



# BLIJF AAN Z

Klankbordgroep 1

15/10/2021

# VERLOOP

## 1. Deel 1

- Uitleg over het project
- Voorstelling van de projectpartners

## 2. Deel 2

- Klankbord voor methodieken uit Blijf aan Z

## 3. Lunch



# WAT

- Interreg Vlaanderen-Nederland
- Termijn: 01/04/2021 – 31/12/2022
- Thema: behoud/retentie in de zorg -> minder uitstroom?
- 2 interventies
- 1 dashboard



# WIE

## 7 projectpartners



# UA: ANALYSE

- **Retentiefactoren**
- **Interventies gericht op retentie**



# UA: ANALYSE - SCOPE

- **Waar hebben zorgorganisaties impact op?**



# UA: ANALYSE - RETENTIEFACTOREN

- **Databanken:**

- Pubmed, Web of Science, Sciencedirect

- **Zoektermen:**

- healthcare workers, health peronnel (Mesh),
- turnover, personnel turnover (Mesh), professional turnover, nurse turnover, intention to quit, intention to leave, job retention, drop out, nurse retention, attrition, intention to stay, professional commitment, career mobility, job satisfaction

- **Filters:**

- > 10 jaar, Europees, (Nederlands- & Engelstalig)



# UA: ANALYSE - RETENTIEFACTOREN

Intention to leave (stay) job / organisation

Leiderschap – Communicatie – Erkenning – Gedeelde waarden

## Persoonlijke factoren

- Persoonlijke bekwaamheid
- Professionele competenties
- Professionele betrokkenheid
- Professioneel engagement
- Job attitude
- Psychische gezondheid/burnout

## Sociaal kapitaal

- Interpersoonlijke relaties
- Werksfeer
- Klimaat van vertrouwen
- Relatie collega's
- Relatie arts-hulpverlener
- Relatie leidinggevende
- Team effectiviteit

## Beslissingsruimte

- Autonomie
- Job controle
- Ontwikkelingskansen
- Doorgroei-mogelijkheden

## Werkeisen

- Werkstress en werkdruk
- Complexiteit van de zorg
- Te weinig uitdaging
- Te routineus werk
- Niet-verpleegkundige taken
- Jobtevredenheid
- Werkklimaat

## Patiëntenzorg

- Kwaliteit van zorg
- Patiëntveiligheid
- Gepercipieerde ongunstige behandeling
- Patiënt negatieve outcomes

Effort – Reward Balance

Job Demand and Resource model





# UA: ANALYSE - RETENTIEFACTOREN - LEIDERSCHAP

- Verwachtingen ten aanzien van leidinggevenden

Probleemoplossend

Ondersteunen

Luisteren

Waarderen

Persoonlijke ontwikkeling

Belangenbehartiger

Erkenning

Respect

Professioneel

Motiveren

Teamontwikkeling



# UA: ANALYSE - INTERVENTIES

Zeer weinig recente, Europese studies!

## Positieve werkomgeving creëren

- Empowering work environment
- Shared governance structure
- Autonomie
- Professionele ontwikkeling
- Ondersteunend leiderschap
- Adequate bestaffing
- Positieve werkrelaties

## Microniveau: coaching programma's

- Coaching van stress op fysiek en psychologisch niveau.
- Programma's gebaseerd op EQ en communicatievaardigheden.
- Zelf efficiëntie verbeteren, veerkracht, prioriteren, positieve aspecten erkennen, leren accepteren.

# UA: ANALYSE - INTERVENTIES

- **Resultaten?**

- Positieve feedback
- Werktevredenheid ↗
- Jobretentie?

