats op één van de 25 locaties en bij ouderen thuis. Patyna is met name actief in de steden en de dorpen op het Friese platteland. Meer specifiek is het werkgebied Súdwest-Fryslân, Leeuwarden, De Fryske Marren, Waadhoeke en Tytsjerksteradiel. In 2019 werkten er ruim 3000 medewerkers en bedienden zij ruim 5300 cliënten.

Patyna staat voor fijn wonen, welbevinden en goede zorg voor al haar cliënten. Centraal in het werken staat de unieke mens en de zorg wordt gegeven vanuit de waarden aandacht, verbinding en vertrouwen. *“We helpen elkaar en we delen. Want samen maken we een thuis. We dogge it mei elkoar!”* (zie Figuur 4).



Figuur 4. Waarden van Patyna.

ONDERZOEKSPROCES Patyna

T0-meting

Het onderzoeksproces bij Patyna is zo veel als mogelijk uitgevoerd zoals beschreven in de onderzoeksmethode in hoofdstuk 2 van deze rapportage. Door de coronapandemie zijn er per organisatie aanpassingen gepleegd. Deze wordt hieronder beknopt beschreven voor Patyna. Binnen Patyna is een brede oproep geplaatst om medewerkers uit te nodigen voor deelname aan dit onderzoek. Er hadden zich 10 deelnemers aangemeld. In de periode van 7 juli tot 10 september 2020 is met 7 medewerkers daadwerkelijk een voormeting middels een online (focus)interview gehouden (n=7). Er vonden twee interviews plaats middels een focusfocusinterview met twee respondenten die gelijktijdig deelnamen. De andere drie interviews waren face-to-face interviews. De respondenten waren verdeeld over verschillende functies, variërend van verzuimcoach, verzorgende IG, Verpleegkundige tot zorgkundige.

De resultaten uit T0 zijn aan de organisatie teruggekoppeld met daarbij mogelijke interventies ter verbetering van de duurzame inzetbaarheid die door de respondenten zijn genoemd. Doordat de coronapandemie aanhield en de werksituatie onder druk stond, was het lastig met de genoemde interventies aan de slag te gaan. Echter omdat er binnen de organisaties wel andere kleine acties zijn uitgevoerd om de medewerkers in deze tijd gezond en duurzaam inzetbaar te houden, is besloten de

T1 meting door te laten gaan. Er is met medewerkers in gesprek gegaan over hoe het nu met hen gaat en welke interventies (soms in de vorm van kleine acties) van de afgelopen tijd aan hun gezondheid en duurzame inzetbaarheid hebben bijgedragen en wat ze daarin eventueel gemist hebben.

T1 meting

Voor de T1 meting zijn begin 2021 als eerste de zeven deelnemers van T0 weer benaderd om deel te nemen. Vijf deelnemers hebben hier gehoor aan gegeven. Met deze vijf is een één op één interview gehouden. Daarna meldde zich nog een team dat mee wilde doen aan het onderzoek. In dit team is twee keer een focusinterview gehouden. Bij de focusinterviews werd tijdens een lunchpauze de laptop op tafel gezet en konden de aanwezigen meepraten. In het eerste focusinterview waren zeven deelnemers aanwezig, in het tweede focusinterview waren er vijf deelnemers. Deze T1 meting heeft plaatsgevonden in de periode tussen 5 februari en 1 april 2021. Totaal is hier $n=17$ en waren respondenten ook weer afkomstig uit een variëteit aan functies als teamleider, woonondersteuner, zorgkundige, medewerker crisisteam, stagiaires en verzorgende IG.

RESULTATEN DUURZAME INZETBAARHEID PATYNA

Hieronder volgen de Diagnose van de duurzame inzetbaarheid voor de interventie inclusief een aparte sub paragraaf over de impact van de coronapandemie. Vervolgens worden verwachtingen van en vereisten aan de interventies beschreven. Dan volgende resultaten van de nameting in de vorm van de ervaring rondom de interventie en de impact ervan op de duurzame inzetbaarheid.

DIAGNOSE DUURZAME INZETBAARHEID T0

Gezondheid algemeen

De ervaren (mentale) gezondheid is wisselend. De ene respondent gaf aan dat er een broos evenwicht was dat zo verstoord kon worden waardoor het bergafwaarts kon gaan, een ander voelde zich juist sterk en in balans. Iedereen gaf zichzelf wel een voldoende op (ervaren) mentale gezondheid, $M = 7,2 < 6$ en $9 >$ zie Tabel 11.

Tabel 11: Duurzame inzetbaarheid T0 & T1 Patyna

Cijfer duurzame inzetbaarheid	T0	T1*
Patyna - Duurzame inzetbaarheid overall	$M = 7,2$ ($n=7$)	$M = 7,8$ ($n=17$)
Ervaren (mentale) gezondheid	$M = 7,2$ ($n=7$) $<6-8>$	$M = 7,8$ ($n=17$) $<6-9>$
Ervaren vitaliteit en energie	Via vragenlijst bevraagd	$M = 7,5$ ($n=17$) $<6-9>$
Ervaren flexibiliteit	Via vragenlijst bevraagd	$M = 8,2$ ($n=17$) $<7-10>$

**De respondentengroep van T1-meting is deels een andere groep respondenten dan van T0-meting maar wel met vergelijkbare karakteristieken.*

Werkgerelateerde hulpbronnen

De werkgerelateerde hulpbronnen die aanwezig waren kunnen in de onderstaande thema's worden ingedeeld: autonomie, sociale relaties en ontwikkeling.

Autonomie: De werkgerelateerde hulpbron die door meerdere respondenten positief (dus als aanwezig of energiegevend) werd genoemd, is het hebben van autonomie in het werk. Autonomie in het rooster, maar ook autonomie in hoe je je werk bij de client uitvoert. Het voelde goed dat de organisatie daar vertrouwen in geeft.

Sociale relaties: Ook de voldoening die uit de relatie met een client of met een collega kon worden gehaald, gaf energie om het werk te blijven doen. Zo werd kennis overdragen aan collega's als

energiegever benoemd. In interviews is gesproken over teamsessies onder begeleiding van een regiocoach. Dit was zeker door één respondent als zeer positief ervaren. De samenwerking in het team en de sfeer waren er erg door verbeterd.

Ontwikkeling: Het mogen volgen van een opleiding (op kosten van het werk en ook (deels) in werktijd) voelde als waardering door de organisatie en stemde de medewerkers positief en werd als energiegever benoemd.

Werkgerelateerde stressfactoren

De werkgerelateerde stressfactoren (taakeisen) die genoemd werden gingen werkdruk, personele bezetting, persoonlijke ontwikkeling, communicatie en sociale steun.

Werkdruk (steeds meer taken erbij krijgen als bijvoorbeeld de was; *"Kwartiertjes bezuiniging op diensten of teruggang van 3 dagdiensten naar 2 dagdiensten en woonondersteuners die ziek zijn"*). Maar ook administratieve druk ('label care'; teveel lijstjes waar dezelfde zaken worden gevraagd) of op teveel locaties moeten werken kan de werkdruk opvoeren. Klagende collega's die steeds benadrukken wat er niet goed gaat (terwijl er natuurlijk ook veel wel goed gaat) wordt in een interview genoemd als een omstandigheid die energie kost op het werk. *"Ik krijg geen energie van collega's die continu zitten te zeuren. Dan denk ik: daar gaan we weer!"* Tot slot werden lange vergaderingen genoemd waar geen knopen werden doorgehakt.

Personeelsplanning/ personele bezetting: Meerdere respondenten gaven aan dat gezond roosteren een knelpunt is (er is te weinig kennis hierover aanwezig in het team, er is te weinig fte toegekend aan een team, er zijn problemen met het programma Monaco na een update waardoor plus -en minuren niet zichtbaar zijn). Het ontbreekt aan een flexibele schil ('vliegende keep' genoemd) die bijvoorbeeld bij ziekte in kan vallen. Tot slot is er bij een respondent nog onzekerheid over de eigen positie in de organisatie. Op dit moment wordt iemand anders vervangen *'als die persoon weer terug is weet ik niet wat mijn functie is'*.

Persoonlijke ontwikkeling: Er was in teams behoefte aan een 'teamontwikkelingsplan' waarin de scholingsbehoefte van de teamleden wordt erkend en inzichtelijk wordt gemaakt. Daarnaast waren er ook individuele scholingsbehoeften.

