



BLIJF AAN Z

Klankbordgroep 2

09/05/2022

PROGRAMMA

1. Deel 1

- Voortgang

2. Deel 2

- Workshop vervolgproject
- Workshop dashboard



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





LEIDEN OM TE BOEIEN EN BINDEN

SHAUN CARDIFF



LEIDEN OM TE BOEIEN EN BINDEN

- **Leidinggevenden kunnen invloed hebben op intentie om te vertrekken/blijven.**
- **Literatuur suggereert focus op:**
 - relationeel verbondenheid met medewerkers,
 - medewerker eigen regie over het werk,
 - heilzame/positieve werkplekcultuur,
 - professioneel groei en ontwikkeling,
- **Vraag:**
 - Welke invloed heeft een focus op de 4 gebieden door leidinggevenden op medewerker intentie om te vertrekken?
- **Interventie:**
 - begeleid leergemeenschap (facilitated community of practice) die hun eigen leiderschap bestuderen en ontwikkelen



COMMUNITY OF PRACTICE

COVID-19:

• **Flexibele uitvoering & invulling van het programma**

- Dag 1 & 2 fysieke bijeenkomst
- Onderhandelen hybride leeromgeving (3uur sessies fysieke/online + 7uur fysieke bijeenkomsten)
- Dag 3 (voorbereiding op schaduwen) uitgesteld tot februari '22 (fysieke bijeenkomst in Eindhoven) – richtlijnen voldoende; onmogelijkheden tot uitvoering
- Intakegesprek na opstart: Velen 'gestuurd/gevraagd' ipv bewust gekozen
- Theorie fragmenten; modellen; tools

• **Uitval**

- Dag 1&2 100% (n=14)
- Aanwezigheid 43-85%
- 4vd10 gestopt: 3x (werk)belasting; 1x verandering van functie



Leren

• Verwachtingen

- “Vertel ... ons wat we moeten doen” versus bedenken en nadenken
- Alleen tijdens de bijeenkomsten versus uitproberen en logboek bijhouden

• Veranderingen

- Personaliseren van leren
- (Behoefte aan) actief leren binnen en buiten de bijeenkomsten
- Bewustwording (eigen positie/positionering & context)

• Uitdagingen

- Loskomen (van waan vd dag; tradities)
- Werkplek leren (naast werkgericht leren)
- Organisatie/system cultuur
- Tempo



WAT KAN DE LEIDINGGEVENDE DOEN?

- Creëer (in)formele gespreksruimtes op individueel en groepsniveau voor ventilatie en exploratie.
- ‘Anders’ voorbereiden op waardering/jaargesprek – vragen, creatief uitbeelden.
- Zoek wat kan/mogelijk is.
- (Creatieve) Uitnodigingen om bij te dragen (wens slinger; vacature tekst enz).
- Persoonsgericht (ipv medewerker- of teamgericht) – medewerker profiel.
- Bewust tot eigen recht komen: zelfactualisatie, empowerment en welzijn.





TEAM CHAMPION

KRIS VAN DEN BROECK

ERIK FRANCK

TINE AVERENS



Universiteit
Antwerpen

TEAM CHAMPION



- **Behoud van medewerkers**
- **Bottom up** verandering implementeren
- Beïnvloeden van **het algemeen welzijn** en **sociaal klimaat** van een zorgteam
- Psychosociale aspecten zoals **teamveerkracht**

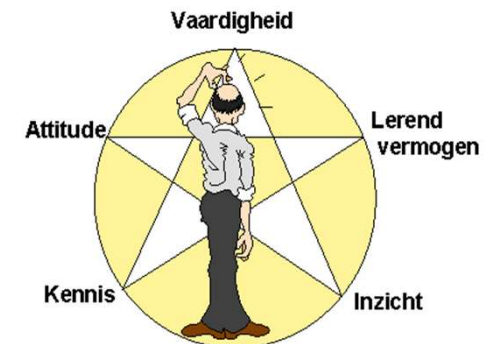
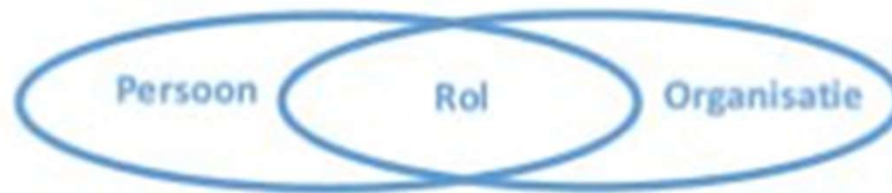
Goed voelen op de werkvloer!



