



Vlaanderen
is zorg

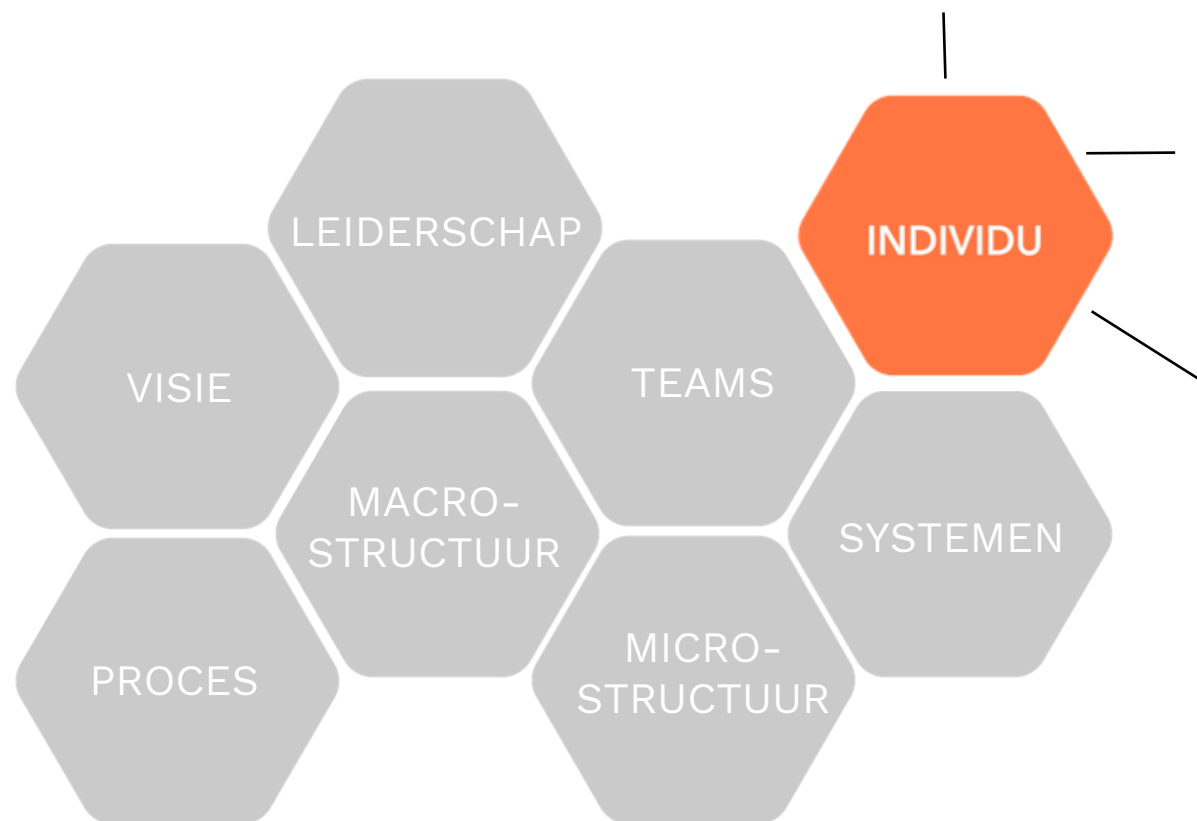
Hoe creëer je werkbaar werk?

Fien Dams & Sabine Van Houdt



Hoe creëer je werkbaar werk?

Wat is werkbaarheid en
hoe meten we dit?

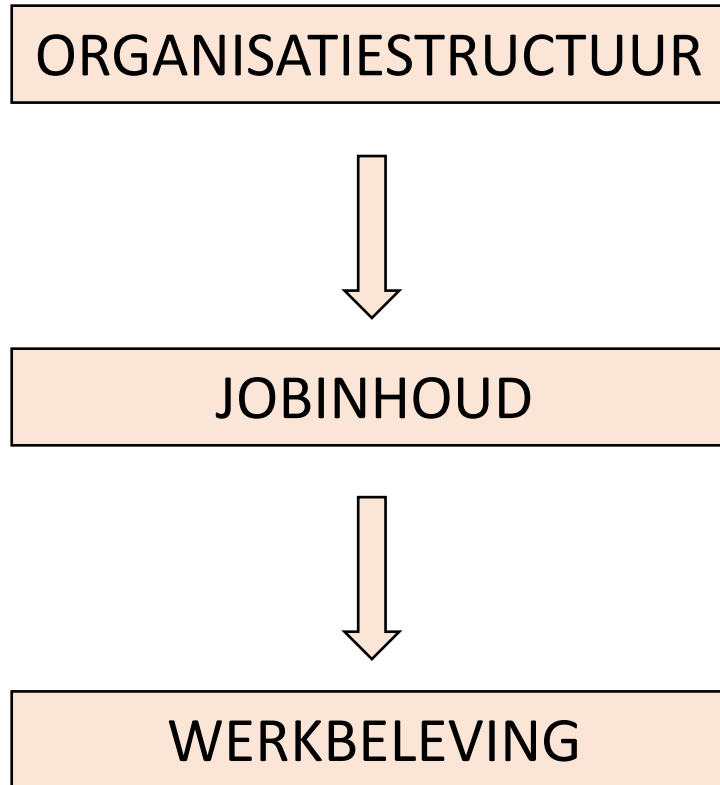


Wat is de impact van anders
organiseren op jobinhoud en de
werkbeleving van medewerkers in
WZC?

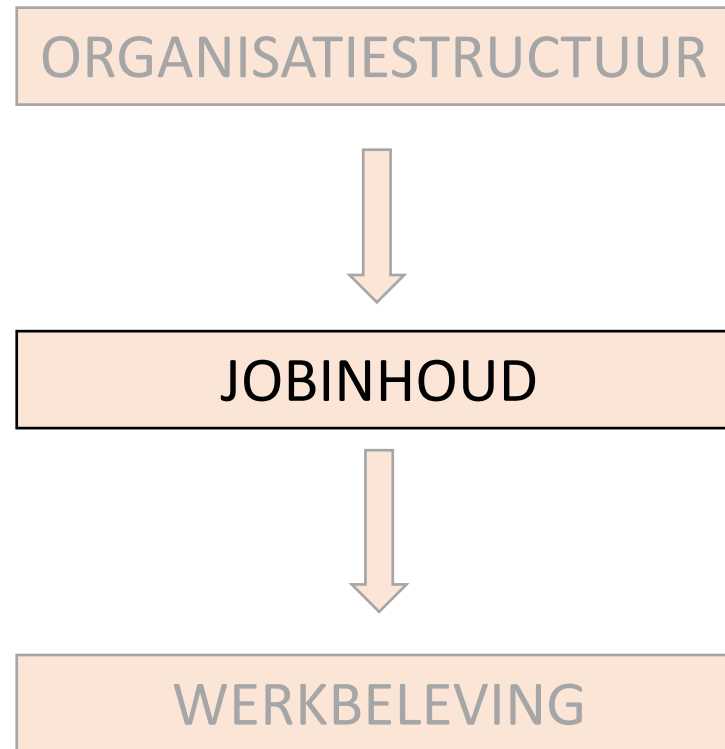
Hoe creëer je meer
werkbaar werk?

Wat is werkbaarheid en hoe
meten we dit?

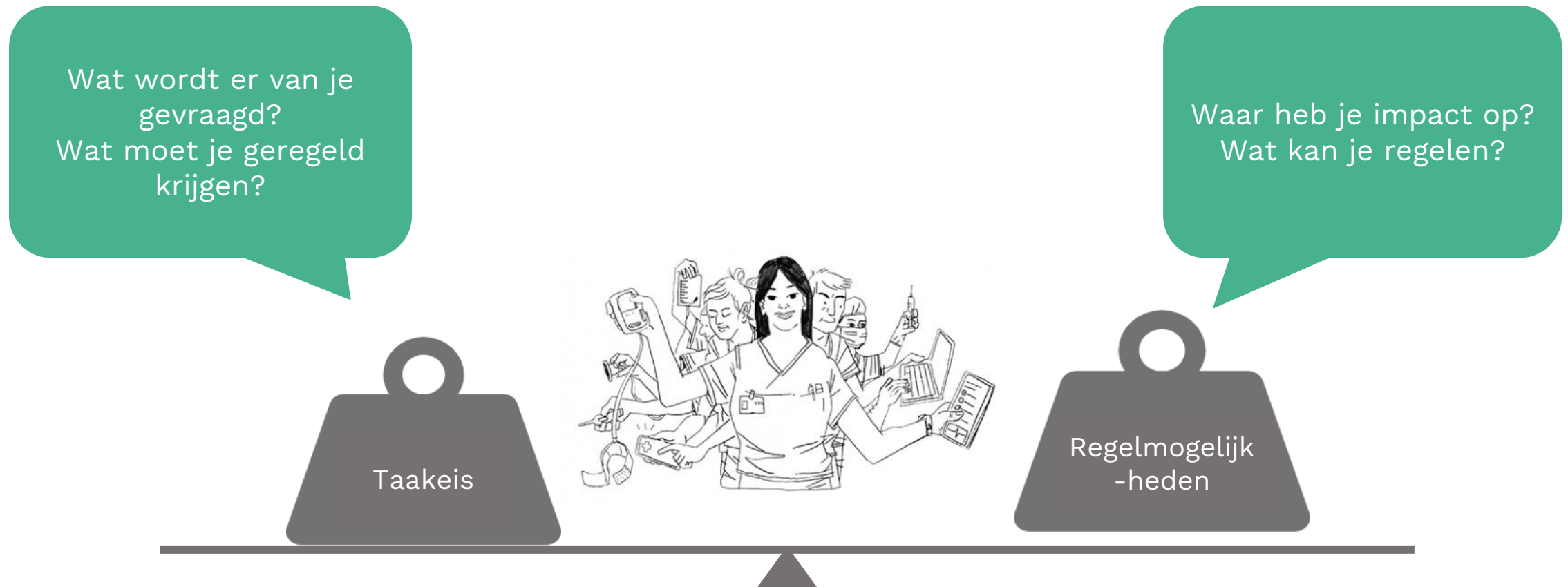
Wat is werkbaarheid?