De gesprekscyclus (functioneringsgesprekken, performancegesprekken of gewoon een goed gesprek met de leidinggevende anders dan even snel in de wandelgangen) weer oppakken werd in twee interviews genoemd. Dit type gesprekken vindt nu niet meer plaats. Wat betreft zelfsturing werd genoemd dat niet elk teamlid zomaar in een zelfsturend team kan werken. Niet iedereen heeft bijvoorbeeld een plannersachtergrond.

Communicatie en sociale steun: Meerdere respondenten gaven aan dat de communicatie tussen de top van de organisatie en de werkvloer te wensen overlaat. Transparantie werd genoemd en dan specifiek het uitleggen van beleid/regels/beslissingen. Er wordt weerstand ervaren omdat het 'waarom' van bijvoorbeeld een maatregel niet wordt begrepen.

Er werd niet overall even veel betrokkenheid bij de organisatie ervaren. Soms werd hier dan bedoeld dat betrokkenheid/aandacht vanuit de top van de organisatie wordt gemist (een keer taart bij de koffie als blijk van waardering of dat het bestuur ook eens op de werkvloer komt en in gesprek met de medewerkers gaat); en soms gaat een uitspraak meer over de relaties onderling in het team, tussen teams of met de leidinggevende (*'Ik heb een erg solistische functie, ik hoor nergens bij. Denk dat meer het zo ervaren'*; en *'Je ziet bij veel mensen 'dit is mijn stukje en ik kijk niet verder'*). Een laatste punt met betrekking tot communicatie is dat enkele respondenten het tijdens het werk te druk hebben om de bedrijfscommunicatie (communicatie per mail) bij te houden en bij thuiskomst *'niet de puf meer heeft om daar dan nog de mail te bekijken'*.

Tot slot werd er één keer het gevoel van onveiligheid in de nachtdienst genoemd.

Persoonlijke hulp -en stressbronnen

Als positieve persoonlijke hulpbronnen werd genoemd het lerend vermogen. Het kunnen leren van een andere collega. Ook werd de mogelijkheid genoemd om fietsend naar het werk te gaan, *"op de*

fiets maak ik mijn hoofd weer leeg' hierdoor blijft het werk niet door het hoofd spelen". Een persoonlijke stressfactor was het gebrek aan kennis omtrent het thema gezond roosteren.

Interne en externe inzetbaarheid

De inzetbaarheid binnen de organisatie werd verschillend ervaren. Het was afhankelijk van de functie en van de ruimte die de respondent kreeg. "Als een *wijkverpleegkundige bijvoorbeeld veel bij zich houdt, kun je je als verpleegkundige niet zo goed ontwikkelen*". Inzetbaarheid buiten de organisatie werd ook als wisselend ervaren. Met name zorgkundigen en verzorgende IG gaven aan overal wel werk te kunnen vinden.

Impact van coronatijd

Corona heeft impact gehad op de respondenten. Er waren zorgen geweest over de eigen persoonlijke veiligheid/gezondheid, maar ook over hoe processen gelopen zijn. Een enkele respondent gaf aan: 'Dat OMT heeft over ons besloten en nooit met ons. Dat stukje met elkaar heb ik niet ervaren. OMT is het crisisteam ofzo. Daar is verschrikkelijk veel tijd naar toe gegaan. En daar ben ik nog steeds heel boos over.'

INTERVENTIEWENSEN TO

Uit de interviews zijn verschillende ideeën naar voren gekomen om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren binnen Patyna. Hieronder een overzicht van mogelijkheden die genoemd zijn. In zes van de zeven interviews werden wensen tot het verbeteren van de personele planning genoemd. Er is behoefte aan een 'gezond' en stabiel rooster. Om dit te kunnen doen is er op sommige plekken ook meer kennis nodig bij de medewerkers. Een andere wens die in vijf van de zeven interviews werd genoemd is het verbeteren van de communicatie en dan vooral tussen de top van de organisatie en de uitvoerende medewerkers. Respondenten ervaren weerstand tegen nieuw beleid en maatregelen omdat ze het waarom erachter niet goed begrijpen door gebrek aan informatie. Naast de communicatie werd in één adem vaak het woord 'verbinding met de organisatie' genoemd. Door meer met elkaar in gesprek te gaan en zichtbaar aanwezig te zijn (leidinggevend/bestuur en uitvoerend) spreken de respondenten de wens uit zich zo meer betrokken te gaan voelen bij de organisatie. Dat werd nu nog gemist. Tot slot zijn er meerdere keren wensen geuit rond het thema persoonlijke ontwikkeling. Kennis uitwisselen of opleidingen mogen volgen geeft energie en het gevoel van waardering. Zie Tabel 12 voor samenvatting interventiewensen.

Tabel 12: Samenvatting interventiewensen voor verbeteren duurzame inzetbaarheid voormeting (T0)

Niveau	Gewenste interventie
Individueel	Opleidingen volgen
Groep	Persoonlijke ontwikkeling - Opleidingsplan in teams. Er zijn individuele opleidingswensen, maar ook bredere aanknopingspunten als 'leren werken in een zelfsturend team; vergaderen en besluitvorming in zelfsturende teams'. Concreet is nog genoemd weerbaarheidstraining voor vergroten veiligheidsgevoel in de nachtdienst. - Collega als leerbuddy (kennis overdragen geeft energie en kennis opdoen ook). - Creatieve dingen doen (bijvoorbeeld smoelenbord maken) geeft energie.
Leidinggevende	Personeelsplanning - Zelf roosters laten maken in team. - Vliegende keep (flexibele schil) organiseren. Er is hierbij ook genoemd of er niet tussen teams geholpen zou kunnen worden om de personeelsvoorziening rond te krijgen. - Het werken met een basisrooster (bijvoorbeeld op vaste dagen werken of structureel om het weekend werken). - Ondersteuning bij gezond roosteren (kan binnen of van buiten de organisatie). Communicatie en verbinding met de organisatie

	- Medewerkers in het zonnetje zetten (erkenning, waardering; concreet genoemd is taart bij de koffie, bestuur die op de werkvloer komt en gesprek aan gaat). - Communicatie in vergadering (nu te lang) en goede follow up van zaken die daar besproken zijn (coach heeft nu 14 teams en het daar te druk voor). Overig - Een keuken op de afdeling om samen met cliënten/bewoners te koken (gezonder, geeft voldoening en is ook nog eens lekkerder).
Organisatie	Communicatie - Als er systemen geïntroduceerd worden (Pienter, Monaco), zorgen dat er goede uitleg bij komt zodat mensen er mee kunnen leren werken. - Verbeteren van communicatie tussen top en uitvoerenden (men mist het 'waarom' van maatregelen). Gezondheid - Organiseer een vitaliteitsdag. - Stimuleer fietsen naar het werk.

Tussen T0- en T1-meting

De uitkomsten van de T0-meting vormden geen verrassing voor de opdrachtgevers in de organisatie. Uit de resultaten van een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) binnen Patyna die eind oktober/begin november bekend werden komen veel dezelfde onderwerpen naar voren als uit de resultaten van de T0-meting. De voortdurende coronacrisis maakte dat de werkdruk in de organisatie enorm groot was en er heel voorzichtig werd omgegaan met het uitvoeren van interventies. Medewerkers hadden al hun energie en aandacht nodig voor het draaiend houden van de dagelijkse werkzaamheden.

VERANDERING T1

Zoals uit Tabel 11 reeds naar voren kwam is dat de respondenten duurzame inzetbaarheid een voldoende scoorden. Door de coronapandemie was veel van ieders flexibiliteit gevraagd om extra in te springen en te helpen waar gaten in de roosters waren gevallen. Overall is het gemiddelde cijfer M= 7,8, <6 en 10> (Zie Tabel 11). De 10 werd gescoord op flexibiliteit. Door de coronapandemie was er veel van de respondenten gevraagd om extra te werken en in te springen waar er gaten in de roosters waren. *"Ik geef mijn (...) gezondheid een 6,5, dat is veel beter geweest. Maar nu dit werk in combi met thuisonderwijs met basisschool kinderen die niet naar de noodopvang kunnen, en mantelzorgfuncties voor je eigen ouders, dat is killing."*

Over het algemeen vinden de respondenten dat er genoeg hersteltijd is geweest in het werk om het werk vol te kunnen houden de afgelopen tijd.

Respondenten vonden zichzelf goed inzetbaar in de zorgbranche. Met name de verpleegkundigen en zorgkundigen denken ook dat zij buiten Patyna in deze tijden makkelijk een baan zouden kunnen vinden. *"Als verpleegkundige kun je overal wel werk vinden."*

EVALUATIE T1

De werkende interventies

Hieronder volgt een uiteenzetting van de evaluaties van de interventies per niveau waarop deze zijn gedaan (individueel, groep, leidinggevende, organisatie of omgeving).

