

Behoud & werving

‘Zet de medewerker op één’

Bestuurders en beleidsmakers moeten zich bij elke beoogde vernieuwing afvragen: wat betekent dit voor onze mensen op de werkvloer? Sterker, ze dienen bij zorgprofessionals te polsen of die wel heil zien in de voorgenomen innovatie. Dit is essentieel voor behoud en werving van medewerkers, zegt Jeroen Schumacher van Vilans.



TEKST: GERBEN STOLK FOTO: APA FOTO

De patiënt centraal? Laat er geen misverstand over bestaan: Jeroen Schumacher, adviseur en coach bij Vilans, gunt iedereen de best mogelijke zorg en juicht initiatieven in die richting van harte toe. Máár, betoogt hij, bij nieuwe projecten, programma's en beleidsinitiatieven is het noodzakelijk in eerste instantie te kijken naar degene die ernaar moet gaan handelen: de zorgprofessional. Wat vindt *die* er eigenlijk van? Is de medewerker van mening dat het een verbetering is? Is hij toegerust om de vernieuwing gestalte te geven? Of is sprake van 'de zoveelste verandering die we erbij krijgen en die alleen maar afleidt van ons eigenlijke, zorginhoudelijke werk'?

Zingeving

Schumacher is hoofdauteur van het onlangs verschenen essay *In Contact. Hoeksteen van een wereldbaan*. De subtitel: *Hoe het versterken van relaties bijdraagt aan het*

vak en werkplezier van de zorgprofessional. Hij zegt: "Mede met het oog op behoud en werving van arbeidskrachten in de gezondheidszorg, heb ik een aantal jaren geleden namens Vilans projecten gedaan met de thema's werkgeluk en werkplezier. Op een gegeven moment concludeerden we: op deze manier belichten we werken in de zorg eenzijdig. Als je werkgeluk als het hoogste doel ziet, mis je het deel over zingeving. Iets voor een ander willen betekenen, is de meest genoemde reden om in de zorg te gaan werken. Wil je mensen enthousiast maken of houden voor een job in de gezondheidszorg, dan moet je ook bekijken of zij zorginhoudelijk de rol kunnen spelen die zij voor ogen hebben."

Op dit terrein wringt dikwijls de schoen, stellen Schumacher en medeauteur Ina Smittenberg (eigenaar Werklust, gespecialiseerd in organisatieverandering) in het essay. Schumacher: "Er zijn tegenkrachten. Het verhaal over de administratieve druk is bekend. We weten ook hoe mooi,

maar ook hoe moeizaam de samenwerking binnen een team soms kan zijn. Samenwerking gaat eigenlijk nooit vanzelf; daar moet je iets voor doen. Een boodschap aan bestuurders en beleidsmakers is: zet alles op dat team, zorg je dat je een goed team hebt, faciliteer je mensen. Ga uit van erkende ongelijkheid: ondanks verschil in kennis of kwaliteit is het gevoel van gezien en erkend worden voor ieder teamlid van belang. Het kan niet zo zijn dat de jongste collega steeds de vervelende, minder zorg-gereleerde karweitjes krijgt en daardoor zorginhoudelijk minder van betekenis is. Dat kan eraan bijdragen dat iemand zich niet prettig voelt binnen en het team en de gezondheidszorg verlaat."

'Iets voor een ander willen betekenen, is de meest genoemde reden om in de zorg te werken'

Cruciaal

En dan is er zoals gezegd de opgave van bestuurders en beleidsmakers om in de zucht naar vernieuwing en verbetering de zorgprofessional niet te passeren. Schumacher: "Ik heb geboeid het boek van Eva Naaijkens en Martin Bootsma gelezen: *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?* Ze leggen uit hoe je de werkdruk in je schoolorganisatie kunt verlagen en hoe je daardoor ruimte krijgt om je vakmanschap te ontwikkelen. Hetzelfde thema is natuurlijk van toepassing op de zorg: *En wat als we nu weer eens gewoon gingen zorg verlenen?* Overval medewerkers niet met wéér een project of beleidsmaatregel. Ik zeg niet dat het simpel is de tegenkrachten op te lossen, want er zit een compleet systeem aan vast, maar de boodschap vanuit de organisatie aan medewerkers moet in elk geval zijn: wij zijn er voor jullie. Deze boodschap wordt cruciaal om werken in de gezondheidszorg aantrekkelijk te houden."

Essentiële omslag

De medewerker op één. Dat is hét grote thema voor de komende jaren, stelt Schumacher. "De zorg nadert een periode met schaarste van arbeidskrachten en schaarste van kwaliteit. Plaats dus de zorginhoud en het zorgen voor patiënten in het licht, want dát is de motivatie van mensen om in deze sector te werken. Stel, bestuurders en beleidsbepalers hebben het voornemen VR-brillen, leefcirkels of slimme deursloten te implementeren. Ga je dan in de *verkoop-stand* zitten en aan medewerkers vertellen



MENSELIJKE RELATIES DE KERN VAN HET VAK

"Relaties tussen cliënten, professionals en naasten lijken zo evident en alledaags, maar toch laten de auteurs van dit essay zien dat het de moeite waard is er vernieuwend naar te kijken." Dat schrijft Mirella Minkman, voorzitter raad van bestuur bij Vilans, in het voorwoord.

"Zonder waardevolle relaties is er veel minder werkplezier. Iets dat in de toekomst juist ook nodig is in de zorg. Bovendien zijn relaties voor veel mensen de kern van het vak. Iets voor een ander willen betekenen is de meest genoemde reden om in de zorg te gaan werken."

dat het zo fantastisch is? Of ga je eerst het gesprek aan met medewerkers? *We hebben iets nieuws. Hoe kunnen we er iets van maken dat jou ten nutte komt, zodat jij de cliënt nog beter kan bedienen?* We staan aan de vooravond van een tijdperk waarin we elke innovatie tegen het licht gaan houden: wat gebeurt hiermee en wat betekent het voor die medewerker? Dat is een essentiële omslag. Er zijn te veel leerprogramma's die niet zijn geformuleerd vanuit het perspectief van de medewerker en niet op basis van gesprekken met de medewerker."

Hoe organiseert een organisatie de gewenste omslag? Hoe ga je het gesprek aan als je 400 medewerkers hebt? Schumacher: "Natuurlijk, een cliëntenraad is van belang bij de toetsing van voorgenomen beleid door de raad van bestuur. Maar ik denk dat het veel meer in informele zeggenschap zit. Zie het als een soort cascade: het water stroomt van boven naar beneden. Ik denk dat de eerste laag van leidinggevenden en de senioren in de teams het belangrijkste is bij het creëren van zeggenschap." Het essay is te vinden op <https://www.de-eerstelijns.nl/dossier/de-dossiers-bij-de-eerstelijns-6-2021/> <<

Artikel in samenwerking met Vilans, kennispartner van De Eerstelijns