ROLONTWIKKELING

- **Co-creatie met Team Champions**
- **Duurzame teamontwikkeling en teamveerkracht verhogen**
- **Gezond werkklimaat**

Verbinden – stimuleren - ondersteunen



TAKEN

- **Signaalfunctie**
- **Positieve werksfeer**
- **Open communicatie**
- **Klimaat van vertrouwen en veiligheid**

Psychologische veiligheid



OPLEIDING EN ONDERSTEUNING:



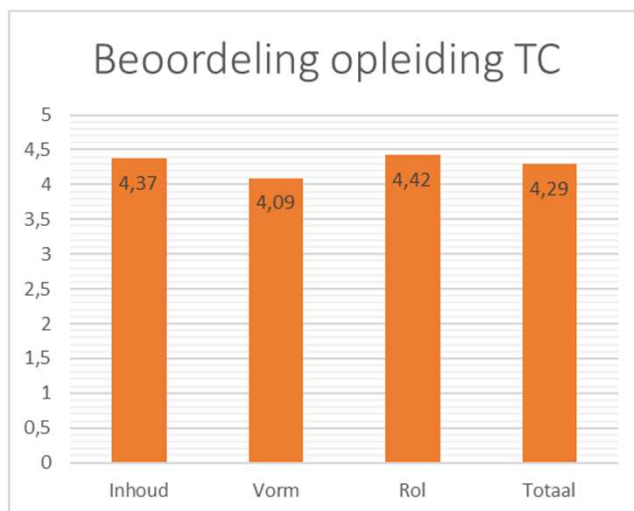
- **Drie dagen in januari in februari 2022:**
 - Energiemanagement en veerkracht
 - Communicatievaardigheden: coachen en verbinden
 - Teamdynamiek en conflicthantering
- **Lerende netwerken 1x/maand: 2uur**
 - Hybride
 - Intervisie – Delen van good practices en obstakels - Reflectie
 - Rolontwikkeling
 - Na feedback FGD: 1x/maand 3,5 uur
- **Dashboard**



TC OPLEIDINGEN: 18/1 – 26/1 – 1/2

Evaluatieformulier (anoniem):

- Wat vond je van de **inhoud**?
- Wat vond je van de **onderwijsvorm**?
- Hoe relevant en nuttig was dit voor de **rol Team Champion**?



(Respons: 81,5%)



LERENDE NETWERKEN

- Rolontwikkeling
- Reflectiecirkel Korthagen
- Kernkwaliteiten model Offman
- Casus besprekingen
- Acties/Ideeën uitwisselen

- Team Champions teamoverleg
- Complimenten agenda
- Waardenopdracht in team
- ...

- Continue evaluatie en bijsturing

“Na dit lerend netwerk ben ik terug opgeladen om er weer tegen aan te gaan!”

“Een collega had ontslag genomen, door in gesprek te gaan hebben we dit kunnen tegenhouden”

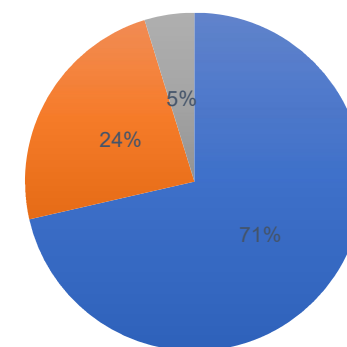
“Oog hebben voor collega's, niet blind zijn voor wat ze doormaken.”



TC DEELNEMERS

- **Start: 21 Team Champions voor 13 zorgteams**
- **Dropout in 3 zorgteams:**
 - 5 TC stopten: discrepantie verwachtingen en verloop project
 - 1 TC nam ontslag in zorginstelling (los van Team Champion)

Drop out TC



■ Tevreden ■ Dropout TC ■ Dropout andere

- **Geen evidente rol!**
- **Voornamelijk enthousiaste en ondernemende Team Champions**