Individueel niveau

Meer dan de helft van de respondenten gaven aan de laatste tijd vitamines/supplementen te zijn gaan slikken, meer fruit te zijn gaan eten en meer te zijn gaan bewegen. Ook lette één respondent op het gebruik van alcohol en het krijgen van voldoende slaap. Eén respondent had privé een coach in de arm genomen om te leren beter voor zichzelf op te komen. Respondenten waren bewust bezig met 'zelfzorg' zoals een respondent dit noemde. Andere respondenten omschreven het vergelijkbaar: *'het bewust op jezelf passen'*. Bij deze zelfzorg wordt onder andere vaker 'nee zeggen genoemd' en een

respondent noemde ook het opnemen van vakantiedagen om jezelf rust te gunnen. *“Ik zeg wat meer ‘nee’ om mezelf vitaal en gezond te houden. Ja, je wordt plat geappt in het kader van kan je extra werken of kan je je dienst ruilen? Als je daar elke keer in mee gaat heb je helemaal geen patroon meer, weet je. (...) Maar als de nood aan de man is en collega’s uitvallen dan zeg je ook geen nee. Dan voel je die noodzaak ook wel.”*

Groepsniveau

Het gevoel tot een team te behoren is belangrijk geweest voor respondenten. *“Het feit dat je in een team werkt geeft energie. Hiervoor had ik meer een solofunctie. Feit dat je team hebt en af en toe fysiek op het werk kon zijn en als is het maar 3 minuten met iemand kon praten. Dat heeft mijn duurzame inzetbaarheid wel bevorderd.”* Veel respondenten hadden in de afgelopen maanden steun vanuit hun team ervaren. Collega’s die aandacht voor elkaar hadden. Zo had één respondent tijdens de nachtdienst kaartjes met een waardeerende tekst via Patynanet naar de collega’s uit het team gestuurd. In veel teams zijn teamleden bewust met elkaar in gesprek gebleven (op een informele manier) en hebben waardering naar elkaar uitgesproken. In één team zijn tips uitgewisseld om gezond te blijven. Bijvoorbeeld links van Youtube met yogalessen werden gedeeld alsmede gezonde recepten. Tot slot noemde respondenten dat in een team een collega was die als extra taak de rol van ergo coach had. Op basis van adviezen van deze ergo coach waren goede hulpmiddelen in het werk ingezet waardoor het werk fysiek beter uit te voeren was.

Niveau van leidinggevende

Een groot deel van de respondenten gaf aan dat de leidinggevende meer is gaan communiceren, en dan met name updates over de stand van zaken rond corona (aantal besmettingen, maatregelen en dergelijke). Die communicatie verliep per e-mail en er werden op locaties wekelijks nieuwsbrieven gemaakt. Ook werd er vanuit de leidinggevende soms nog een klein presentje gegeven zoals een Marsreep.

Organisatieniveau

Vanuit de centrale organisatie was er ook meer gecommuniceerd. Alle respondenten hebben wel meldingen op intranet gezien en gelezen. Concreet genoemd werden de bemoedigende woorden/updates van het bestuur in de trant van ‘hou vol’. Het ontvangen kerstpakket werd veelvuldig genoemd, omdat het dit afgelopen jaar anders was dan anders (met name dat men zelf iets kon uitzoeken). Een tweetal respondenten noemden ook de vlog van het bestuur dat bij het kerstpakket zat *“Leuk dat ze dat persoonlijke er nog even bij doen”*. Tussendoor is ook nog wel iets naar het huisadres gestuurd. Chocola werd meerdere keren genoemd (met de boodschap bedankt en een zorgmomentje voor jezelf). In één interview is nog genoemd dat het crisisteam op locatie is geweest en dat de regiomanager is langsgekomen op de locatie. Daarnaast gaven respondenten aan dat tijdens de coronacrisis nog een geestelijk verzorger is langsgekomen en dat deze extra aandacht aan de medewerkers heeft gegeven. Tot slot is benoemd dat voor de medewerkers die deels vanuit huis konden werken de organisatie zich flexibel heeft opgesteld en de medewerker hier vrijheid in heeft gegeven dit zelf goed te regelen van welk deel op het werk gebeurde en welk deel van uit huis.

Omgevingsniveau

Vanuit de omgeving wordt in alle interviews over de ontvangen zorgbonus gesproken. De zorgbonus werd meer gezien als waardering van buiten de organisatie dan van de organisatie zelf. *“De bonus ervaar ik meer als iets dat we van de politiek hebben gekregen. De organisatie heeft er wel moeite voor gedaan het aan te vragen.”*

Centrale interventies bekend op de werkvloer?

Door de interviewer was nog specifiek gevraagd of de respondenten bekend waren met enkele zaken die de opdrachtgever heeft aangegeven die er vanuit de organisatie de laatste tijd zijn ingevoerd of beschreven.

Het ging hierbij om:

- Praatkaarten die door de organisatie op intranet geplaatst zijn;
- Informatie op intranet over het werken met buddy's;
- Informatie op intranet met betrekking tot inchecken en uitchecken aan het begin en het eind van de werkdag;
- Het crisisteam is aangevuld met een medewerker uit de drie WLZ regio's om zo dichter bij de uitvoerenden te kunnen staan.

Bij een groot deel van ± 82% van de respondenten waren de praatkaarten niet bekend (82%). Een enkele respondent herkende het wel, *"Praatkaarten die heb ik gezien maar niets mee gedaan. Het sprak ons niet aan of we hebben er misschien gewoon de tijd niet voor genomen. Die poster hebben we wel opgehangen van 'blijf in gesprek met elkaar'"*. Verder heeft de leidinggevende aangegeven de praatkaarten voor de jaargesprekken te gebruiken en ook de geestelijk verzorgers hebben gebruik gemaakt van de praatkaarten. Er was één team dat aangaf met buddy's te werken, maar dat deden ze al voor de coronapandemie. De informatie over het in- en uitchecken aan het begin van de werkdag werd maar door één respondent herkend, maar er was niet iets mee gedaan. Ook de wijziging in het crisisteam was niet bekend bij veel respondenten. *"Het Crisisteam ken ik alleen via intranet en filmpjes die daarover geplaatst zijn. Ik vind het wel leuk, je krijgt er ook beetje een inkijkje in."*

De minder goed werkende interventies

Naast werkende interventies zijn de afgelopen periode ook interventies geweest die minder goed waren bevallen in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Niveau van leidinggevende

Over slechts één interventie is expliciet uitgesproken dat deze niet goed gewerkt heeft. Dit had vooral te maken met de timing van de interventie die samen bleek te vallen met een vervelende boodschap over het eerst niet uitbetalen van de overuren voor de betreffende groep medewerkers.

"Op een gegeven moment lag er dan een Mars in een mandje met 'je hebt het in je Mars'. Dat kwam bij de teamleiders weg. Dat vond ik flauw. Want toen hadden we net een mail gekregen dat we onze overuren niet uitbetaald kregen. En die had ik genoeg... (...) Ik vond hem echt heel erg. Daar ben ik echt heel boos over geweest(...). Uiteindelijk kregen we in december goedkeuring om onze overuren uit te laten betalen."

Gewenste maar gemiste interventies

De respondenten in de één op één interviews brachten wel ideeën naar voren van gewenste maar gemiste interventies. Dit binnen de context dat ze over het algemeen best tevreden waren over wat er afgelopen tijd wél gedaan was binnen Patyna. De meeste uitingen gingen over de relatie met de leidinggevende.

Niveau van de leidinggevende

Respondenten misten de zichtbaarheid van leidinggevendens op de werkvloer of de individuele aandacht in de vorm van simpel een kop koffie komen drinken of het expliciet uitspreken van waardering naar hen als medewerker.