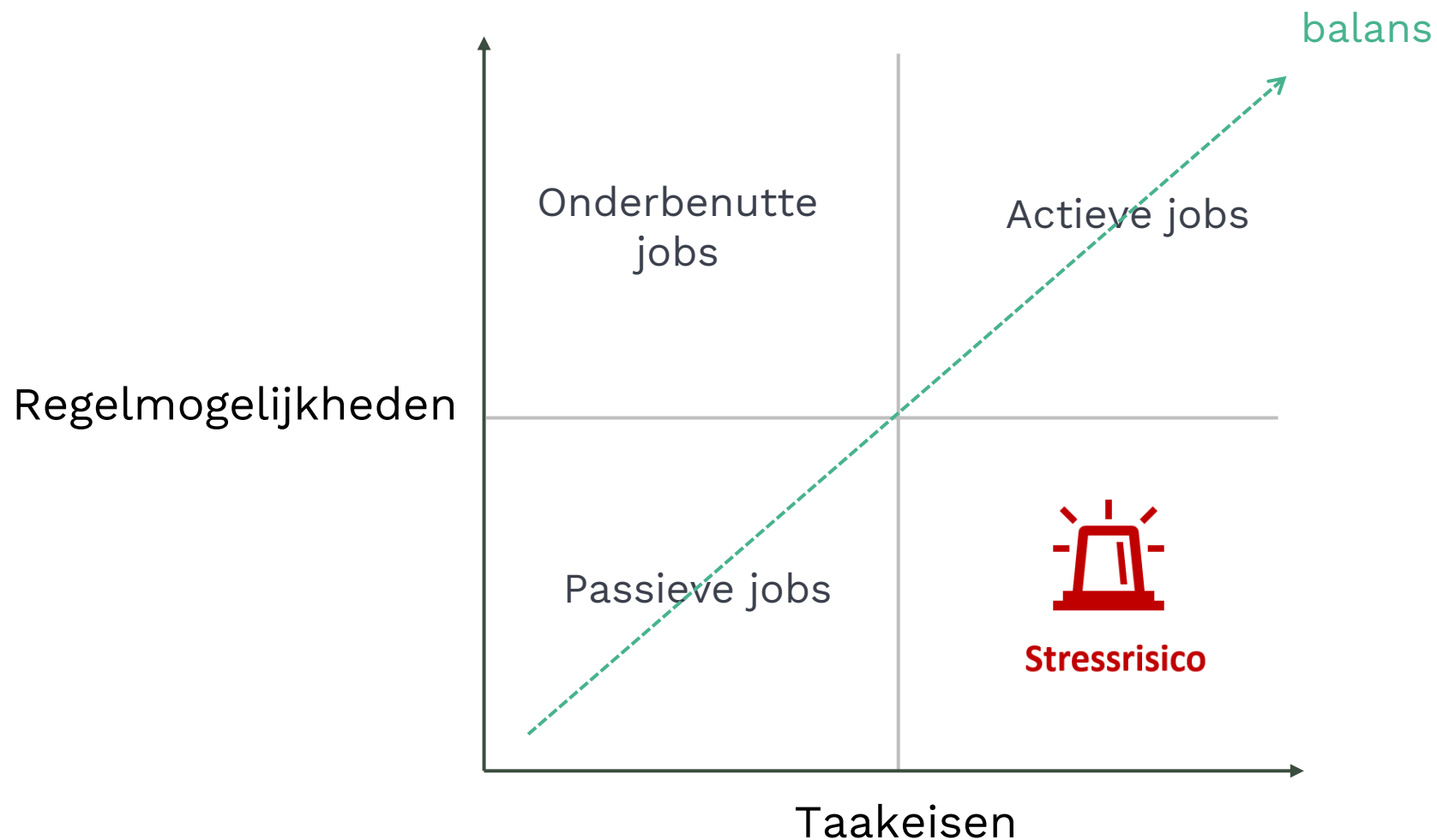
Jobinhoud bepaalt de werkbeleving



Werkbaarheid gaat over de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden



Werkbaarheid gaat om de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden (Karasek, 1979)



Wat zijn de relevante taakdimensies?

(relevant voor alle soorten jobs, niveaus en contexten)

Nieuwe **kennis**?

Informatie nodig?

Planningsverstoringen?