DASHBOARD



DASHBOARD= MONITORING INSTRUMENT

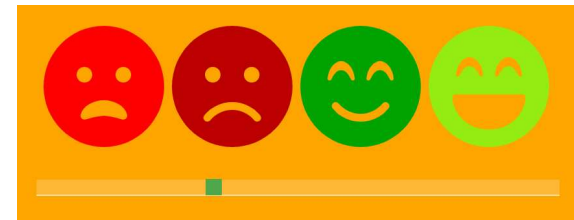


- **Pijlen naar werktevredenheid**
- **Snelle feedback naar leidinggevende en zorgverleners/teams**
- **Opvolgen van afgebakende voorspellers (literatuur & FGD)**
 - Individuele factoren
 - Sociaal Kapitaal
 - Beslissingsruimte
 - Werkdruk
 - Kwaliteit van zorg

KEEP IT SIMPLE (AND SAFE)

- **Wekelijkse snelle peiling a.d.h.v. 5 vragen (max 3 minuten):**

- In welke mate heb je deze week de ruimte gehad je werk zelf in te richten?
- Hoe verliep de samenwerking met je directe collega's?
- Hoe druk was je shift?
- Heb je kwalitatief goede zorg verleend deze week?
- Hoeveel zin heb je in je volgende werkdag?



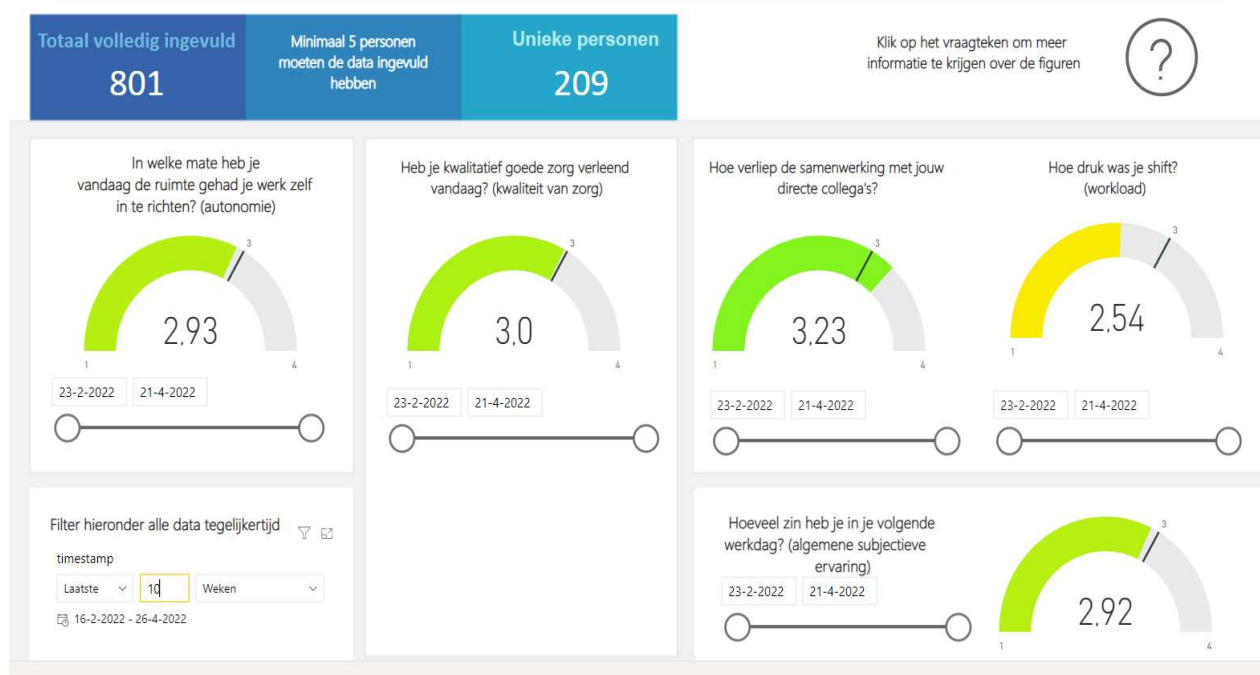
- **Elke week resultaten op teamniveau**

- **Privacy:**

- Respons rate: min 5 deelnemers én 30% van het team
- Anonieme inlog op teamniveau
- Geïnformeerde toestemming van elke deelnemer -> mailadres

RESULTATEN DASHBOARD

- **Persoonlijke link per team**



TIMING

Start datacollectie	<ul style="list-style-type: none">• 28 februari 2022
Resultaten Dashboards	<ul style="list-style-type: none">• Mei 2022
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none">• Continue evaluatie• Sep – Dec 2022
Dashboard beschikbaar	<ul style="list-style-type: none">• Streefdoel 2023: Dashboard vrij beschikbaar voor zorgorganisaties
Uitbouwen?	<ul style="list-style-type: none">• Samen aan Z: start maart 2023?