- *"Wat misschien wel goed was geweest is iets van financiële ondersteuning bij aanschaf van zaken voor thuiswerken (bijv. goede bureaustoel als er rugklachten zijn). Misschien was het iets geweest als de werkgever een samenwerking met een hulpmiddelenorganisatie had gedaan.. die hebben ze hier intern ook. Er is 1 vast bedrijf waar ze mee samenwerken. Zo van 'als jullie hier spullen afnemen krijg je 10% korting of zo'. Zo iets was fijn geweest."*
- *"Soms wat meer begrip en empathie vanuit de organisatie. Ik zat in een spagaat van een coronabesmetting bij mijn partner in het gezin en kinderen thuis voor onderwijs en aan de andere*

kant het werk proberen te doen, dan wordt er gezegd 'neem maar een dag vrij'. Dat stukje onbegrip vond ik wel even lastig. (...). “

- “Het uitspreken van waardering, ik denk dat dat een belangrijk iets is. Er wél zijn voor ons. Ik snap ook dat zij (de leidinggevenden) het heel erg druk hebben en dat er veel bij hen op het bordje komt in zo'n situatie, alleen....als er dan zo'n gebeuren is als Corona en de leidinggevende gaat zelf vrij nemen... dat wrijft soms wel. Nou heeft ze er wel recht op, dat snap ik ... maar het gebeurde ook vaak dat de verpleegkundige en de leidinggevende beiden tegelijk vrij waren. Dan dacht ik dat is toch wel te plannen, dat er in elk geval één van hen aanwezig is?!”
- “Nee niet echt iets gemist. Het enige wat ik zou willen dat je leidinggevende ook gewoon goed in contact met het team blijft. Ik denk dat zij wel iets van 80 mensen onder haar heeft. Ze is leidinggevende en er is nog een locatieverpleegkundige en samen hebben ze de leiding. (...) De ideale situatie dat ze inderdaad wel als ze op de werkvloer is, dat ze echt bij de afdelingen langs komt, en even vragen hoe het is, en niet alleen maar met directe vragen of opmerkingen komen, (...). Maar dat ze gewoon eens een kopje koffie mee komt drinken.”
- “In het vorige interview had ik het ook al aangegeven, functioneringsgesprekken dat die weer terugkomen, want die functioneringsgesprekken hebben we echt al jaren niet gehad”.

Overige thema's die de respondenten aangaven die de duurzame inzetbaarheid konden verbeteren waren de thema's 'het gevoel van voortdurende bereikbaarheid' en het 'stopzetten van ontwikkelactiviteiten' door de organisatie. Een aantal respondenten kaarten de ervaren druk aan om 'altijd bereikbaar te moeten zijn'. “Waar misschien wel meer aandacht voor mag zijn in de organisatie is dat je als werknemer ook af en toe even uit moet staan. (...) Het staat nu zelfs ook in de CAO. Je hebt recht op onbereikbaarheid, maar dat wordt lang niet zo gecommuniceerd. Dus ik denk dat dit nog wel een punt is waar Patyna wat meer mag op gaan inzetten. Als je dan vrij bent dat je dan ook oplaadt, dat je dan niet op je mail kijkt of Patynanet en je werktelefoon uitzet. “In een team waar het goed liep gaf de respondent ook aan dat ze als team elkaar hier ook op aanspreken. Dat als je thuis bent, dan je dan niet nog allerlei stukken en dossiers gaat lezen. Als je werkt pak je zaken op. Als ik vrij ben ga ik geen rapportage lezen, en dat stimuleren we ook bij elkaar. Als mensen dat doen zeggen we tegen elkaar 'dat moet je niet doen, dat is niet goed, daar lig je 's nachts wakker van als je rapportage gaat lezen. Dat moet je niet doen”

Respondenten vonden het jammer dat veel activiteiten werden afgezegd en dan werd er specifiek de trainingen/opleidingen genoemd. “Voor de rest wordt alles geannuleerd. Ik had me voor oktober opgegeven voor een (...) -opleiding, en die was toen al geannuleerd en ik had nu een nieuwe gepland voor in mei en begin juni, en die is er nu (begin feb 2021) ook al uitgehaald en dan denk ik van OK.... ja ik vind het al wel heel voorbarig om dat nu al af te zeggen.” Tot slot bracht een respondent nog onder woorden dat er druk vanuit de maatschappij ervaren werd. “Er is spanning in de maatschappij. Waarin in de eerste golf waardering voor de zorg was, is dat juist nu andersom. Mensen zijn nu verwijtend.....’ maar door jullie, omdat jullie het niet aankunnen moeten onze restaurants gesloten blijven, moeten winkels gesloten blijven, omdat jullie het niet aankunnen!” “

SAMENVATTING KWALITATIEVE RESULTATEN PATYNA

Ondanks de bijzondere coronasituatie van de afgelopen tijd, is de gerapporteerde ervaren (mentale) gezondheid door de deelnemende respondenten in de periode tussen T0 en T1 niet wezenlijk veranderd. Respondenten scoren zichzelf nog steeds een ruim voldoende en is er bij de T1 zelfs nog iets hoger gescoord (M=7,8) dan bij de T0 (M=7,5). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de respondenten uit de voor en de nameting niet geheel aan elkaar gelijk zijn (5 respondenten hebben aan zowel T0 als T1 meegedaan) maar de groepen hadden wel gelijke karakteristieken.

Uit beide metingen blijkt dat *sociale relaties (incl. uitspreken en ontvangen van waardering binnen die relaties)*, *communicatie* en *kunnen ontwikkelen* belangrijke thema's zijn voor de duurzame inzetbaarheid. Het hebben van aandacht voor elkaar, het gevoel iets samen te doen, je door de ander gezien en gehoord voelen. Zowel door de leidinggevende als door de collega's. Met name deze

aandacht voor elkaar wordt door respondenten benoemd als belangrijkste interventie om in deze tijd duurzaam inzetbaar te blijven. Respondenten voelen hierin dat zij zelf ook een belangrijke rol spelen. Echter voorbeeldgedrag hierin van de leidinggevende wordt nog wel eens gemist.

Aan respondenten is aan het eind van de interviews gevraagd voor zichzelf samen te vatten wat de afgelopen tijd voor hen een energiegever en energievreter is geweest dan kwamen de volgende antwoorden. Als energiegever werd ervaren: bewoners die tevreden zijn, goede communicatie intern (nieuwsbrief, multidisciplinaire afstemmingsoverleg) en een goede sfeer in het team (collegialiteit). Energievreters waren: bezoekers zich niet aan de regels houden. Respondenten hadden het gevoel politieagentje te moeten spelen. Als de kinderen thuis zijn (bijvoorbeeld quarantaine) dan is de combinatie werk-privé zwaar, en tot slot werd jezelf goed beschermen genoemd. Het aantrekken van de beschermende coronakleding kost best veel energie. Respondenten hebben constant het gevoel alert te moeten zijn en op te moeten passen, voor hun eigen gezondheid en voor die van de bewoners.

3.2 Kwantitatieve resultaten

Met de kwantitatieve resultaten wordt gericht op het verzamelen van zo hard mogelijke feiten, hoewel het natuurlijk altijd gepercipieerde ervaringen van de respondenten blijven. Deze resultaten geven extra inzicht in het kwalitatieve deel, wat de onderliggende dynamieken binnen de werkcontext diepgaand beschrijft. Toch is het belangrijk om te vermelden dat deze resultaten met de nodige voorzichtigheid moeten worden betracht; de resultaten zijn als -momenteel met de lage aantallen respondenten- louter een indicatie en ondersteuning van de kwalitatieve data bedoeld. De aantallen respondenten waren te laag om betrouwbare en representatieve uitspraken te kunnen doen. Hieronder volgen eerst de algemene scores van duurzame inzetbaarheid overall gericht op de ervaren (mentale) gezondheid met vragen die gaan over bevoegenheid en stress (de wetenschappelijke term is burn-out).

Duurzame inzetbaarheid: bevoegenheid

De deelnemende teams scoren op alle schalen van Bevoegenheid hoger dan de normgegevens (zie Tabel 13). Bij Toewijding en Absorptie is dit ook statistisch significant.

Tabel 13. Gemiddelde score van de populatie deelnemers (Kwadrantgroep, N=24, Patyna, N=13, Noorderbreedte, N=21) en normgegevens (werknemers in Nederland, N=2313).

	Kwadrantgroep	Noorderbreedte	Patyna	Totale groep	Normgroep
Vitaliteit	4,54	4,37	4,05	4,37	3,99*
Toewijding	4,88	4,68	4,23	4,66	3,91***
Absorptie	4,23	4,04	3,73	4,05	3,59**
Totaal	4,07	4,10	3,73	4,07	3,82

*p<0,05; ** P<0,01; *** p<0,001.

Duurzame inzetbaarheid: burn-out

Op de schaal Uitputting van de Utrechtse Burn-outschaal scoren alle organisaties hoger dan de normgroep (meer uitputting). Op de schaal distantie zijn de verschillen met de normgegevens niet significant. Op competentie scoren alle teams significant hoger dan de normgroep (Tabel 14).