- **Meer onderzoek nodig....**

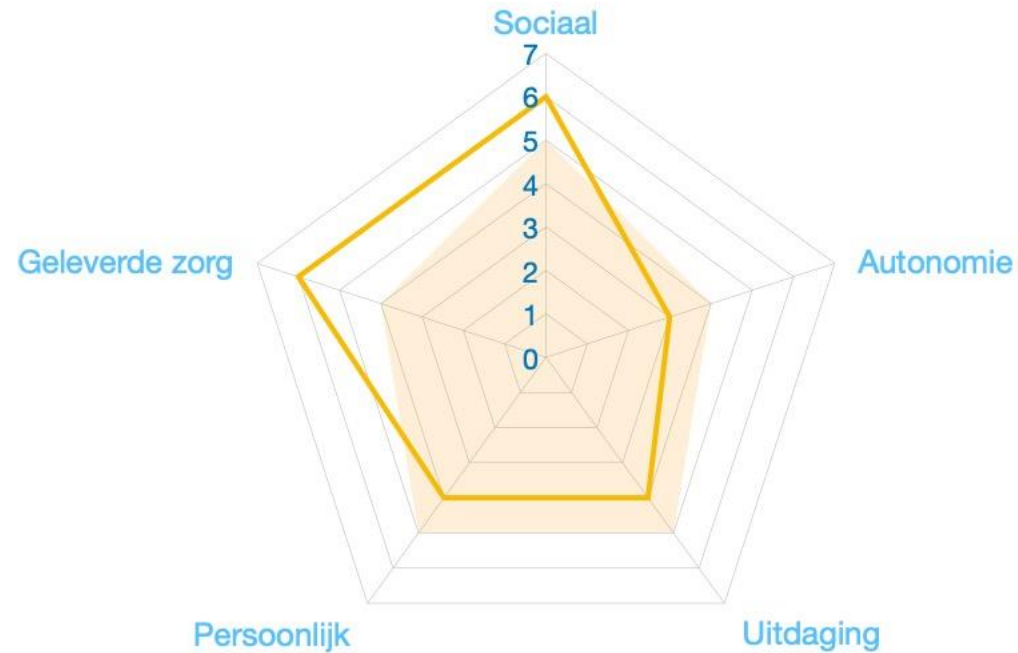


# UA: ANALYSE - BESLUIT

- **Blijf aan Z, Gezond en wel in de zorg**
  - Pilootstudie
  - Ruim veld om te verkennen



# FONTYS ICT: DASHBOARD



## "Social capital"

- Interpersoonlijke relaties
- Werksfeer
- Klimaat van vertrouwen
- Relatie collega's
- Relatie arts-vpk
- Relatie leidinggevende
- Team effectiviteit

## "Decision latitude"

- Autonomie
- Job controle
- Ontwikkelingskansen
- Dooraroeimogelijkheden

## "Work demand/Job demand"

- Werkstress en werkdruk
- Complexiteit van de zorg
- Te weinig uitdaging
- Te routineus werk
- Niet-verpleegkundige taken
- Jobtevredenheid
- Werkklimaat

## "Persoonlijke factoren"

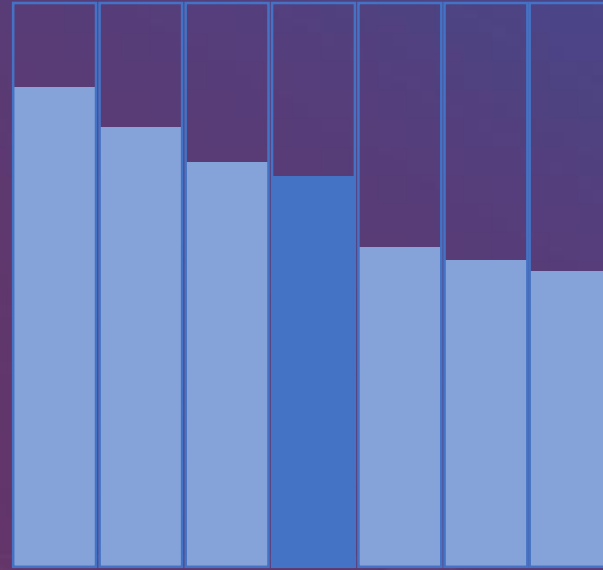
- Persoonlijke bekwaamheid
- Professionele competenties
- Professionele betrokkenheid
- Professioneel engagement
- Job attitude
- Psychische gezondheid/burnout