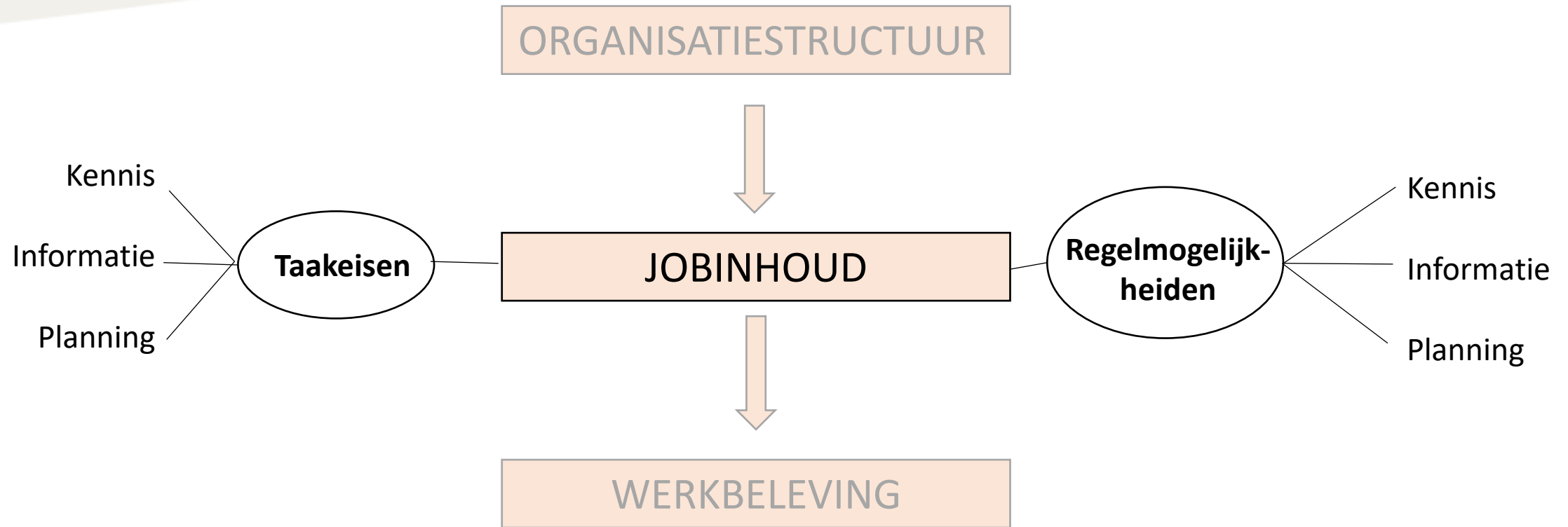
Al doende leren

Zelf informatie opzoeken

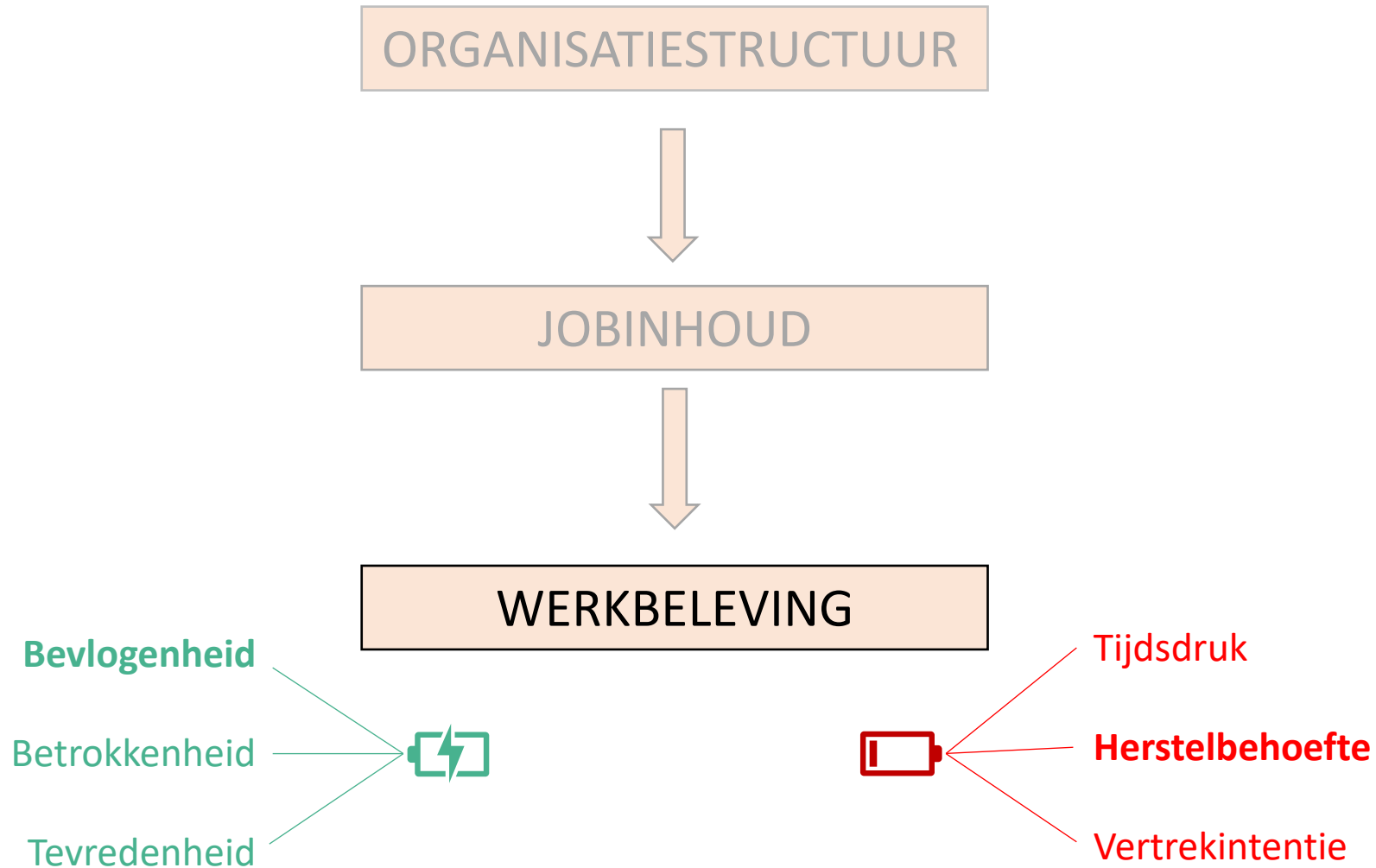
Zelf volgorde taken aanpassen



Jobinhoud meten



Werkbeleving als maatstaf voor de werkbaarheid



Werkbaarheid in Vlaamse WZC

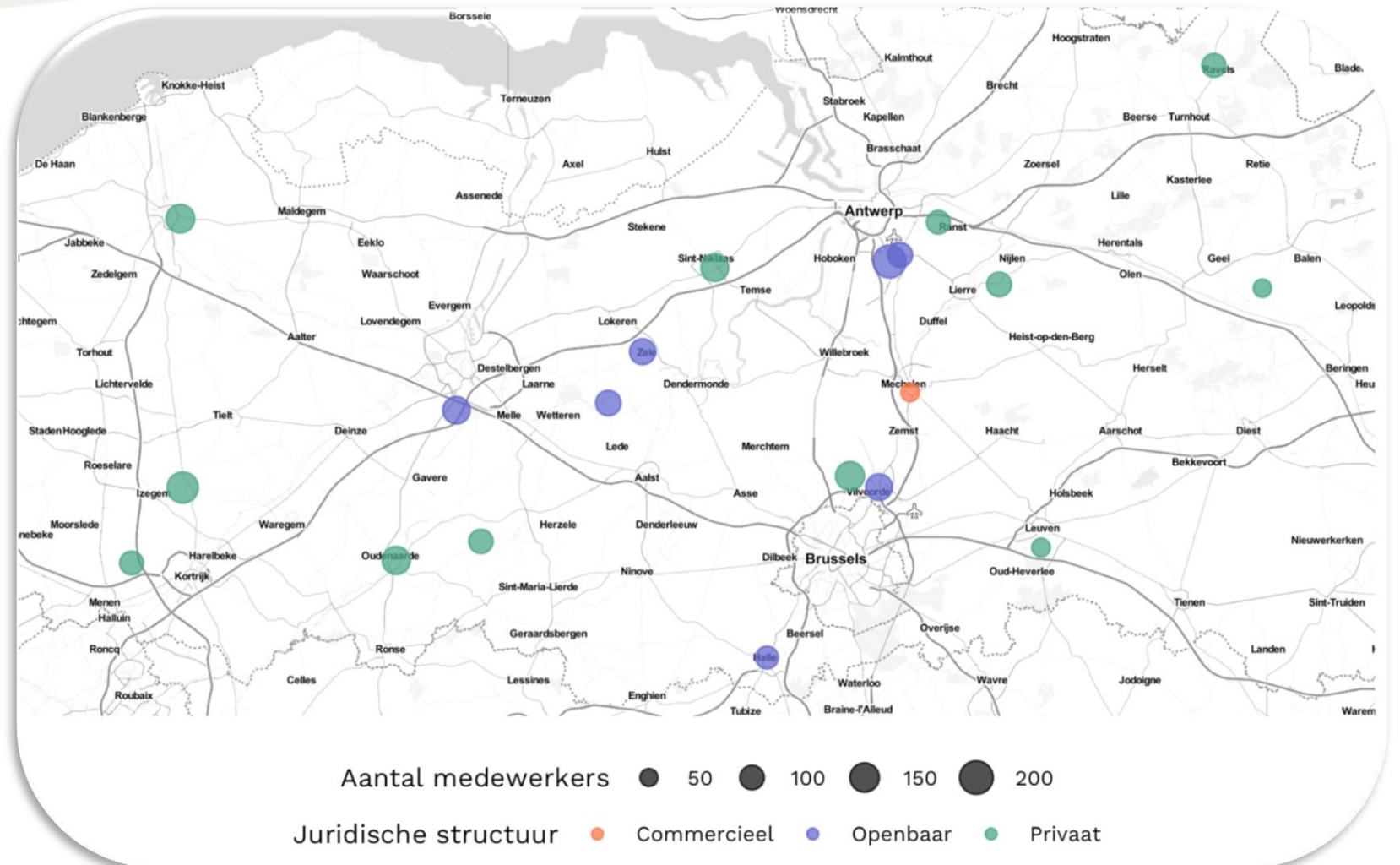
○ Onderzoek in 20 startende WZC

○ Hoge respons

- ▶ 77% in 2019
- ▶ 64% in 2021

○ Deelnemers

- ▶ 1697 in 2019
- ▶ 1277 in 2021



Werkmeter brengt werkbaarheid in kaart

◻ Online bevraging

- ▶ Organisatiestructuur
- ▶ Jobinhoud
- ▶ Werkbeleving
- ▶ Werkrelaties en leiderschap



◻ Interviews

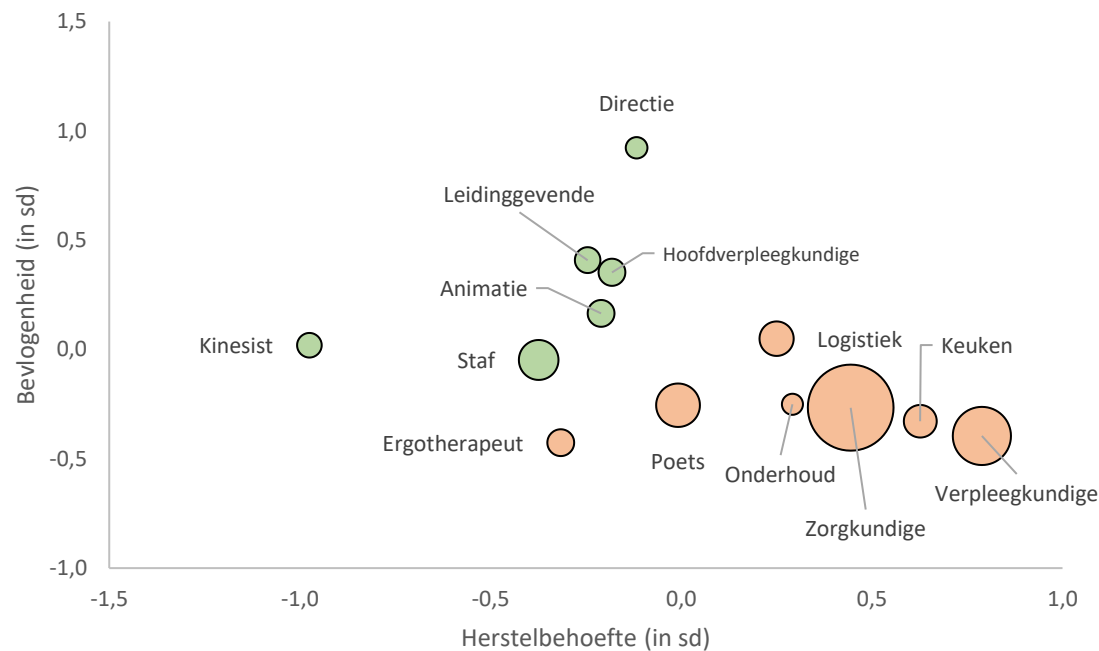
- ▶ Leidinggevend kader WZC
- ▶ Adviseurs

◻ Concreet advies

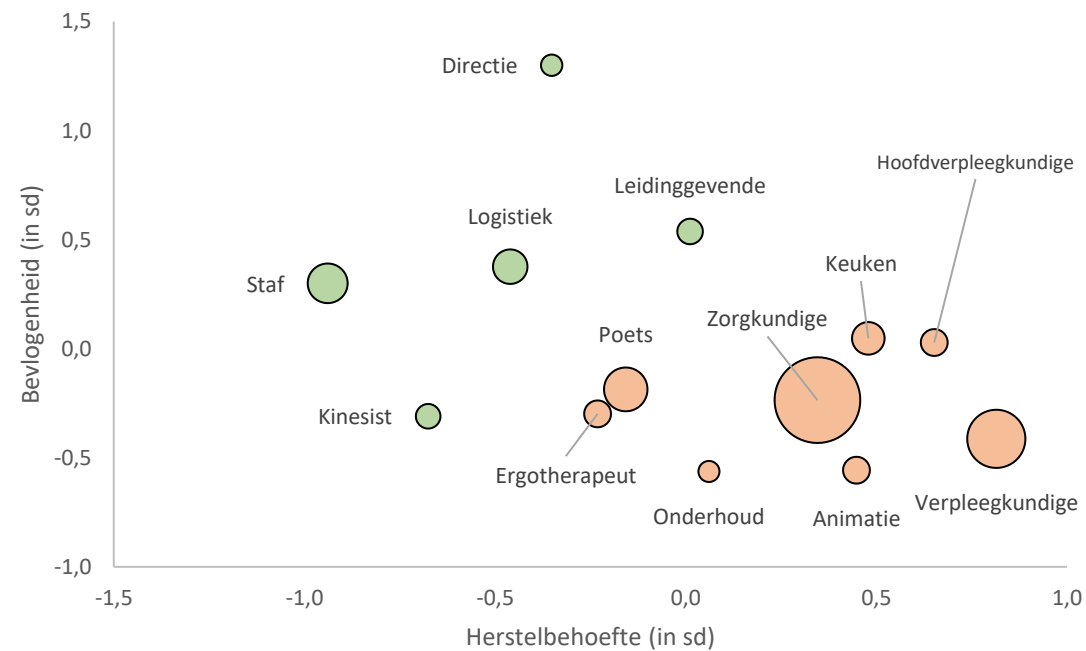
- ▶ Individueel advies over de werkbaarheid per WZC
- ▶ Sectorrapport
['Werkbaarheid in Vlaamse WZC'](#)