Tabel 14. Gemiddelde score van de populatie deelnemers (Kwadrantgroep N=24, Patyna N=13, Noorderbreedte N=21 en totaal N=50) versus normgegevens (werknemers (wetenschappelijk/ onderwijspersoneel, n=349) in Nederland).

	Kwadrantgroep	Noorderbreedte	Patyna	Totaal	Normgroep
Uitputting	2,42	3,03	1,97	2,59	1,72***
Distantie	1,38	1,19	1,29	1,33	1,42
Competentie	4,63	4,56	4,45	4,56	3,72***

*p<0,05; ** P<0,01; *** p<0,001.

Hulpbronnen en stressfactoren

De Vragenlijst beleving en beoordeling arbeid is onderverdeeld in vijf schalen die hulpbronnen meten (Tabel 15) en vijf schalen die stressoren op het werk meten (Tabel 16). Alle teams scoren significant slechter op stressoren vergeleken met de totale beroepsbevolking en ook significant slechter op de hulpbronnen, dat wil zeggen: die hebben zij veel minder tot hun beschikking vergeleken met de totale beroepsbevolking. Deze normgegevens zijn niet specifiek gericht op mensen werkzaam in de zorg, maar gelden voor alle werkenden in Nederland, in de periode 2005 t/m 2009.

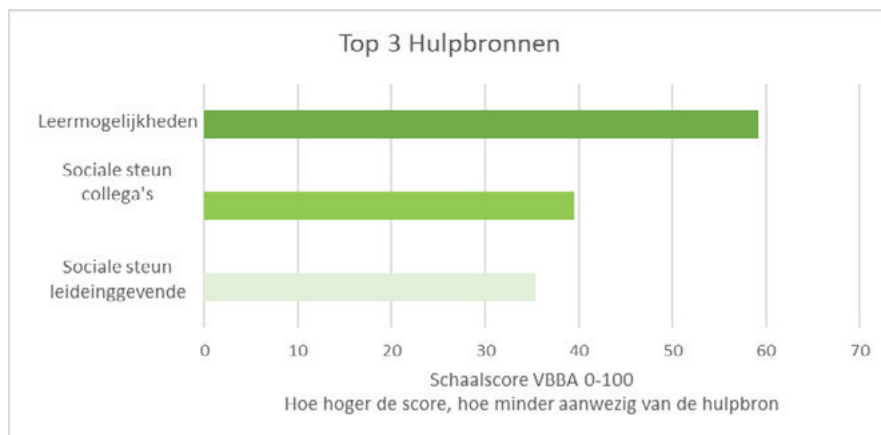
Tabel 15. Schaalscores Zelfstandigheid, Leermogelijkheden, Afwisseling, Sociale steun van leidinggevende, Sociale steun van collega's.

	Kwadrant-Groep N=24	Noorderbreedte N=21	Patyna N=13	Totaal N=58	Norm totale beroepsbevolking
Zelfstandigheid	67,71	62,95	64,69	65,35	41,97***
Leermogelijkheden	58,07	57,19	51,92	56,35	46,66***
Afwisseling	66,49	66,67	65,38	66,30	37,34***
Sociale steun leidinggevende	36,31	43,05	44,51	40,50	21,14***
Sociale steun collega's	38,69	46,43	42,58	42,22	21,19***

*** $p < 0,001$. De schaalscores lopen van 0 tot 100 waarbij hogere scores ongunstig zijn. In dit geval betekent een hoge score een gebrek aan zelfstandigheid, leermogelijkheden, afwisseling en sociale steun.

Top 3 Hulpbronnen

Wat betreft hulpbronnen scoort de sociale steun van de leidinggevende het hoogst (belangrijkste hulpbron), gevolgd door de steun van collega's en de leermogelijkheden staat op nummer drie.



Figuur 5: Top 3 Hulpbronnen.

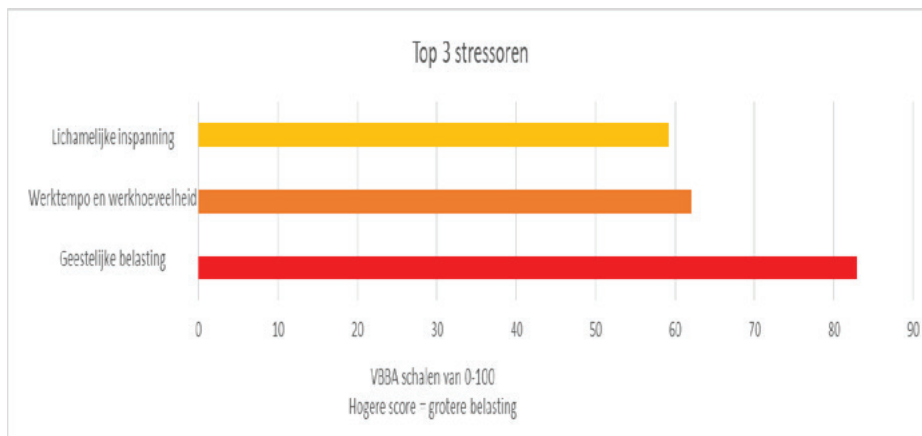
Tabel 16. Schaalscores Geestelijke belasting, emotionele belasting, Lichamelijke inspanning, Werktempo en werkhoeveelheid en toekomstonzekerheid, afgezet tegen normscores totale beroepsbevolking (periode 2005 t/m 2009).

	Kwadrant- groep	Noorderbreedte	Patyna	Totaal	Norm totale beroepsbevolking
	N=24	N=21	N=13	N=58	
Geestelijke belasting	84,02	82,82	81,87	83,13	72,48***
Emotionele belasting	56,10	58,84	52,47	56,28	24,77***
Lichamelijke inspanning	62,20	62,41	49,45	59,42	17,09***
Werktempo en – hoeveelheid	62,41	67,05	62,94	64,15	42,56***
Toekomstonzekerheid	45,05	42,50	51,92	45,72	29,65***

*** $p < 0,001$. De schaalscores lopen van 0 tot 100 waarbij 100 de slechtste score is. Hoe hoger de score, hoe hoger de belasting/inspanning.

Top 3 Stressoren

Wat betreft stressoren scoort Geestelijke belasting het hoogst (grootste stressor), gevolgd door werktempo en werkhoeveelheid en lichamelijke inspanning op de derde plaats.



Figuur 6: Top 3 stressoren.

Verschillen voor- en nameting (T0 en T1-meting)

Van alle deelnemers van de verschillende teams hebben in totaal 15-19 mensen zowel een T0 en T1 ingevuld. Sommige deelnemers hebben alleen een T0 ingevuld, anderen alleen een T1. De vergelijking tussen T0 en T1 kan niet zonder meer gezien worden als effect van de interventies (nog los van het beperkte aantal T1 metingen) omdat ook een aantal deelnemers aan het eind van een interventie pas voor het eerst een meting invulde en gerekend zijn bij de baseline meting (T0). Vanwege het kleine aantal respondenten met twee metingen, zijn de deelnemers van alle teams bij elkaar genomen (5/24 Kwadrant; 10/21 Noorderbreedte; 3/13 Patyna). Op Toekomstonzekerheid is een significante daling zichtbaar: mensen ervoeren op het 2^e moment minder toekomstonzekerheid dan bij baseline. Op alle andere schalen is geen verandering te zien (zie Tabel 17).

Tabel 17 Verschillen tussen T0 en T1 van deelnemers die op twee momenten de vragenlijst hebben ingevuld (N=15-19).

		T0	T1	p-waarde
Duurzame inzetbaarheid Gezondheid				
Bevlogenheid	UBES vitaliteit	4,57	4,56	n.s.
	UBES toewijding	5,005	4,92	n.s.
	UBES absorptie	4,46	4,42	n.s.
Burn-out	UBOS uitputting	2,39	2,24	n.s.
	UBOS distantie	1,11	1,20	n.s.
	UBOS competentie	4,58	4,45	n.s.
				n.s.
Stressfactoren	Geestelijke belasting	82,90	84,59	n.s.
	Emotionele belasting	54,70	53,95	n.s.
	Lichamelijke inspanning	59,21	56,20	n.s.
	Werktempo en werkhoeveelheid	62,12	59,60	n.s.
	Toekomstonzekerheid	45,22	33,83	P= 0,014
				n.s.
Hulpbronnen	Zelfstandigheid	64,14	63,26	n.s.
	Leermogelijkheden	52,94	51,47	n.s.
	Afwisseling	70,10	70,34	n.s.
	Sociale steun leidinggevende	33,26	43,08	n.s.
	Sociale steun collega's	37,93	37,50	n.s.
				n.s.
Gezondheid	Gezondheid	17,53	18,73	n.s.