## "Patientenzorg"

- Kwaliteit van zorg
- Patiëntveiligheid
- Gepercipieerde ongunstige behandeling
- Patiënt negatieve outcomes



Job tevredenheid (maart)



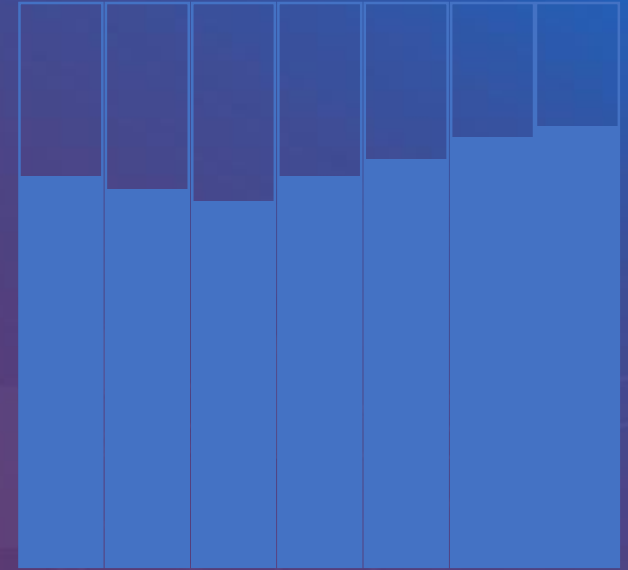
Andere teams

Andere teams



Eigen team

Job tevredenheid (trend)



J

F

M

A

M

J

J



**"Social capital"**

- Interpersoonlijke relaties
- Werksfeer
- Klimaat van vertrouwen
- Relatie collega's
- Relatie arts-ypk
- Relatie leidinggevenden
- Team effectiviteit

**"Decision latitude"**

- Autonomie
- Job controle
- Ontwikkelingskansen

mogelijkheden

**"Work demand/Job demand"**

- Werkstress en werkdruk
- Complexiteit van de zorg
- Te weinig uitdaging
- Te routineus werk
- Niet-verpleegkundige taken
- **Jobtevredenheid**
- Werkklimaat

**"Persoonlijke factoren"**

- Persoonlijke bekwaamheid
- Professionele competenties
- Professionele betrokkenheid
- Professioneel engagement
- Job attitude
- Psychische gezondheid/burnout

**"Patientenzorg"**

- Kwaliteit van zorg
- Patiëntveiligheid
- Gepercipieerde ongunstige behandeling
- Patiënt negatieve outcomes

**Medewerker**

Demografische gegevens  
Functie  
Team  
Mobiele telefoon  
Unieke code persoonlijk  
Unieke code team

Computer 1

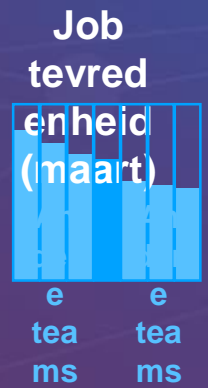


Unieke code persoonlijk  
Unieke code team  
Datum/tijd  
Antwoorden op vragen  
  
Datum/tijd  
Antwoorden op vragen  
...