Werkbeleving verschilt per functie

Herstelbehoefte en bevlogenheid per functie in 2019

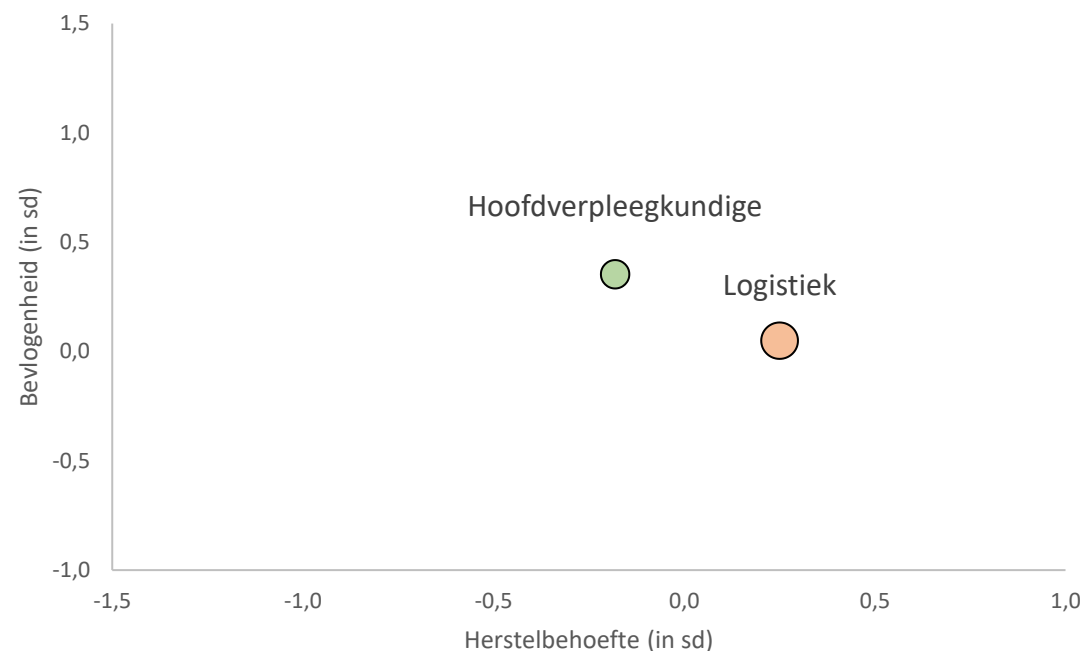


Herstelbehoefte en bevlogenheid per functie in 2021

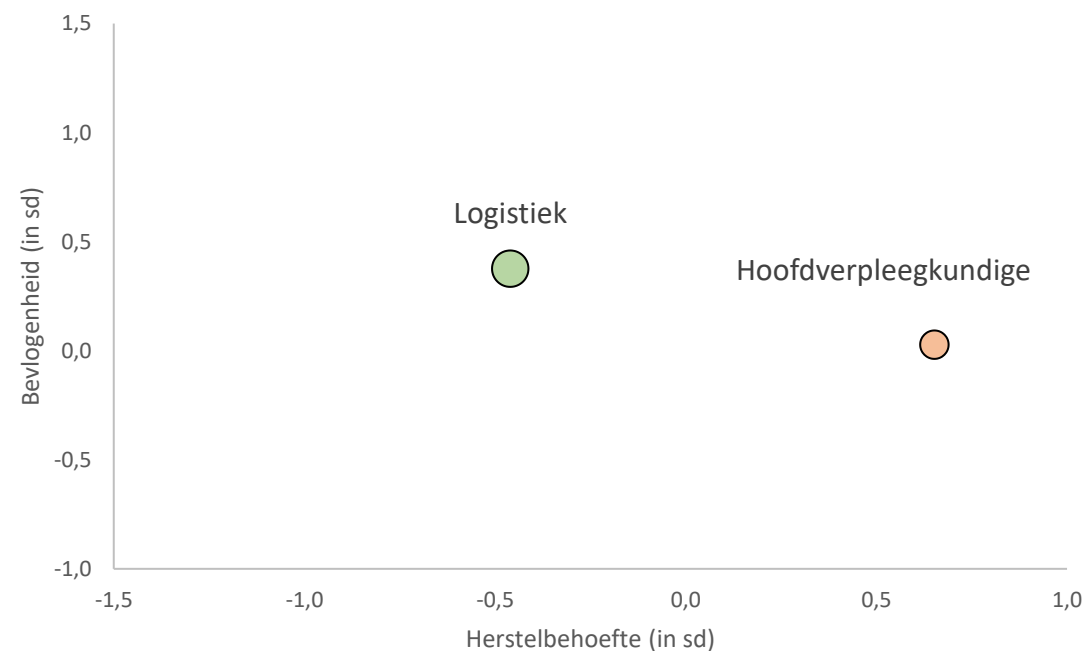


Werkbeleving van hoofdverpleegkundigen en logistiek medewerkers is sterk veranderd

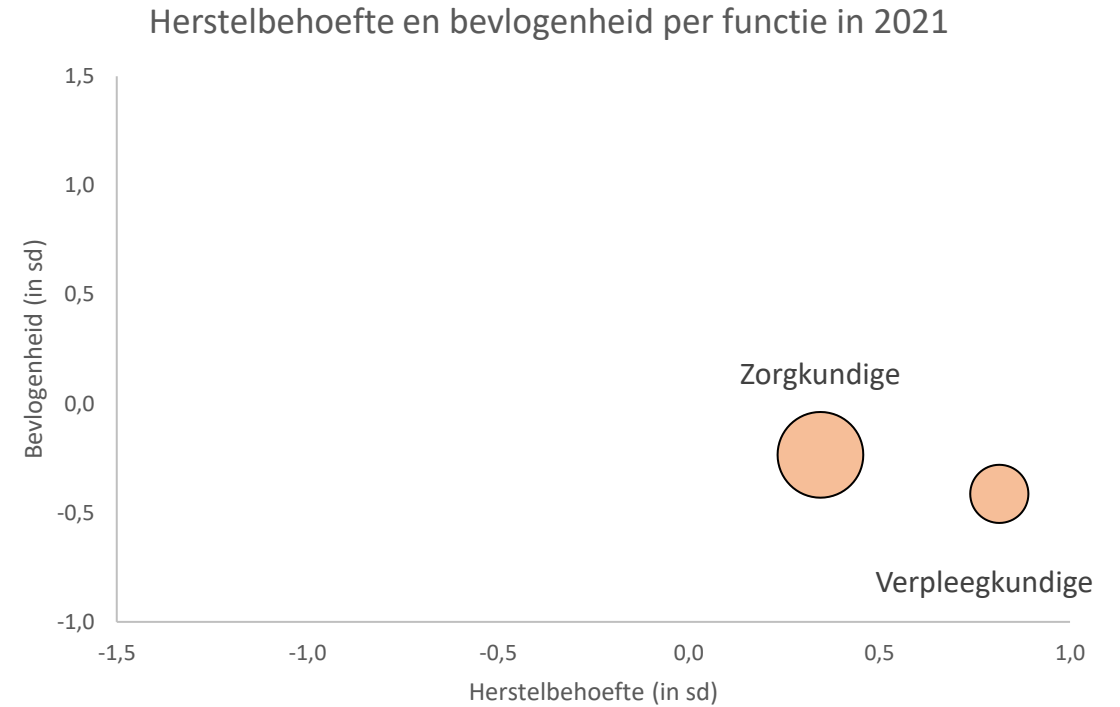
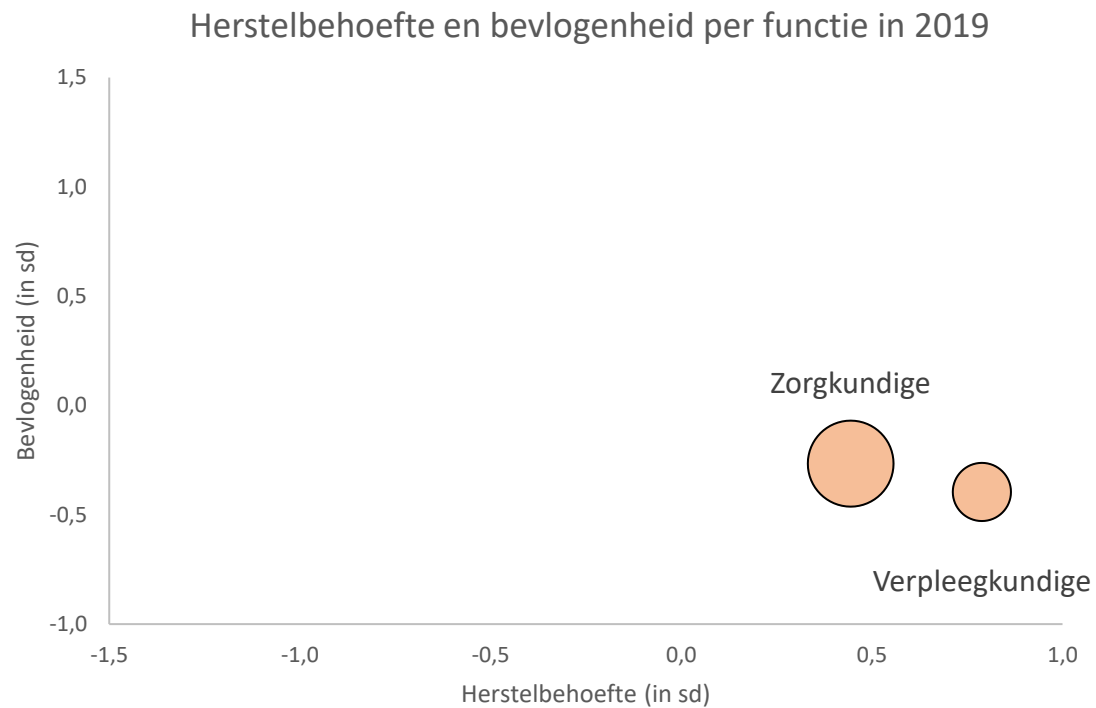
Herstelbehoefte en bevlogenheid per functie in 2019