SAMENVATTING KWANTITATIEVE RESULTATEN

De kwalitatieve resultaten zijn leidend in dit onderzoek. De kwantitatieve dienen louter als ondersteuning en nuancering. De kleine aantallen respondenten maken significante uitspraken onmogelijk en wat er uit is gekomen dient met de nodige slagen om de arm te worden geïnterpreteerd. Overall, zijn er hogere scores dan voor de normgroep op toewijding en absorptie en ook op ervaren competentie, maar ook hogere scores op uitputting. Stressfactor #1 is geestelijke belasting gevolgd door werktempo en –hoeveelheid en lichamelijke inspanning. Hulpbronnen die het hoogste scores zijn sociale steun van leidinggevend en collega's, gevolgd door leermogelijkheden. Qua verschil tussen de voor- en nametingen tonen de resultaten alleen ten aanzien van Toekomstonzekerheid een significante daling: mensen ervaren bij de nameting minder toekomstonzekerheid dan bij baseline. Op alle andere schalen is geen verandering te zien.

4. Conclusies

4.1 Belangrijkste conclusies

Kwadrantgroep, Noorderbreedte en Patyna hebben het voortouw genomen om actief aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij te dragen. Via een aanvraag ontwikkelbudget 2020 hebben de drie Friese zorgorganisaties een Plan van Aanpak Duurzame Inzetbaarheid Friesland geschreven, waarin de vraag was geformuleerd welke -naast voor de hand liggende als roosterproblematiek, snelheid veranderingen, werk/privé-balans- minder voor de hand liggende factoren aan uitval bijdragen en welke maatregelen preventief aan duurzame inzetbaarheid zouden bijdragen. Bij de eerder genoemde drie Friese zorgorganisaties was er een actiegerichte wens om met praktijkgericht onderzoek inzicht, ideeën en ervaringen boven tafel te krijgen ten aanzien van de benoemde problematiek en binnen de context van deze zorgorganisaties. De vraag aan het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool was of er evidence-based concrete handvatten gegeven konden worden om de duurzame inzetbaarheid te vergroten binnen de sector VVT. Na een periode van onderzoeksvoorbereiding en -opzet konden we starten in april 2020 wat doorliep tot april 2021. Ondanks coronastress en -maatregelen hebben de organisaties een groot doorzettings- en adaptief vermogen laten zien waardoor het onderzoek, zij het op aangepaste wijze, toch doorgang kon vinden.

Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die op basis van de resultaten kunnen worden getrokken? Allereerst tonen de resultaten ten aanzien van **Diagnose van de mentale gezondheid, stress- en hulpbronnen** dat in het algemeen de duurzame inzetbaarheid als voldoende werd ervaren met een enkele uitschieter naar beneden (3 of 5) of naar boven (10) voor aanvang van de uitrol van de interventies. De mentale maar ook fysieke gezondheid scoorde in dezelfde trant. Opvallend was dat 40+ zijn in jaren als positief werd ervaren want 'men was niet zo snel meer in paniek'. Er werden vele specifieke **hulpbronnen** genoemd. De meest genoemde en over alle organisaties heen was met stip de **cliënten**, de bewoners, er voor hen kunnen zijn. Teamvergaderingen mogen zelfs langer duren door een agendapunt 'extra rondje bewoners'. Vervolgens de **sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden**. Men waardeerde complimenten en steun van elkaar en ook een goede samenwerking. De leidinggevende kan veel goed doen door vertrouwen te geven en aan te zetten tot praten. Korte lijntjes met arts en psycholoog geeft ook energie. **Autonomie** in brede zin werd ook gewaardeerd, ook bijvoorbeeld op diensten te regelen (bij zelfsturende teams). **Ontwikkeling**, het kunnen groeien in de functie werkt ook positief, met als projecten uitrollen voor bewoners zoals 'meer bewegen voor ouderen'. Tot slot werd de **alerte reactie van organisaties** -indien van toepassing- op de **coronapandemie** positief gewaardeerd. De **stressfactoren** fungeren echt als tegenhanger van de hulpbronnen, met allereerst de voor de hand liggende **problematiek rondom de personeelsbezetting** en roostering. Ook personeelstekort in vakantietijd en bij ziekte hoort hierbij. Dat dit ten koste gaat van de aandacht voor de cliënt (immers hulpbron #1!) is echt een stressor. Daarnaast het **tijdstekort** door de toenemende **hoeveelheid werk**. Door digitalisering van werk werkt men ook steeds meer thuis wat bijdraagt aan het stressgevoel. Men moet ook **teveel bereikbaar** zijn, terugkomen of aanwezig zijn voor (online) teamoverleg of trainingen op vrije dagen. En er is soms **teveel teamcoaching** wat weer ten koste gaat van de zorg. Ook te **korte overdrachtstijd** werd genoemd. De **communicatie vanuit de organisatie** kan ook beter, want nu is er vaak onduidelijkheid over de impact van besluiten op de uitvoering van het werk. Men **miste** ook vaak **doorstroommogelijkheden** waaraan het uitblijven van (functionerings)gesprekken met leidinggevenden niet aan bijdraagt. Die zouden jaarlijks moeten plaatsvinden. In geval van **zelfsturende teams** zien we dat een team **meer onduidelijkheden** ervaart, een ander wil juist meer ruimte om sneller te kunnen gaan. Tot slot, indien de **samenwerking in teams niet lekker** verliep was dat ook een stressor. **Persoonlijke hulpbronnen**, dus die meer aan de persoon hangen als het ware, waren **nuchterheid, lerende vermogen en persoonlijke groei en reflectie**. Ook wandelen en privé leuke dingen werden genoemd, net als voldoende hulp vanuit de organisatie (NB) bij privé- of financiële problemen. **Persoonlijke stressfactoren** waren het werk **niet kunnen loslaten, niet nee** kunnen zeggen of grenzen aangeven, **gebrek aan kennis over gezond roosteren** en **privéproblemen**. De **in- en externe flexibiliteit** vond men vaak wel voldoende, maar was wel

afhankelijk van de functie; zorgkundigen en verzorgenden IG zitten zeker extern wel goed. Eigen regie is hier wel een voorwaarde (NB geeft hieraan goede kaders). **Intern** werd er niet voldoende gebruik gemaakt van de expertise van verpleegkundigen. De impact van de **coronapandemie** is **ambigue**: enerzijds heeft het voor **meer werkdruk** gezorgd (alleen al het houden aan maatregelen als 1,5 meter afstand houden en mondkapjes dragen) en heeft men **zorgen** gehad, anderzijds ervaren men **meer rust met meer focus** op de cliënten, had men **minder afleiding door familie**, **minder teamoverleg**, **meer teamgevoel** en keek men meer naar elkaar om.

Ten aanzien van **Interventieverwachtingen en -wensen** hebben we het in vrijwel alle gevallen omgezet naar **Interventiewensen**; respondenten konden zelf mede bijdragen aan ideeën en eisen die aan een ideale interventie om de duurzame inzetbaarheid bij te dragen. Ten aanzien van de enige wel van tevoren bekende interventie **Een waardevolle dag** gaf men aan dat **vooral het werk anders moeten worden georganiseerd**. Bijvoorbeeld een helpende of woonzorgondersteuner naast een IG-er laten werken. De **interventiewensen** betroffen op *individueel niveau* vrijwel altijd **persoonlijke ontwikkeling**. Er werden wensen genoemd als **grenzen leren aangeven**, **recht op onbereikbaarheid** en ondanks alles (lees: corona) **doorgaan met trainingen en opleidingen**. Ook **positiviteit, waardering en communicatie van leidinggevende** en het **kantoorpersoneel** met het in brede zin ook het liefst **korte lijntjes** (ook met arts en psycholoog) werden genoemd. De wens zit in 'het er zijn': langskomen op de werkvloer, persoonlijke communicatie en waardering uitspreken zouden worden gewaardeerd. Er wordt ondersteuning geboden aan medewerkers in disbalans met **maatschappelijk werk** en daarmee mag meer worden gedaan. Andere wensen waren **trainingen niet plannen bij onderbezetting**, **leidinggevend** met goede kennis van **werk en team**, **arts- en psycholoogbezoek alleen plannen als het cliënten past**. Op *groepsniveau* wil men minder overleg (!), en meer **tijd om van elkaar te leren**. Bijvoorbeeld door ergens anders tijdelijk te werken: **Gluren bij de burens**. Meer tijd om dingen inhoudelijk uit te zoeken, een **feedbackcultuur** creëren en meer **bijzondere uitjes met cliënten**. Ook de **eigen bezetting regelen** en **extra aandacht voor een goede werksfeer** in geval van spanning werden genoemd. Op *leiderschapsniveau* werden met name twee aspecten genoemd: meer **steun, stimulans en empathie** en meer **duidelijkheid over de rol van de leidinggevende**, zeker in diffuse omgeving als zelfsturing waar ook ruimte moet zijn voor organisch werken. Op *organisatieniveau* komen we op de voor de hand liggende factoren als goede **personeelsplanning** en **roostering**; geef hier **meer autonomie** in en **onderzoek** dit proces om het te kunnen **verbeteren**.