Computer 2



cumulatief  
per team  
per week



Onderzoekers kunnen alle data analyseren

15 oktober

Eerste bruikbare versie dashboard en vragen-app

1 November

Feedback verwerkt

15 November

Data-overeenkomsten rond; consent forms rond

Maand november

Testen data-verzameling en dashboard

1 December

Data-omgeving ingericht (**ambitieux**)

December

Begin data-verzameling



# UA: TEAM CHAMPIONS

*“Team Champions zijn **teamleden** die een **verantwoordelijkheid** voor een bepaalde innovatie, project of **verandering** opnemen en de ontwikkeling en implementatie hiervan **van binnenuit** faciliteren.”*

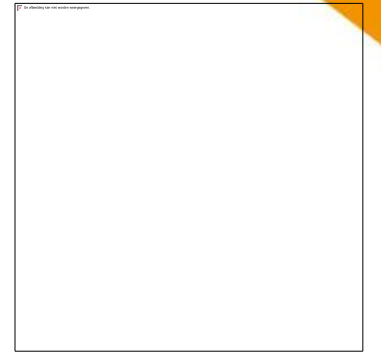


# UA: TEAM CHAMPIONS

- **Bewezen succes in implementatie van veranderingen**
- **VRAAG:**  
**Kan Team Champion ingezet worden voor het behoud van medewerkers?**



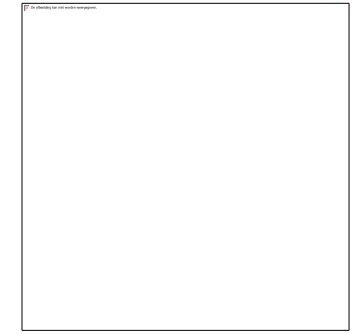
# UA: TEAM CHAMPIONS 'WELZIEN'



- Aandacht en info over **veerkracht** van onderuit implementeren in organisaties
- **Teamveranderaar** voor (team)veerkracht



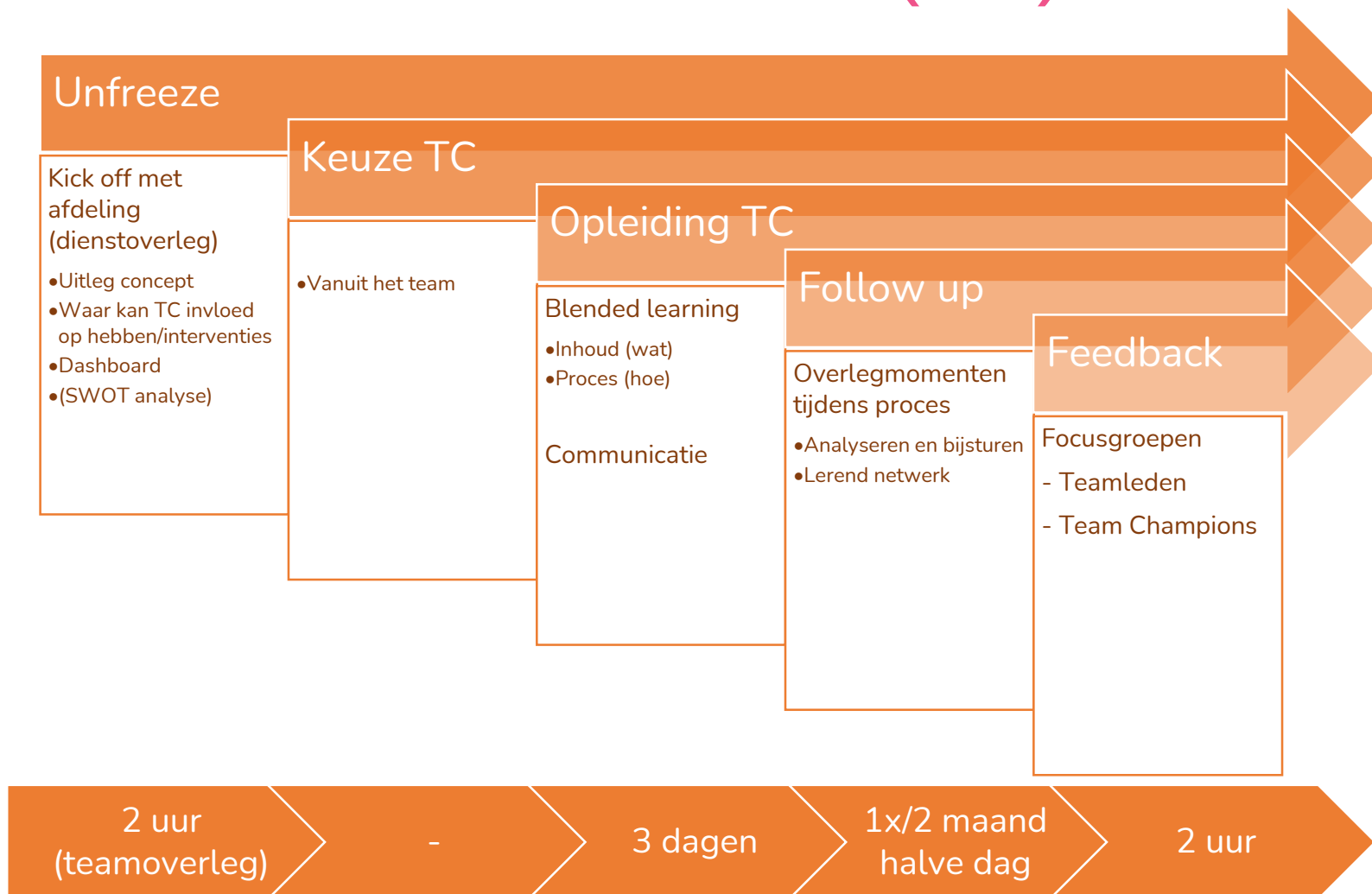
# UA: TEAM CHAMPIONS 'WELZIJN'