TEST DASHBOARD

1. Registreer



Selecteer **Team 40**

<https://blijfaanz.eu/registreer>

2. Vul in



<https://blijfaanz.eu/login>





THOMAS MORE: FOCUSGROEPEN





UITSTROMEN UIT HET ZORGBEROEP

Wessel van de Veerdonk & Jorien Smets
09-05-2022

WP3

**Analyse aftoetsen aan het
werkveld doormiddel van
focusgroep discussies (FGD).**



Factoren van uitstroom (literatuur)

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
- Job tevredenheid
- Werkklimaat

Patiëntenzorg

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

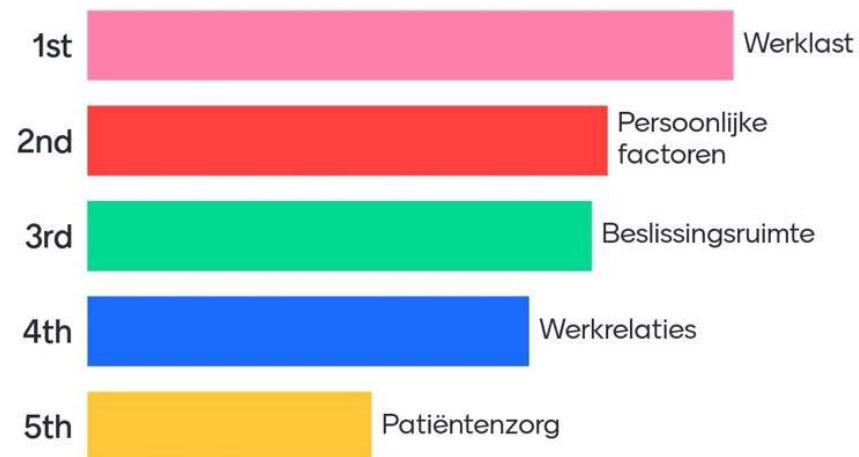
Factoren die bijdragen tot uitstroom



Waar lag de focus van de verpleegkundigen?

Welke factor heeft de meeste impact op een jobwissel?

Mentimeter



Waar lag de focus van de verpleegkundigen?

Tabel 2. Thema's en subthema's uit de focusgroepdiscussie met de verpleegkundigen.

Teamwerking	Zorgaspecten/passende job
Communicatie/overleg	Patiëntencontact
Ventileren en luisteren	Fysieke zwaarte
Vertrouwen en autonomie	Afstemmen van jobinvulling
Rolverdeling	Werkdruk en persoonlijke situatie
Doorstroom van ervaring en kennis	
Verschil in waarden	

Waar lag de focus van de verpleegkundigen?

Tabel 2. Thema's en subthema's uit de focusgroepdiscussie met de verpleegkundigen.

Teamwerking	Zorgaspecten/passende job
Communicatie/overleg	Patiëntencontact
Ventileren en luisteren	Fysieke zwaarte
Vertrouwen en autonomie	Afstemmen van jobinvulling
Rolverdeling	Werkdruk en persoonlijke situatie
Doorstroom van ervaring en kennis	
Verschil in waarden	