Ten aanzien van de **Verandering** omtrent duurzame inzetbaarheid, stress- en hulpbronnen toonden de kwalitatieve resultaten aan dat men het **fysiek en mentaal wel een zware** (corona)tijd vond, maar desondanks werden wel **voldoendes** gescoord <5,5 – 10>. Sommigen ervoeren **meer mentale gezondheid** door de coronaperiode door de **ruime(ere) bezetting**. Anderen ervoeren nog steeds **te weinig bezetting** en **te veel protocollen** waarvan niet mocht worden afgeweken. De resultaten toonden aan dat ook nu weer het **contact met de cliënten op nummer 1** stond. Het **persoonlijke ging er wel wat af** door corona wat ten **koste gaat van het werkplezier**. Men had ook nu een **verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel** door corona en moest meer werken wat **ten koste ging van de duurzame inzetbaarheid** en dan ook met name de **fysieke gezondheid**. Natuurlijk was de tijd met jonge kinderen in quarantaine thuis heel zwaar maar over het algemeen had men meestal **voldoende hersteltijd** ervaren om het werk vol te houden.

Zoals eerder aangegeven hebben we als co-partners in dit onderzoeksproject flexibel moeten omgaan met de inzet van interventies; het kwam vaak voor dat men niet echt een interventie heeft ervaren. We hebben in brede zin bevraagd wat wel en niet werkte om duurzaam te kunnen blijven werken.

Ten aanzien van de **Evaluatie van de impact van de interventie** op de duurzame inzetbaarheid in brede zin toonden de resultaten aan dat men op *individueel niveau* het **mee laten lopen van een fysiotherapeut** bij de behandeling door een verzorgende, het ontvangen van **complimenten en steun** van collega's en **zelfzorg** in de vorm van meer vitamines, fruit, meer bewegen en slapen en minder alcohol als waardevol hebben ervaren. Daar tegenover werd **belemmering van ontwikkeling** benoemd. Bijvoorbeeld een capaciteitentest af te willen nemen als een helpende aan een opleiding wilde beginnen wat als misplaatst werd ervaren. Op *groepsniveau* vond men acties als **virtuele bingo** en onderling **kaartjes sturen met waardering** fijn, net als **samen koffiemomentjes** delen. Ook het

maken van **afspraken** over hoe om te gaan met **groepsapps en mail**. Hierdoor bleef men in gesprek met elkaar. Natuurlijk als de **bezetting op orde** was en soms werd specifiek genoemd de **inzet van een helpende per team**. De **communicatie was soms verbeterd** en **kleine presentjes** werden gewaardeerd. **Minder positief** waren acties als het **positieve dingenboek**, of een **poster** met acties naar aanleiding van de voormeting. Ook een **training inplannen bij te lage bezetting** en **vreemden als invallers** zijn geen geslaagde ervaringen. De **zakelijke kant van leidinggevend** werd gewaardeerd. **Echter**, de verbindende rol, inclusief de warmte, waardering en empathie werd vaak (maar zeker niet altijd!) gemist maar deze rol werd -indien van toepassing- overgenomen door een coach. Op **organisatieniveau** is men positief over de **communicatie** (meer dan voorheen en via intranet). Ook de **complimenten** in de vorm van zonnebloemen, pot snoep, zelf te kiezen kerstpakket en **langskomen** van regiomanager, crisisteam en/of geestelijk verzorger werden uitdrukkelijk gewaardeerd. **Toch** zijn er ook (slechts enkele) geluiden geweest die **liever handen aan het bed** hadden dan de eerdergenoemde cadeautjes. De **uitbetaling van de zorgbonus** liet bij één organisatie lang op zich wachten wat men als kwalijke actie ervaarde maar dat kwam goed toen het eenmaal was betaald. Verder werd niet gewaardeerd dat er **verschil in beleid** is per locatie wat leidt tot het meten met verschillende maten. En **onduidelijke planning** werd ook hier weer genoemd. **Centraal aangestuurde interventies** zoals praatkaarten, informatie op intranet over buddy's en in- en uitchecken en het aanvullen van het crisisteam met mensen van verschillende regio's bleken bij **vrijwel iedereen onbekend**. Op **omgevingsniveau** werd (natuurlijk) de zorgbonus gewaardeerd, hoewel sommigen die niet direct met Covid-19 te maken hebben in het werk het iets te veel vonden voor zichzelf.

Ondanks de nodige slagen om de arm toonden de kwantitatieve resultaten **significante hogere scores** dan voor de normgroep op toewijding en absorptie en op ervaren competentie, maar ook hogere scores op uitputting. Stressfactor #1 is geestelijke belasting gevolgd door werktempo en –hoeveelheid en lichamelijke inspanning. Hulpbronnen die het hoogste scoren zijn sociale steun van leidinggevend en collega's, gevolgd door leermogelijkheden. Er zijn geen significante verschillen tussen de voor- en nametingen behalve ten aanzien van Toekomstonzekerheid: respondenten ervoeren bij de nameting minder toekomstonzekerheid dan bij baseline.

Zoals verondersteld en in lijn met het basismodel JD-R (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti 2007) zien we dat hulpbronnen werkstressoren lijken te kunnen compenseren en dat hulpbronnen zoals sociale steun extra positief werken wanneer de taakeisen hoog zijn. Medewerkers van de Friese zorgorganisaties hebben te maken met hoge taakeisen, maar indien er genoeg hulpbronnen voorhanden zijn -van individueel tot organisatieniveau- ervaart men, ondanks de coronapandemie, over het algemeen voldoende duurzame inzetbaarheid. Het kan wel beter. Door de balans meer op het motivationele in plaats van op het verminderen van het uitputtingsproces te leggen komt er meer energie vrij voor positieve uitkomsten. Dit past bij onze onderzoeksinstek door appreciative inquiry (waarderend onderzoek) en positieve psychologie te incorporeren.

4.2 Praktische aanbevelingen aan (HR-)managers

Overall, kunnen we stellen dat de positief ervaren interventies om de duurzaam inzetbaarheid te verhogen voornamelijk in de **ontwikkel-, behoud- en benutbundels** van het HR-beleid vallen. Ondanks de wat hogere leeftijd van sommige respondenten worden er geen acties genoemd die vallen in de 'ontziebundel'. De respondenten geven aan dat ze niet hoeven te worden ontzien om beter inzetbaar te zijn (De Lange & Van der Heijden, 2016, Veth, 2016). Onder de **ontwikkelbundel** vallen de genoemde wensen zoals de ontwikkelbehoefte en meer informatie over zelfsturing en verzoek om meer kennis en kunde om beter (hoger) te kunnen functioneren. Daar vallen ook het Gluren bij de burens en een ontwikkelplan op teamniveau onder. Dit wordt ook wel de *driving power of development* genoemd (Veth et al., 2019). Ontwikkeling blijkt voor alle medewerkers, ongeacht leeftijd, van groot belang, ook al kan de invulling ervan verschillen (Veth, 2019). De HR-ontwikkelbundel is ook de meest invloedrijke HR-bundel op duurzame inzetbaarheid. De genoemde acties zoals rooster, een vitaliteitsdag en het delen van informatie vallen onder de **behoudbundel**. HR-beleid is dan gericht om het huidige functioneren van de medewerkers te behouden. Tot slot geven meerdere respondenten aan dat ze meer regelmogelijkheden willen in het uitvoeren van de taken. Daarnaast werd ook de wens voor meer verantwoordelijkheden in hun zelfsturende teams genoemd. Deze verzoeken vallen

onder de benutbundel. HR-beleid is dan gericht op het benutten van bestaande ervaring, kennis en kunde van de medewerkers.