- **Brug tussen HR-praktijken en de afdeling**
- **Oog voor psychosociaal welzijn**
  - “Chief hapiness officer of wellbeing buddy”
- **Aandacht voor**
  - Sociaal kapitaal (werkrelaties – klimaat van vertrouwen)
  - Persoonlijke factoren (veerkracht – professional identity)
  - Beslissingsruimte (autonomie – jobcrafting)
  - (Werk eisen – werkklimaat)
- **Dashboard als gebruikerstool**



# UA: TEAM CHAMPION (TC) - PLANNING



Start januari 2022 tot September 2022



# UA: TEAM CHAMPIONS - OPLEIDING

- Energiemanagement (individuele factoren) (1 dag):
  - Veerkracht
  - Professionele identiteit
- Team functioneren (sociaal klimaat) (1dag) :
  - Teamdynamiek
  - Conflicthantering
- Communicatievaardigheden (1dag):
  - Coachen
  - Verbindende communicatie



# UA: WIE IS TEAM CHAMPION 'WELZIJN'

- **Welke talenten en vaardigheden moet de Team Champion bezitten?**



# FONTYS M&G: LEIDINGGEVEN

- **Tekort aan zorgmedewerkers = wicked problem**
  - Meerdere vervlokte issues
  - Niet 1 oplossing
- **Behoud: turnover/retentie**
  - Voorspeller 1: intentie om bij beroep/in functie te blijven -> intention to leave (ItS)
  - Voorspeller 2: intentie om te vertrekken -> intention to leave (ItL)
- **Interventies:** macro-/meso-/micro-niveau
- **Leiderschap (leiden door een leidinggevende) =** beïnvloedende factor op ItL/S
  - Rechtstreeks
  - Via andere factoren (werktevredenheid, organisatie/team verbondenheid, werkplekcultuur, ...)
- **Literatuur:** positieve invloed van leidinggevende op ItL/S wanneer focus op:
  - Relationele verbondenheid met medewerkers
  - Eigen regie over werk van medewerkers
  - Heilzame/positieve werkplekcultuur
  - Professioneel groei en ontwikkeling (vanuit kritisch realistisch perspectief)