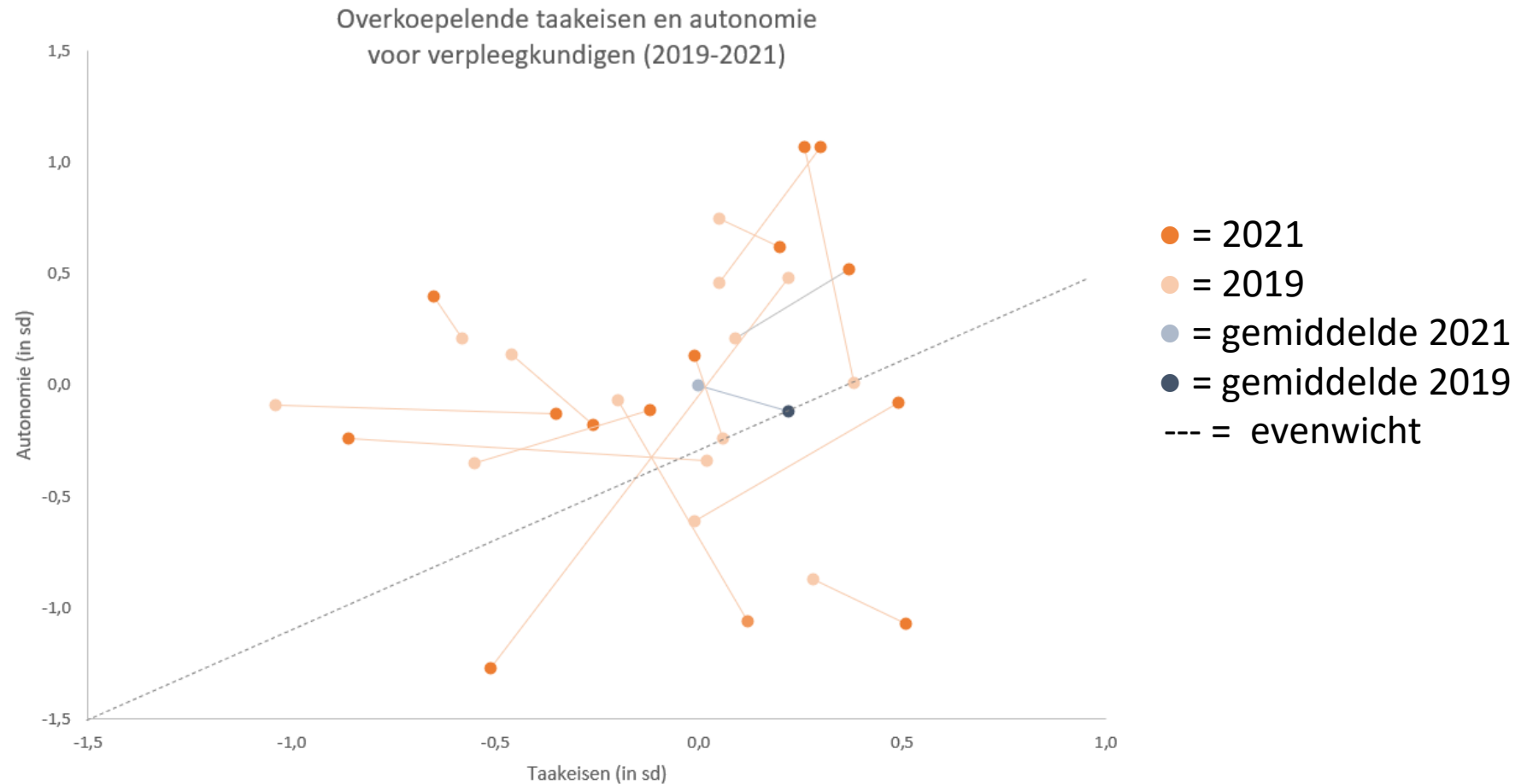
Herstelbehoefte en bevlogenheid per functie in 2021



Zorgmedewerkers ervaren het hoogste stressrisico

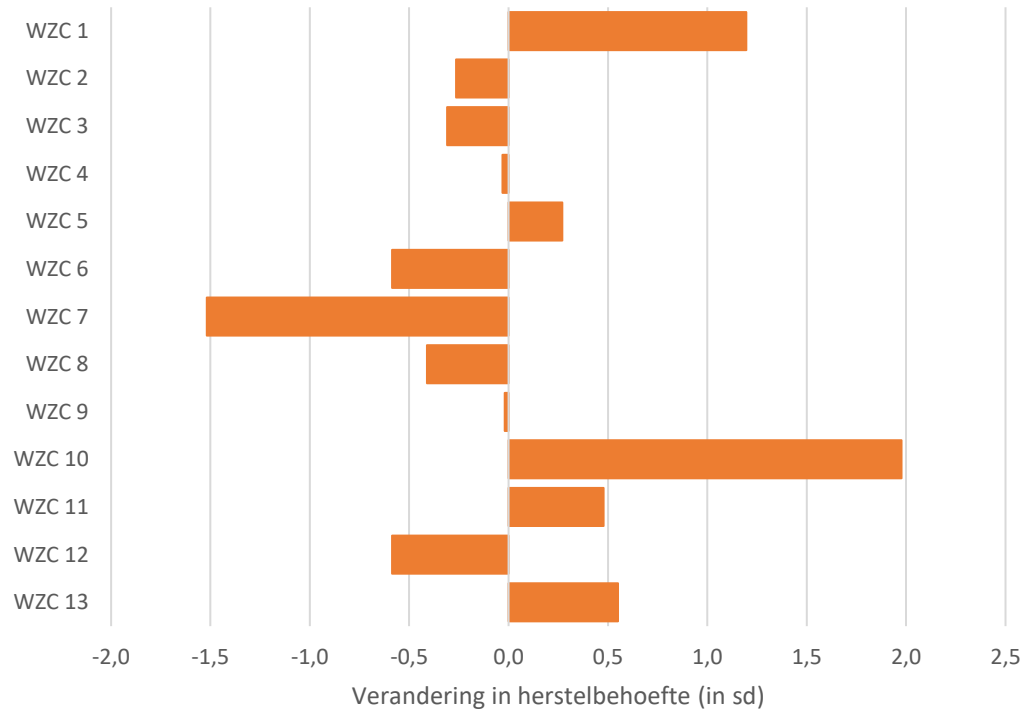


De jobinhoud van verpleegkundigen is niet overall dezelfde

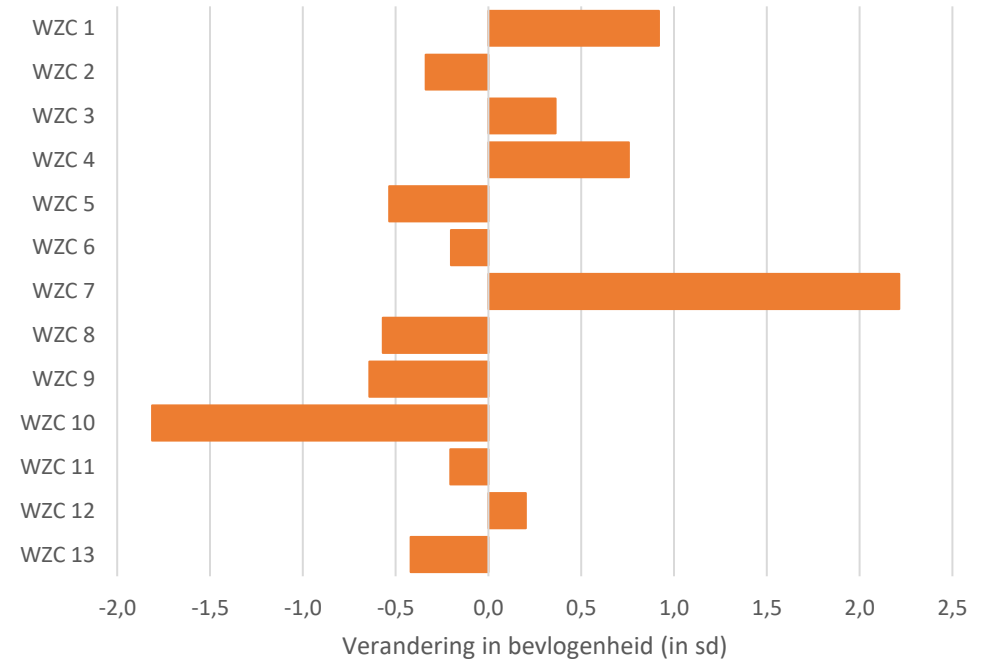


Verschillen in jobinhoud leiden tot verschillen in werkbeleving bij verpleegkundigen

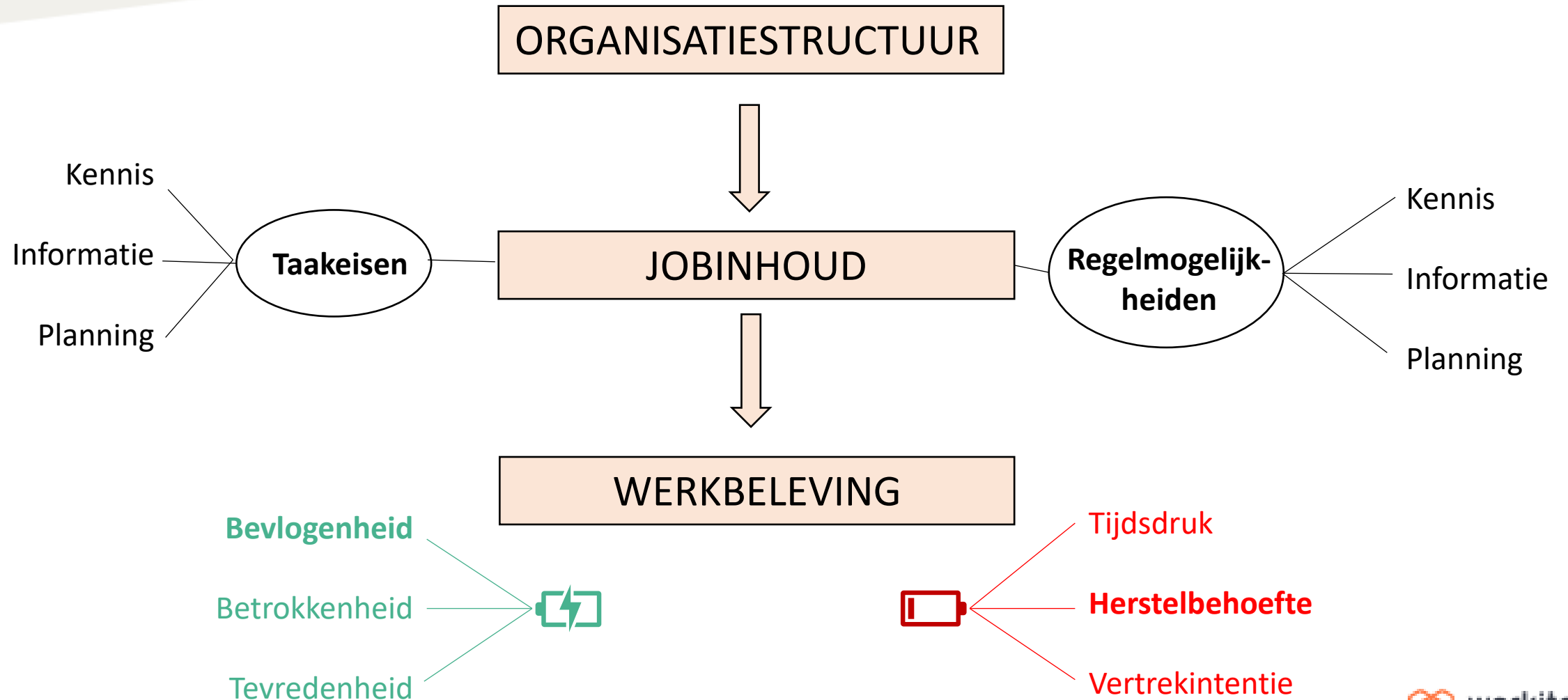
Verandering in herstelbehoefte bij verpleegkundigen