Gezien de uitgebreidheid van de informatie - enkele

Volgens verpleegkundigen

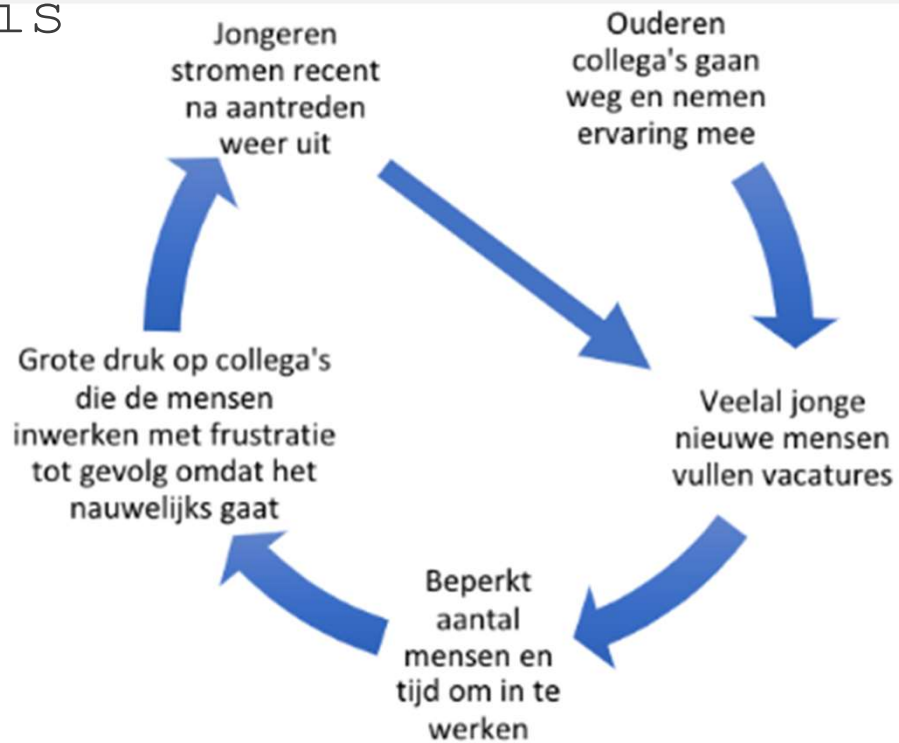
Communicatie / Overleg

“Ik vind vooral het teamgebeuren heel belangrijk. Je bent maar zo sterk hoe dat je samen bent denk ik altijd.”... “Dat eerlijk spreken en communiceren met elkaar... dat is zo belangrijk, eigenlijk het fundament hé... om dan mekaar tegemoet te komen hé.”

Verpleegkundige 2 Ziekenhuis, Vlaanderen

Volgens verpleegkundigen

Doorstroom van ervaring en kennis



Figuur 8. Demotiverend proces van inwerken nieuwe collega's.

Volgens verpleegkundigen

Vertrouwen en autonomie

“Waar ik het lastig mee heb op zo’n dienst te werken is, waarom word ik verplicht als om half twee de briefing gedaan is, nog een half uur te moeten gaan zitten en daarna nog een uur blijven hangen als we dan een bezetting hebben van acht man op de dienst. Ik snap dat niet. Waarom moet dat? Waarom kan ik niet naar huis? Als het druk is wil ik dat gerust inhalen en wil ik zelfs nog meer werken, maar ge wordt zo in een vakje geduwd. Ik vind dat ze heel veel van uw persoonlijke vrijheid gewoon afknippen en uw vleugels echt kort houden. Ik heb het er lastig mee. Ik snap het niet goed.”

Verpleegkundige 2 Ziekenhuis, Vlaanderen

Volgens verpleegkundigen

Afstemmen van jobinvulling

“Ik denk dat het gewoon belangrijk is dat je beseft dat er in de zorg heel veel domeinen zijn. [...] Het is niet alleen in het ziekenhuis, ik kan ook bredere pistes bekijken en vandaaruit bezien wat ik wil doen en wat mij beter ligt op dat moment.”

Verpleegkundige 1 -Ziekenhuis, Vlaanderen

Waar lag de focus van (HR)managers?

Tabel 3. Thema's en subthema's uit de focusgroepdiscussie met de (HR)managers

Teamwerking	Zorgaspecten/passende job
Communicatie	Afstemmen van jobinvulling
Vertrouwen en autonomie	Werkdruk en persoonlijke situatie
Rolverdeling	
Doorstroom van ervaring en kennis	
Waarde: continue betrokkenheid	

Volgens (HR)managers

Welke factor heeft de meeste impact op een jobwissel?



(HR) managers <-> verpleegkundigen?

Welke factor heeft de meeste impact op een jobwissel?



(HR) managers <-> verpleegkundigen?

Welke factor heeft de meeste impact op een jobwissel?



“[...] maar heel weinig mensen die zeggen dat ze de sector verlaten hebben omdat ze te hard moesten werken, letterlijk. Komt eigenlijk quasi niet voor.”

(HR)managers <-> verpleegkundigen?