➔ **Wat kan/moet leidinggevende doen?**



# FONTYS M&G: LEIDINGGEVEN

- **Community of practice** = 'Een groep mensen met een gemeenschappelijk interesse, naast individueel en gemeenschappelijke doelstellingen, die elkaar met regelmaat ontmoeten om kennis, expertise, ervaringen, problemen uitwisselen, analyseren en leren, om kennis te genereren en dat wat ze doen beter te kunnen doen' (Wenger, 1999, 2002; Cambridge ea, 2005)
- **Groep** = leidinggevend van zorgmedewerkers
- **Interesse** = boeien & binden van zorgmedewerkers
- **Doel** = leiderschap/leiden begrijpen & ontwikkelen met positieve invloed op behoud van zorgmedewerkers.
- **Design** = co-operative inquiry (Heron, 1996; Reason, 2003)
- **Methode(n)** = schaduwen; critical & creative reflective inquiry; CMO  
verfijning



# FONTYS M&G: LEIDINGGEVEN

## Traject voor leidinggevenden

Okt 2021	2-daagse opstart	<ul style="list-style-type: none"><li>-Verkenning eigen + andere visies</li><li>-Individuele &amp; gemeenschappelijke doelstellingen</li><li>-Bevindingen literatuurstudie &amp; CMO formule</li><li>-Groepsproces &amp; structuur</li></ul>	Fysiek in GielsBos
Nov 2021	1-daagse opstart	<ul style="list-style-type: none"><li>-OZ-vaardigheden rond 'schaduw'</li><li>-Focusgroep interview van collega's begeleiden</li><li>-Feedback geven &amp; krijgen</li></ul>	Fysiek in GielsBos
Dec 2021 – Jun/Sept 2022	8 halfdagse intervisies	<ul style="list-style-type: none"><li>- 2 casussen ontleden</li><li>-CMO verfijnen</li><li>-Nieuwe acties uitproberen</li><li>-Persoonlijk narratief</li></ul>	Fysiek/Online ~ Covid
Sept/Okt 2022	Afsluit	<ul style="list-style-type: none"><li>-Collectieve analyse narratieven</li><li>-CMO vastleggen</li></ul>	Fysiek in GielsBos



# THOMAS MORE: FOCUSGROEPEN



trans  
vorm voor werken  
in zorg en welzijn

# Transvorm

Werkgeversorganisatie in Zorg en Welzijn

## Wie zijn we?

- Samenwerkingsverband van werkgevers sector Zorg en Welzijn Noord-Brabant.
- Basis: gericht op regionale aanpak van vraagstukken op het gebied van strategisch arbeidsmarktbeleid, personeelsbeleid en opleiden Ophalen en delen van kennis, zorgen voor verbinding en verandering.
- Een van de focusthema's van 2021: Behoud van Zorgprofessionals.

## Blijf aan Z & Transvorm

- Project biedt waardevolle kansen om te werken aan het behoud van zorgprofessionals.
- Op inhoud: kennis v.d. regio, zorgmarkt, opleidingsmarkt en arbeidsmarkt.
- Ruim netwerk binnen zorg en welzijn waar we het project onder de aandacht brengen (o.a. door nieuwsberichten en gesprekken strategisch adviseurs).
- Resultaten toetsen aan het werkveld.

## Ideeën voor meer betrokkenheid vanuit Nederlandse organisaties:

- Breder uitzetten in Regioplus verband;
- Raakvlakken met andere projecten onderzoeken, waaronder: het Actieprogramma Behoud en het actieplan van 9 ziekenhuizen in regio Noord-Brabant.

**Vragen of suggesties?**



# ELISABETH TWEESTEDEN ZIEKENHUIS

**Deelnemende testorganisatie**



GZA

**Deelnemende testorganisatie**



# GIELSBOS

*Het  
GielsBos*

*1971*

*2021*

**Deelnemende  
testorganisatie**