Verandering in bevlogenheid bij verpleegkundigen



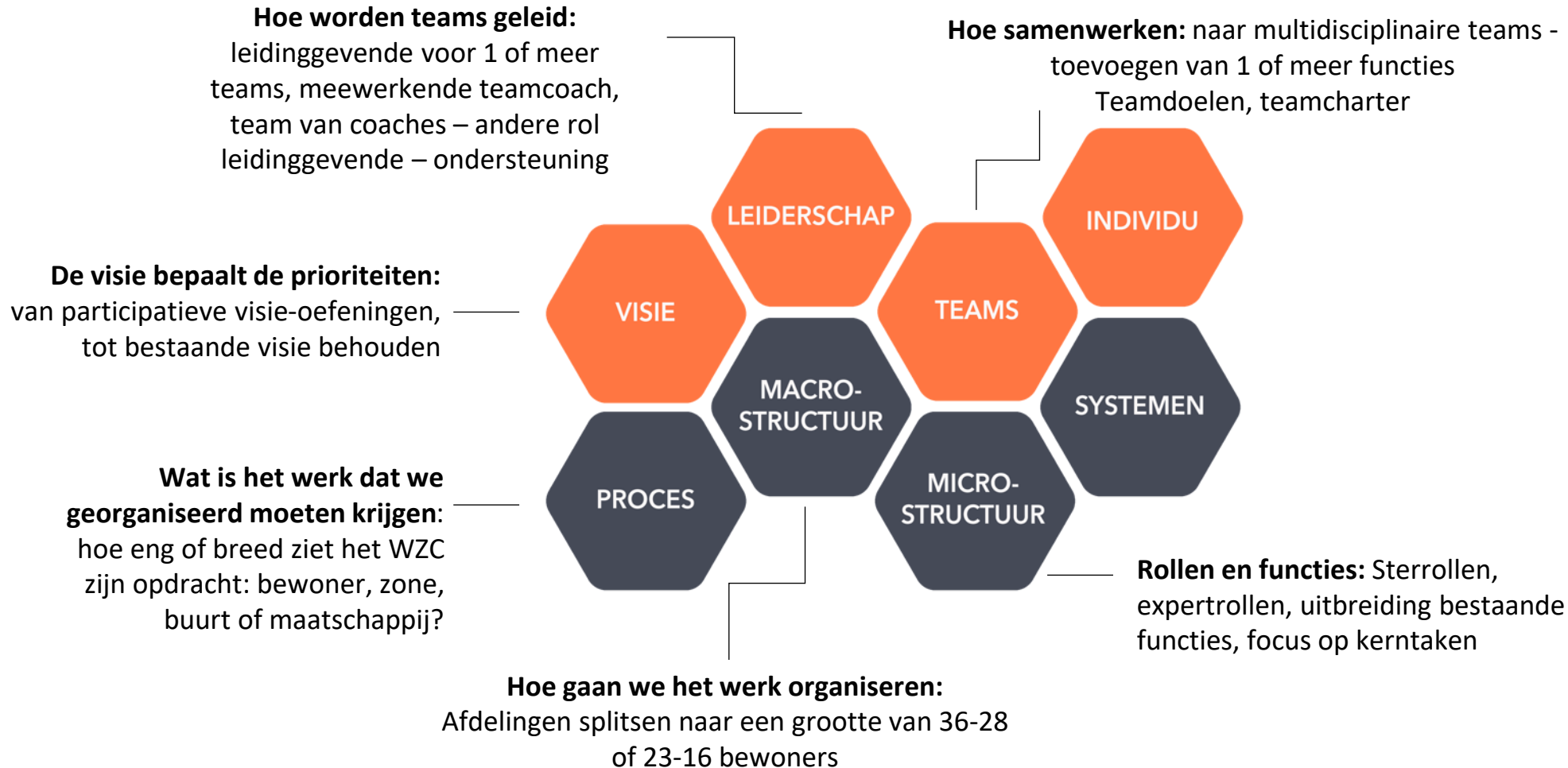
Wat is werkbaarheid en hoe meten we dit?



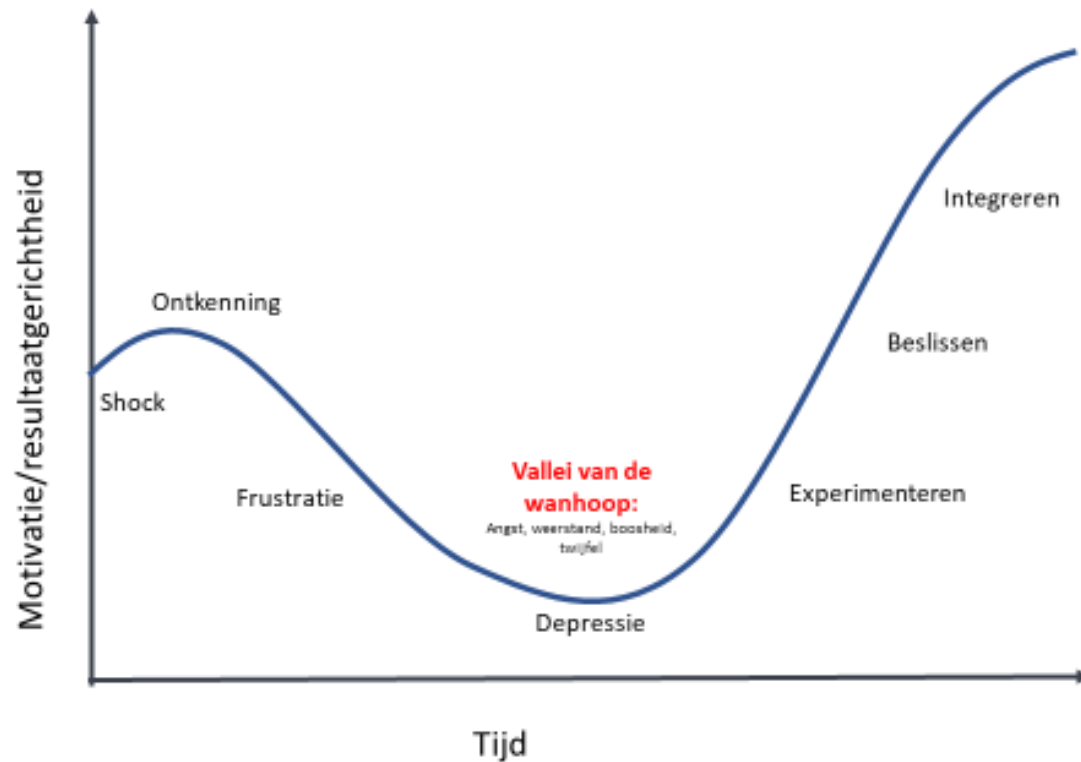
Wat is de impact van anders organiseren?

Impact op leiderschap, werkrelaties, jobinhoud en werkbeleving

Elk WZC heeft andere interventies gedaan op de verschillende bouwstenen van het canvas



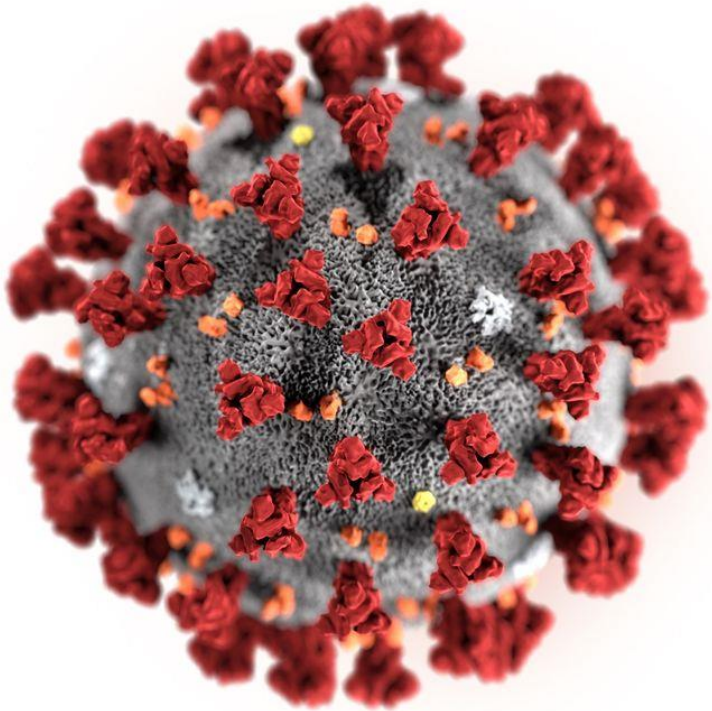
De fase van het veranderproces heeft een invloed op de beleving van medewerkers



WZC zitten in verschillende fasen van het veranderproces

- Volop in de verandering
- Recent veranderingen doorgevoerd
- Verandering net gecommuniceerd
- Communicatie over veranderingen gepland

Corona heeft een invloed op het welbevinden van medewerkers en op het IAO-traject



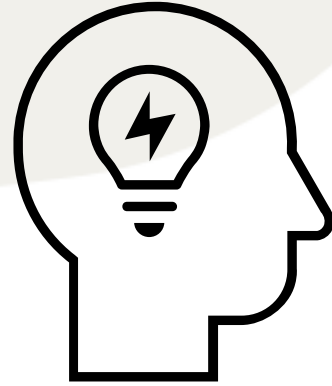
- Welbevinden van medewerkers
 - Impact verschilt per WZC
- IAO-traject
 - Versneld
 - Vertraagd

Nieuwe mensen kiezen bewust voor verhaal
of integendeel, ze zijn niet mee



WZC ervaren een nood aan een boegbeeld
van verandering





“Om de impact van veranderingen na te gaan, is het belangrijk om per WZC te bekijken welke veranderingen gebeurd zijn.”

Huize Roborst

Veranderingen

VISIE

Huize Roborst

Het Cur@-Z-organisatiemodel ... welke visie zit daar nu achter?