Afstemmen van jobinvulling

“Maar als we merken dat mensen daar niet aan uit komen en beginnen vast te lopen dan durven wij ook wel extern kijken. Als mensen bij ons ziek vallen dan dragen wij zelf de kosten. Dus wij proberen ten alle tijden uitval te vermijden en soms is het gewoon een betere keuze als mensen inderdaad vastlopen en we hebben intern niets te bieden, dat we moeten kijken om die mensen misschien een keuze te laten maken buiten de organisatie.”

Manager - Instelling voor mensen met een verstandelijke beperking, Nederland

(HR) managers <-> verpleegkundigen?

Vertrouwen en autonomie

"We hebben soms anders gewerkt, maar je voelt dat mensen zich veel meer kunnen verbinden tot het werk op het moment dat ze dat eigenaarschap mogen opnemen." [...] "Dat leidinggevenden dat eigenaarschap ook aanmoedigen en die dus zelf een andere invulling voor hun leiderschap moeten gaan zoeken. Da's voor ons een beetje nu de grootste uitdaging, da's eigenlijk die visie op leiderschap goed definiëren. Wat verwachten wij van mensen die verantwoordelijkheid nemen in een organisatie?"

Directeur - Instelling voor mensen met een verstandelijke beperking, Vlaanderen

Overeenkomsten
&
tegenstellingen



Conclusie

- Verpleegkundigen en (HR)managers beamen dat werklust, persoonlijke factoren, beslissingsruimte, werkrelaties en patiëntenzorg, uitstroom in de hand kunnen werken.
- Wat teamwerking betreft erkennen beide groepen het belang van goede communicatie, autonomie, een duidelijke rolverdeling en doorstroom van ervaring en kennis.
- Voor de verpleegkundigen is werklust de belangrijkste factor, terwijl de (HR)managers dit net als minst invloedrijk inschatten.
- Daarnaast verwijzen verpleegkundigen geregeld naar de fysieke zwaarte van hun job in de zorg.

Conclusie

- Verpleegkundigen en (HR)managers verwijzen naar de breedte van het zorgdomein die maakt dat interne mobiliteit mogelijk is. Beide groepen erkennen dat het niet evident is om een job in de zorg te combineren met een gezinsleven.
- ADMIN
- Hoewel in beide groeps gesprekken dezelfde thema's aan bod kwamen, werd een duidelijk verschil in focus ervaren. De verpleegkundigen leggen in algemene zin de focus op samenwerking, erkenning en vertrouwen. Als de (HR)managers hierover bevroegd worden vinden zij het moeilijk om aan te geven hoe die factoren te verbeteren. In algemene zin valt men terug op onderwerpen als heroriëntering, contractgrootte (deeltijds versus voltijds), richtlijnen en

WP4: Eerste resultaten Dashboard

Aantal bedenkingen geuit, onder andere:

- ↘ Slechts één type diagram gebruiken
- ↘ Per vraag datum of tijdsbereik toevoegen
- ↘ Mogelijk maken om oudere data te zien zodat evolutie bekeken kan worden
- ↘ Mogelijk maken om een rapport te generen (per maand per afdeling, bvb)

Deze bedenkingen werden meegenomen in de ontwikkeling.

WP5 Eerste resultaten Team Champions

- ↘ Unaniem enthousiasme over de opleidingsdagen: zinvol en leerrijk
- ↘ Enkele bedenkingen over het lerend netwerk: mag diepgaander en concreter



Bedankt voor
jullie tijd.

MEER WETEN?

ONZE UITGEBREIDE RAPPORTAGE
IS TE VINDEN OP DE BLIJF AAN
Z WEBSITE!



WORKSHOP 1

Vervolgproject Blijf aan Z

SAMEN AAN Z: WAT?

- **Vervolg Blijf aan Z:** 2023-2026
- **Doelstelling** = behoud van zorgverleners te vergroten door de wendbaarheid en het innovatief vermogen van zowel zorgverleners- als organisaties te verbeteren.
- **In kaart brengen van:**
 - Noden uit het werkveld
 - Bestaande platformen waar interventies worden aangereikt
- **Oprichten van lerend netwerk:**
 - Stimulatie van kennisoverdracht a.d.h.v. critical friends werking (d.i. kritische waarnemer tijdens het project), peer learning visits (peers leren van elkaar) en cross-over tussen de interventies.
- **Uitwerken van ondersteuningsaanbod**



SAMEN AAN Z: WAT?