Ondanks de drukke en bijzondere coronatijd die het werken in de zorg er niet makkelijker op heeft gemaakt, scoren de bevroegde medewerkers hun (mentale)gezondheid en ervaren energie als voldoende tot zelfs goed en zeer goed. Dit ondanks hoge scores op uitputting en veel ervaren energielekken zijn respondenten grotendeels positief waarschijnlijk door de compenserende werking van hulpbronnen van onder meer sociale ondersteuning van elkaar en leidinggevenden. Met hoge scores op geloof in eigen kunnen, toewijding en absorptie houden ze vol.

Uit de interviews bleek dat de werkeisen afgelopen tijd waren toegenomen (denk aan werken in beschermende kleding, werken onder gewijzigde omstandigheden, flexibiliteit m.b.t. invallen voor collega's, werken op andere locaties) maar dat dit ook gecompenseerd kon worden door een toename in energie- en hulpbronnen. In tijden van crisis is het belang van 'samen het hoofd bieden tegen de uitdagingen' duidelijk geworden. De vier onderstaande werkgerelateerde hulpbronnen leken daar vooral een rol in te spelen.

I Positief sociaal werkklimaat

Men heeft steun van collega's en in de meeste gevallen ook van de direct leidinggevende ervaren. Het elkaar willen helpen en oog hebben voor de behoefte van een collega. Een verbindende cultuur geeft energie om het werk vol te houden. Ook goede werkafspraken over bereikbaarheid kunnen helpen de energie op peil te houden door de herstelmomenten niet te vaak te verstoren.

II Erkenning en beloning

Het werd gewaardeerd dat van alle lagen uit de organisatie erkenning kwam voor de inzet die de afgelopen tijd gedaan is. Zowel de berichten van het Bestuur op intranet, een appje van een collega of de kleine cadeautjes die zijn uitgedeeld werden genoemd. Het gaat vooral om de kleine persoonlijke uitingen die het meest gewaardeerd werden. De zorgbonus van € 1000,- voelde zeker als blijk van waardering maar werd niet als een belangrijk iets genoemd door de respondenten. Het feit dat de cliënten tevreden zijn of dat leidinggevenden (incl. Bestuur) aandacht heeft voor de prestaties is voor veel respondenten belangrijker dan een erkenning in geld. Het gezien en gewaardeerd voelen geeft de medewerkers energie.

Ook het kunnen ontwikkelen en doorgroeien in een functie werd gezien als erkenning en gaf energie. De waardering en het vertrouwen die ervaren werd bij ontwikkeling (scholing mogen volgen, doorgroeien in andere functie) heeft een positief effect gehad op de duurzame inzetbaarheid. Nu veel van deze scholing door de Coronacrisis is geannuleerd, werd dit als gemis ervaren.

III Leiderschap en management

De aanwezigheid en zichtbaarheid van een leidinggevende werd het vaakst genoemd als er iets gemist is de afgelopen periode. De relatie met een leidinggevende wordt in de literatuur genoemd als belangrijke factor voor het werkplezier en bevlogenheid van medewerkers³.

Zeker in deze bijzondere tijden lijken de medewerkers toch behoefte te hebben aan een leidinggevende die oog heeft voor de individuele medewerker. Een leidinggevende die daarnaast vooral ook zichtbaar is op de werkvloer. Inhoudelijk weten medewerkers wel wat er van hen verwacht wordt, daar hebben ze de leidinggevende niet voor nodig. Het gaat vooral om aandacht voor het welzijn van het individu in het team. Voor leidinggevenden die grote teams onder zich hebben (60-80 medewerkers) lijkt dit een hele uitdaging.

In een interview werd ook het gemis aan functioneringsgesprekken genoemd. Het is een van de middelen waarmee de medewerker het gevoel heeft in gesprek te kunnen komen met zijn of haar leidinggevende.

IV Informatievoorziening

Het werkt voor de medewerkers stimulerend als zij goed op de hoogte worden gehouden over wat er speelt in de organisatie. Medewerkers waardeerden de wekelijkse nieuwsbrieven of mails met

³ Schaufeli, W. e.a. Dossier bevlogenheid, februari 2013. Bron: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/402.pdf>

informatie die door leidinggevende gedeeld werden. Ook de informatie van het crisisteam en het bestuur op Intranet werden als positief gezien in deze crisistijd.

Medewerkers voelden zich meer verbonden en betrokken als ze op de hoogte waren van de belangrijke zaken die er op hun afdeling of de organisatie als geheel speelden. Zorg dus ook concreet voor terugkoppeling van dit onderzoek aan de medewerkers en stel hen op de hoogte van het vervolg.

Referenties

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*, 1-18.

Seligman, M. E. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy*, 27(3), 60-1.

Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzaam Inzetbaar, Werk als Waarde, *ZonMW*.

Veldhoven M. van, & Meijman T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

Veth, K. N. (2016). *The Driving Power of Development HRM and Employee Outcomes Across the Life-Span* (Doctoral dissertation, Radboud University, Nijmegen).

Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., & De Lange, A. H. (2015). Development (f) or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human resource development quarterly*, 26(1), 53-80.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21200>

Veth, K. N., Korzilius, H. P., Van der Heijden, B. I., Emans, B. J., & De Lange, A. H. (2019). Understanding the contribution of HRM bundles for employee outcomes across the life-span. *Frontiers in Psychology*, 10, 2518.

Duurzame Inzetbaarheid binnen de Friese Zorg

In de Verpleeg-, Verzorgingshuizen, Thuiszorg en Jeugdgezondheidszorg (VVT-) sector is langdurige uitval een toenemend probleem. De oorzaken zijn vaak wel in beeld, maar het lukt VVT-organisaties niet (voldoende) om preventieve maatregelen succesvol te laten landen. Kwadrantgroep, Noorderbreedte en Patyna hebben het voortouw genomen om aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers actief bij te dragen. Via een aanvraag ontwikkelbudget 2020 hebben de drie Friese zorgorganisaties een Plan van Aanpak Duurzame Inzetbaarheid Friesland geschreven waarin de vraag was geformuleerd welke factoren aan uitval bijdragen en welke maatregelen preventief aan duurzame inzetbaarheid bijdragen.

Bij deze eerder genoemde drie Friese zorgorganisaties was er een actiegerichte wens om met praktijkgericht onderzoek inzicht, ideeën en ervaringen boven tafel te krijgen ten aanzien van de benoemde problematiek en binnen de context van deze zorgorganisaties. De vraag aan het lectoraat Duurzaam HRM van de Hanzehogeschool was of er *evidence-based* concrete handvatten gegeven konden worden om de duurzame inzetbaarheid te vergroten in de verpleeghuiszorg.

Samen sterk voor extra gezonde jaren

Het accent van dit praktijkgericht onderzoek lag op de medewerker zelf, maar ook op de context. Naast de inclusie van diverse niveaus – Individueel, Groep, Leiderschap, Organisatie en Omgeving (IGLOO, zie ook Nielsen et al., 2020) – is onderzoek in dit project gericht op amplitie. Amplitie is, in tegenstelling tot curatie (behandelen) en preventie (voorkomen), niet (alleen) gericht op negatieve toestanden van medewerkers (zoals ziekte, werkstress etc.) maar juist (ook) op het bevorderen van positieve toestanden. Dit werkt positief door op vitaliteit, ervaren gezondheid en inzetbaarheid. Je beperkt je als organisatie dus niet tot het voorkomen van ziekte of werkstress, maar rekt de mogelijkheden juist op om positieve gevolgen van werk te expanderen. Want ook in het geval van werknemers die zonder problemen functioneren, kan het zo zijn dat het potentieel (nog) niet optimaal benut wordt. De coronapandemie heeft in deze ook extra flexibiliteit gevraagd van alle betrokken partijen en heeft bijgedragen aan het omgaan met (stressvolle) onverwachte gebeurtenissen en het vergroten van de veerkracht.

Mei elkoar

Door het voortouw te nemen maken Kwadrantgroep, Noorderbreedte en Patyna het mogelijk om -met een focus op het motivationele proces- positieve impact te hebben op de duurzame inzetbaarheid van de zorgmedewerkers. Het lectoraat Duurzaam HRM heeft onderzocht in welke mate en op welke manier de interventies impact hebben gehad op de duurzame inzetbaarheid van de zorgmedewerkers. De uitkomsten van dit onderzoek zijn samengevat in deze rapportage.