Structuur volgt strategie!

Als we elke dag succesvol multidisciplinair willen werken, dan moeten we ons ook zo organiseren en structureren. De structuur moet de visie volgen, en niet omgekeerd. Dus werken we nu samen in teams rond de bewoner. We denken in gedeelde taken, en versnipperen overleg niet langer volgens diploma's of comfortzones.

Goesting & autonomie!

Als we elke dag kwaliteitsvol willen werken, dan geven we aan onze medewerkers en teams voldoende autonomie en verantwoordelijkheid voor zelforganisatie. We geven ruimte om te doen waarvoor men opgeleid is of waarvoor men ooit in de zorg gestapt is.

Doelgericht werken!

We formuleren doelen over wat we moeten of willen bereiken en spreken met elkaar af hoe we dat gaan aanpakken, en wat we daarin verwachten van elkaar. En dan zijn we daar ook consequent in. Wat afgesproken is, daar is geen discussie meer over. En dat is ook wat we nadien zullen evalueren.

Sterk leiderschap toont de weg!

Als we medewerkers en teams elke dag willen ontwikkelen, dan moet het ook helder zijn wat we verwachten van leidinggevenden. We gaan met hen een partnerschap aan om dat waar te maken. En we zijn consequent in onze kijk op wat de essentie is van een leidinggevende opdracht: je team sterker maken door visie om te zetten in gedrag, en door samenwerking te laten leiden naar teamsucces. Met een sterke coaching van leidinggevenden zelf.

Welke weg willen we gaan met Cur@-Z?

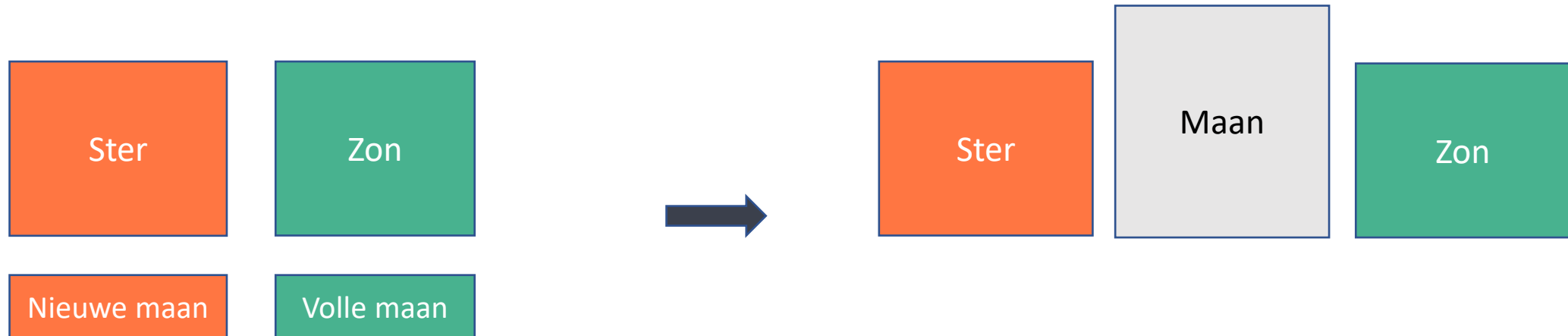
PROCES

Focus op wonen en leven Verbreiding van opdracht naar buurt



Naar homogene leefgroepen

Van 2 naar 3 afdelingen: aparte afdeling voor personen met dementie



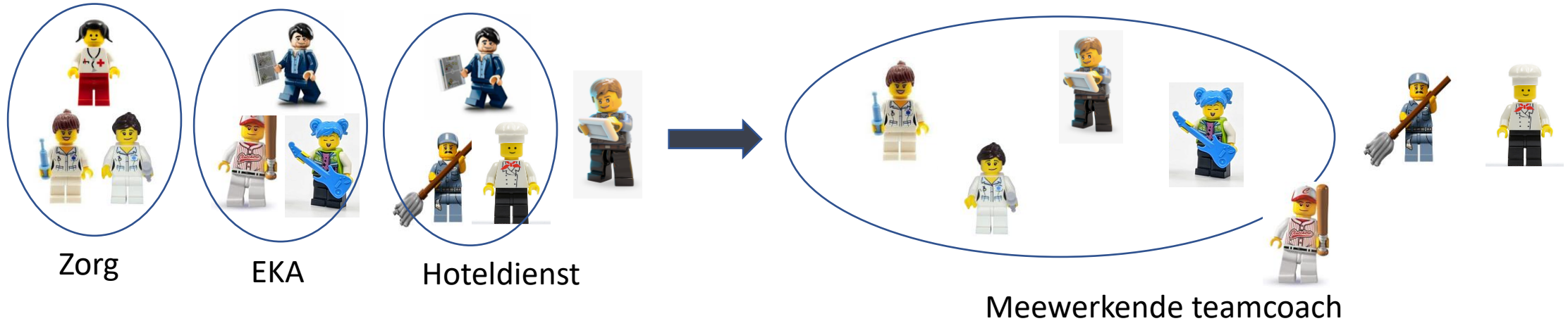
MICRO-
STRUCTUUR

TEAMS

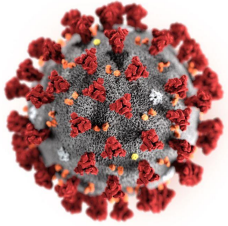
LEIDERSCHAP

INDIVIDU

Van functie- naar teamgericht werken



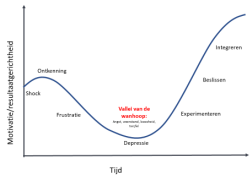
Andere beïnvloedende factoren



- 92% van bewoners werden in periode maart 2020 – april 2021 besmet met het coronavirus



- Veel nieuwe medewerkers (39 op 100)
 - Ongeveer 65% op nieuwe afdeling



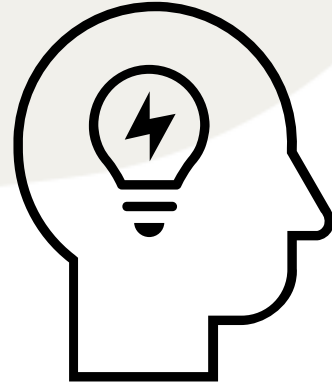
- Volop in verandering
 - Geeft soms weerstand

Impact van deze veranderingen op

- Leiderschap
- Werkrelaties
- Jobinhoud
- Werkbeleving

Impact van deze veranderingen op

- Leiderschap
- Werkrelaties
- Jobinhoud
- Werkbeleving



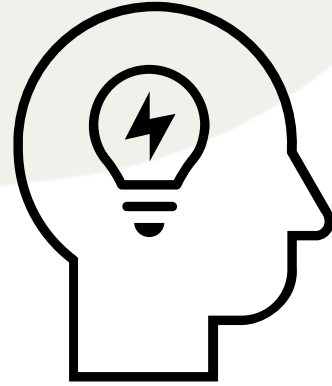
“Van hiërarchisch naar coachend
leidinggeven: meewerkende
teamcoach ondersteunt
multidisciplinaire teams.”

Door de andere manier van leidinggeven ervaren medewerkers meer coaching en emotionele steun

- Leiderschap en coaching is toegenomen
 - Leidinggevenden zeggen meer dat medewerkers hun werk goed doen en hun werk waardeert
 - Leidinggevenden stimuleren medewerkers meer om zich te ontwikkelen en samen te werken.
- Ook de emotionele steun die ze van leidinggevende krijgen is gestegen.

Impact van deze veranderingen op

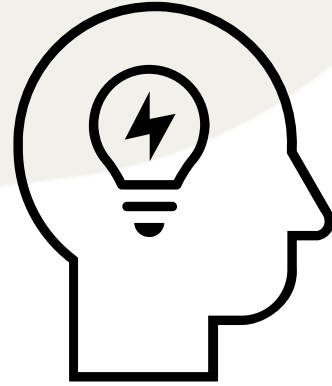
- Leiderschap
- **Werkrelaties**
- Jobinhoud
- Werkbeleving



“Hou activiteiten die
continue afstemming nodig
hebben samen.”

Het vormen van multidisciplinaire teams leidt tot meer kennis en informatie uitwisseling, maar ook grotere interafhankelijkheid voor planning.

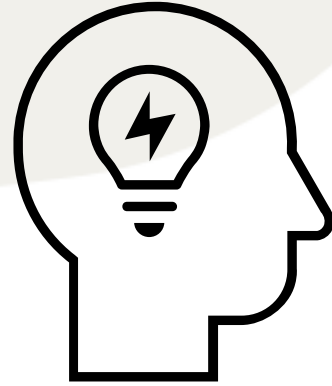
- Informatie-uitwisseling
 - Medewerkers geven aan dat ze meer informatie nodig hebben van collega's.
 - Collega's zijn meer beschikbaar om informatie te delen of te vinden.
- Kennisdeling
 - Teamleden hebben collega's meer nodig voor kennis en nieuwe vaardigheden.
 - Collega's kunnen meer bij elkaar terecht voor nieuwe kennis en om nieuwe vaardigheden te leren.
- Planning korte termijn
 - Collega's zijn meer afhankelijk van elkaars planning.
 - Teamleden helpen elkaar meer.
- Planning lange termijn
 - Collega's hebben elkaar meer nodig om hun planning op te maken
 - Team bespreekt meer welke taken voorrang hebben



“Collega’s die elkaar helpen op het vlak van kennis, informatie en planning staan elkaar ook meer bij op emotioneel vlak en omgekeerd.”