- **Ontstaan:**

- **Doorontwikkeling:** Blijf aan Z, Simuleer-kracht en Care2Adapt

- **Vergroten:**

- werkbaarheid en retentie van zorgverleners

- wendbaarheid en innovatief vermogen

- **Combinatie & verbinding** van interventies

- **Onderzoek, testing en validatie**



SAMEN AAN Z: WAT?

- **Activiteiten:**

- 1. Ondersteuningsaanbod & netwerk** voor zorginstellingen:

1. Marktonderzoek voor inzicht (vraag/aanbod) & overzicht hiaten & opportuniteiten
2. Lerend netwerk

- 2. Acties** voor zorginstellingen:

1. Interventie voor leidinggevenden
2. Interventie voor teamleden
3. Interventie voor starters
4. Interventie voor brugfiguren
5. Meetinstrument



SAMEN AAN Z: WAT?

- **Dashboard: zie workshop 2**



SAMEN AAN Z

De doelstelling is om het behoud van zorgverleners te vergroten door de wendbaarheid en het innovatief vermogen van zowel zorgverleners- als organisaties te verbeteren.

1. Ondersteuningsaanbod & netwerk

- Welke noden zien jullie om voor het werkveld i.f.v. bovenstaande doelen ?
- Kennen jullie bestaande platformen die ondersteuning of interventies aanbieden en/of maken jullie er gebruik van?



SAMEN AAN Z

1. Ondersteuningsaanbod & netwerk

- Wat verwachten jullie van een ondersteuningsaanbod? Hoe ziet dit eruit: draaiboek/keuzemenu?
- Hoe kunnen we onze interventies efficiënt & duurzaam tot bij zorgorganisaties brengen?



SAMEN AAN Z

2. Interventies

Dit complexe probleem vraagt om een aanpak op meerdere fronten.

- Hoe kijken jullie aan tegen deelname aan- of gebruik van meerdere interventies gezien werkdruk en belasting?
 - Individuele interventies of een totaal pakket?



SAMEN AAN Z

3. Dashboard

- Wat moeten we meten?
 - Uitstroom, ziekte, stress, tevredenheid?
 - Gebruik van wearables?
 - Inzichtelijkheid / betrokkenheid
- Wat is de meest laagdrempelige manier om vrij frequent vragen te stellen aan hulpverleners voor een lange periode?
 - Citizen science? (Curieuze neuzen, Telraam, etc.)





WORKSHOP 2

Dashboard

DEEL 2: WORKSHOP DASHBOARD

- Testen Dashboard
- Resultaten weergave
- Feedback
- Uitbouw dashboard vervolgproject?



1. GEBRUIKERS GEMAK?



- **Wekelijkse herinneringsmail met link**
 - Link kan gedeeld worden vb: via whatsapp,...
 - QR code beschikbaar voor ophangen op afdeling

1. GEBRUIKERSGEMAK



- **Registratiecode:**

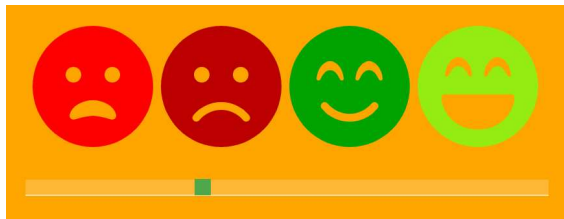
- Eerste letter achternaam moeder
- Tweede letter voornaam vader
- Twee laatste cijfers gsm-nummer
- Registratiecode vergeten: opnieuw registreren met andere code (omwille van anonimiteit geen registratie met emailadres en paswoord dat reset kan worden)

1. GEBRUIKERSGEMAK



• Invullen vragenlijst:

- Vraagstelling duidelijk?
- Kleuren?
- Vraag werkdruk:
 - Hoe druk was je shift?



2. OUTPUT - RESULTATENDASHBOARD

- **Persoonlijke weblink (per team + algemene weblink)**
 - [Weblink](#)
 - Demo

- **Is dit duidelijk?**



3. VERVOLGPROJECT: MAART 2023

- **Validatie huidige Dashboard**
- **Evaluëren interventies**
- **Uitbreiding:**
 - Koppelen en meten van uitval en ziekteverzuim (in samenwerking met HRM)
 - Meten van stress via wearables (hartslag, ademhaling, huidgeleiding,...)





VRAGEN?