Impact van deze veranderingen op

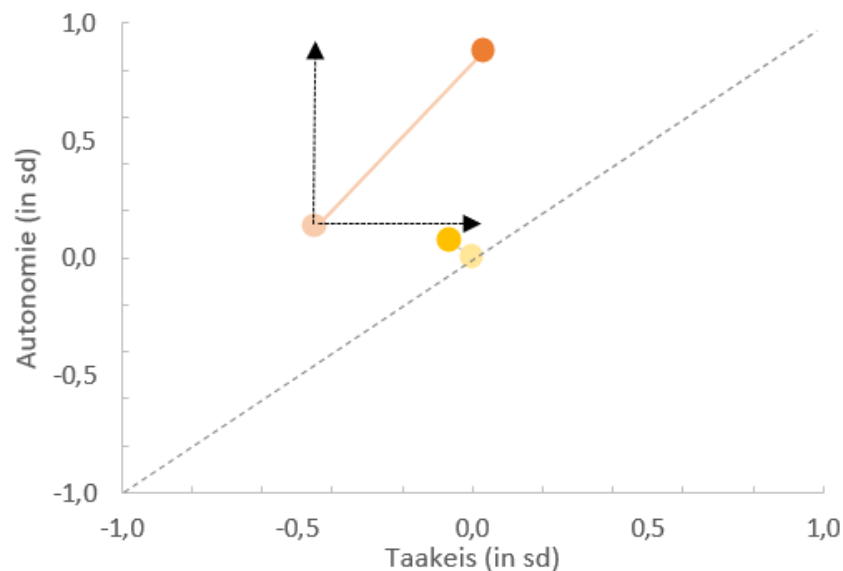
- Leiderschap
- Werkrelaties
- Jobinhoud
- Werkbeleving



“Nieuwe kennis en vaardigheden leren tijdens de job zorgt voor een grotere bevlogenheid.”

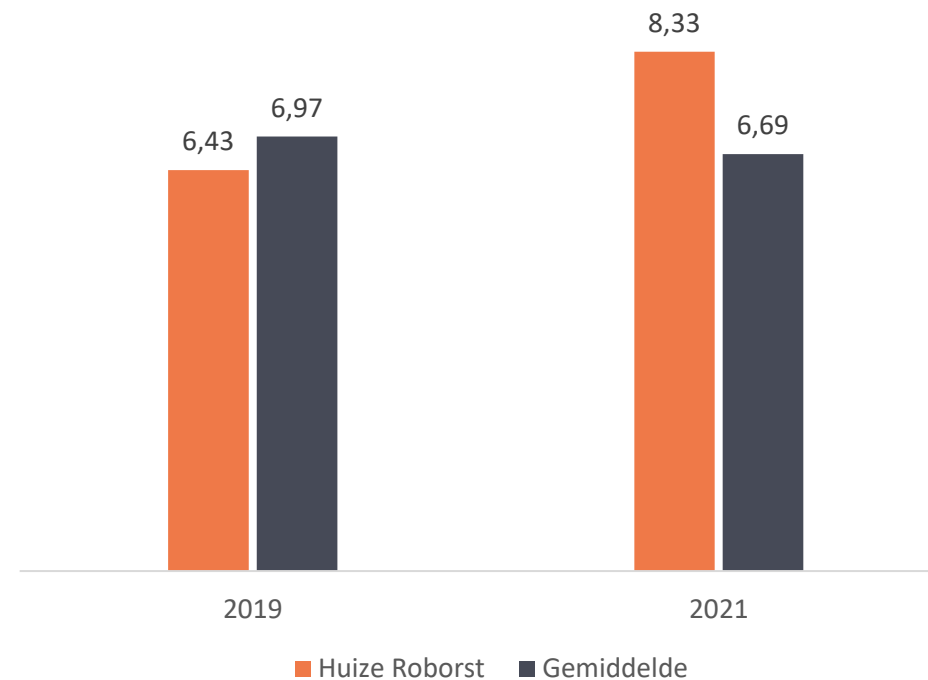
Verpleegkundigen hebben meer leerkansen en een grotere bevlogenheid.

⬡ Kennis

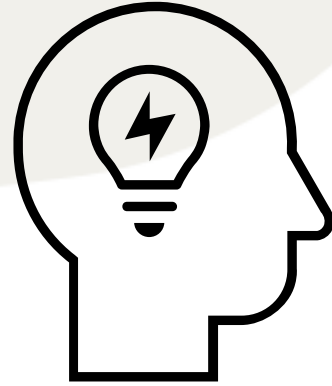


→ Meer nieuwe kennis nodig
↑ Meer kansen om al doende te leren

Bevlogenheid



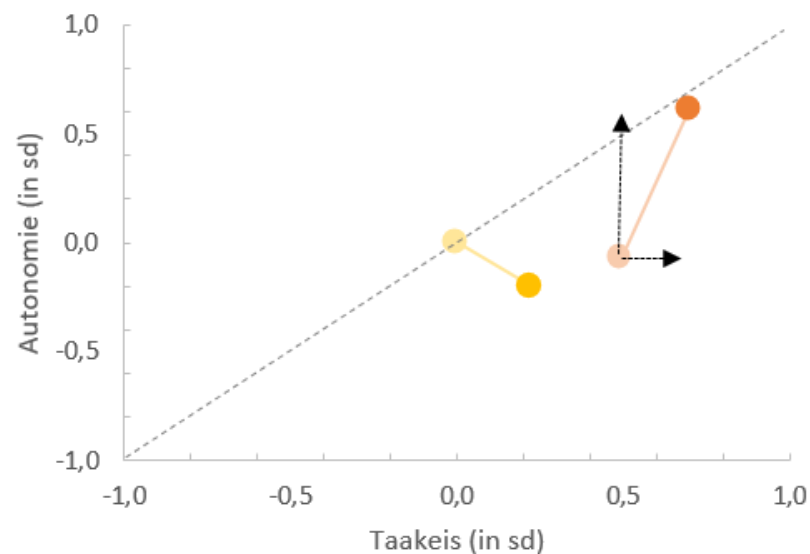
→ 30% gestegen



“Onverwachtse gebeurtenissen kunnen opvangen door taken te schuiven gedurende de dag verlaagt herstelbehoefte.”

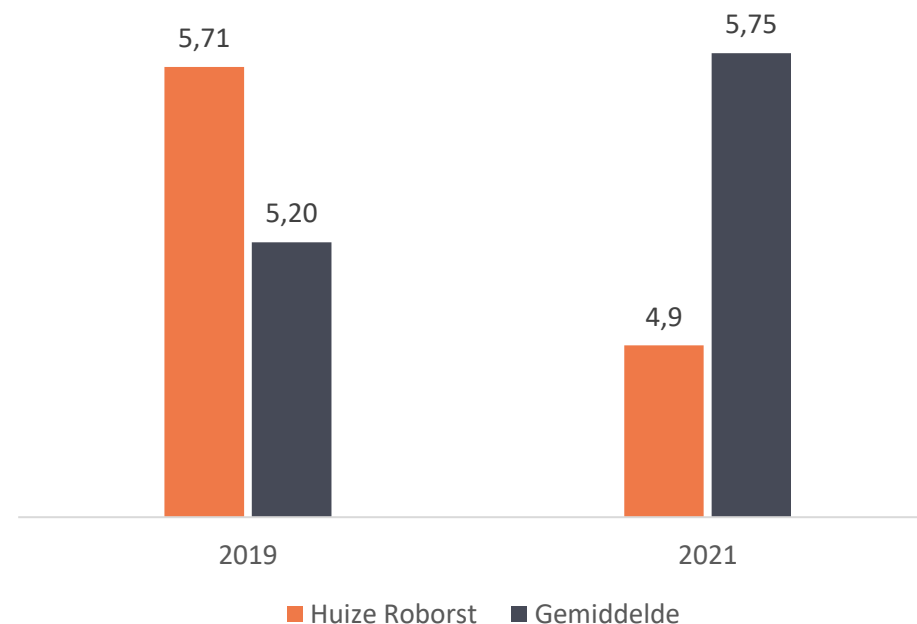
Verpleegkundigen kunnen meer schuiven in hun planning en hebben een lagere herstelbehoefte

Planning



→ Meer verstoringen tijdens de dag
↑ Meer schuifmogelijkheden

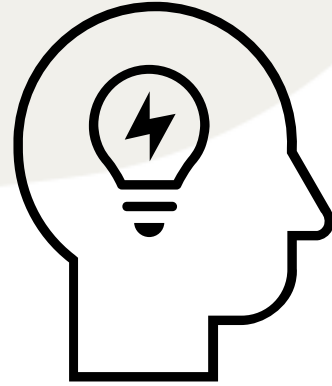
Herstelbehoefte



→ Gedaald

Zorgkundigen: de jobinhoud is veranderd, maar dit heeft niet het gewenste effect op de werkbeleving.

- Meer leerkanzen leidt niet tot grotere bevlogenheid
 - Resultaat is niet significant, volgt algemene tendens
 - Nood aan nieuwe vaardigheden stijgt sterker dan kansen om bij te leren
 - Meer taken rond wonen en leven
 - Hoofdverpleegkundige en teamcoach zitten niet altijd op 1 lijn
- Taken kunnen verschuiven leidt niet tot lagere herstelbehoefte
 - Grotere toename verstoringen dan toename om verstoringen op te vangen
 - Grotere afhankelijkheid van het team voor planning en bepalen prioriteiten in vergelijking met de beschikbaarheid team



“Zorg voor evenwicht
tussen verwachtingen en
regelmogelijkheden.”

Hoe creëer je meer werkbaar werk?

Lessons learned

RECEPT voor een werkbare job

INGREDIËNTEN

- ✓ Organisatieopdracht
- ✓ Verantwoordelijkheden
- ✓ Kader voor gedeeld leiderschap
- ✓ Leermogelijkheden
- ✓ Informatie-uitwisseling
- ✓ Planningsafstemming
- ✓ Steun van collega's
- ✓ Steun van leidinggevenden

Dresseertip

Schik de werkbare job
op een zacht bedje
van teamleden

BEREIDING

Stap 1. We starten met het grondig bekijken van de **opdracht** van de organisatie in zijn geheel en met de opdrachten van elk team. Van hieruit destilleren we de opdracht voor de individuele medewerker.

Stap 2. Daarna meten we de juiste hoeveelheid **verantwoordelijkheden** af, op basis van de wensen en capaciteiten van de medewerker en voegen ze toe aan het takenpakket. We gebruiken de **kaders van het gedeeld leiderschap** als maatbeker.

Stap 3. Door een flinke schuit **leermogelijkheden** toe te voegen, laten we de capaciteiten van een medewerker het best tot hun recht komen. Het zijn deze on-the-job-leermogelijkheden die zorgen voor die o-zo-lekkere smaak van bevlogenheid!

Stap 4. Vervolgens overgieten we het geheel met een mengeling van **informatie-uitwisseling** en **planningsafstemming**. Samenwerking en communicatie zijn de sauzen die alle ingrediënten met elkaar verbinden. Opgelet, dosering is belangrijk!

Stap 5. Tenslotte werken we de job af met een flink pak **steun van collega's en leidinggevenden**. Deze kruiding vormt een stevige buffer tegen emotionele belasting en zorgt meteen ook voor een betere samenwerking, een dubbele win.