

Relationeel samenwerken om verzuim tegen te gaan

De zorgsector heeft al jaren te maken met hoge verzuimcijfers. Dit geeft de nodige druk op cliënten, medewerkers en zorgorganisaties. Twaalf organisaties in de VVT sector in Gelderland ondernamen actie om het tij te keren en gezamenlijk het verzuim structureel omlaag te brengen. In 2019 werd het project Verzuim Innovatieve Aanpak (VIA) gestart, begeleid door Zorgbelang Inclusief. Het project maakte onderdeel uit van het programma 'Waard om voor te Werken' van WZW. Nieuw was om vanuit cliëntenperspectief te starten. Ook, of misschien wel juist, zij ondervinden de gevolgen van verzuim en verloop. Dit leidde in vier jaar tot de innovatieve aanpak 'Relationeel werken' die ook in de praktijk werd getoetst. Eind 2023 is het project afgesloten. Met mooie resultaten en de nodige lessen om hier navolging aan te geven.

Praktijkonderzoek

Het project is gestart met het doen van praktijkonderzoek in de regio Arnhem-Ede. Daarbij is gekeken naar hoe het met het verzuim gesteld is in de regio. En welke innovatieve oplossingsrichtingen professionals en cliënten zien om verzuim terug te dringen. Bij negen V&V-organisaties is verdiepend onderzoek gedaan: er zijn vragenlijsten ingevuld, cliënten en medewerkers geïnterviewd en pressurecooker sessies en creatief denken bijeenkomsten gehouden. Met als doel om vanuit de directe zorg, oplossingsrichtingen te verkennen en concrete innovatieve ideeën op te halen om verzuim terug te dringen. Ook werden de meest voorkomende oorzaken van verzuim geïnventariseerd binnen alle twaalf deelnemende organisaties.

Oorzaken verzuim

De oorzaken van verzuim zijn hoofdzakelijk in te delen in twee aspecten; de menselijke factor en de randvoorwaarden. Bij de menselijke factor gaat het dan om houding, gedrag en communicatie van medewerkers en leidinggevenden. De randvoorwaarden omvatten onder andere plannen en roosteren.

Tussen beide aspecten ligt een duidelijk verband, namelijk helderheid in verwachtingen en uitkomsten. Die helderheid zou een gevolg moeten zijn van helder leiderschap. Onduidelijkheid en vaagheid leidt vaak tot onuitgesproken verwachtingen en daarmee teleurstellingen. Dat leidt weer tot een gevoel van onveiligheid en misverstanden onder het personeel binnen de organisatie.

Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat ze veel last hebben van verzuim. Ze vinden het verzuimbeleid van hun organisatie vaak onduidelijk en ervaren weinig ondersteuning. Ook cliënten hebben last van verzuim. Uit medeleven voor de medewerkers willen zij vaak niet klagen, maar wisselingen en inzet van extern personeel zijn niet altijd even prettig. Die medewerkers zijn minder goed op de hoogte van de achtergrond en wensen van de client, waardoor zij hun vragen vaker moeten herhalen. Dat leidt juist weer tot extra druk bij de medewerkers.

Rekening houden met wensen en mogelijkheden

Nadat de oorzaken in kaart waren gebracht, heeft VIA succesvolle en niet-succesvolle interventies geïnventariseerd en innovatieve ideeën verzameld voor verzuimbeheersing. Medewerkers brachten daarnaast tijdens bijeenkomsten verschillende punten naar voren: meer waardering en persoonlijke belangstelling vanuit de organisatie, een roostering waarbinnen rekening wordt gehouden met hun wensen en mogelijkheden en een behapbaar takenpakket dat zich vooral richt op de kern van het vak: zorg verlenen. Ook cliënten en mantelzorgers zijn bij de inventarisatie betrokken.



Inventarisatie in de praktijk toetsen

In 2021 is de keuze gemaakt voor het werken met de presentietheorie en relationeel samenwerken /zorg verlenen. Er is een Theory of Change ontwikkeld en vanaf eind 2021 is in vijf pilots uitgezocht hoe relationeel werken concreet handen en voeten kan krijgen in de ouderenzorg en wat het kan betekenen voor verzuim. De hoofdconclusie is dat relationeel werken en zorg verlenen een veelbelovende manier is om verzuim aan te pakken en te voorkomen. Daarbij is bovendien ontdekt dat relationeel werken óók een veelbelovende manier is om verloop tegen te gaan, een ander belangrijk vraagstuk in de ouderenzorg. Het lijkt daarmee een goede werkwijze om gezond en duurzaam aan het werk te blijven.

Ondanks dat niet alle pilots verliepen zoals gehoopt hebben ze belangrijke lessen opgeleverd over de randvoorwaarden die nodig zijn om relationeel werken vorm te geven in een organisatie. Uiteindelijk is gekozen voor relationeel werken waarbij de [presentietheorie](#) ook is toegepast op de medewerker.

Theory of change; relationeel

(samen)werken

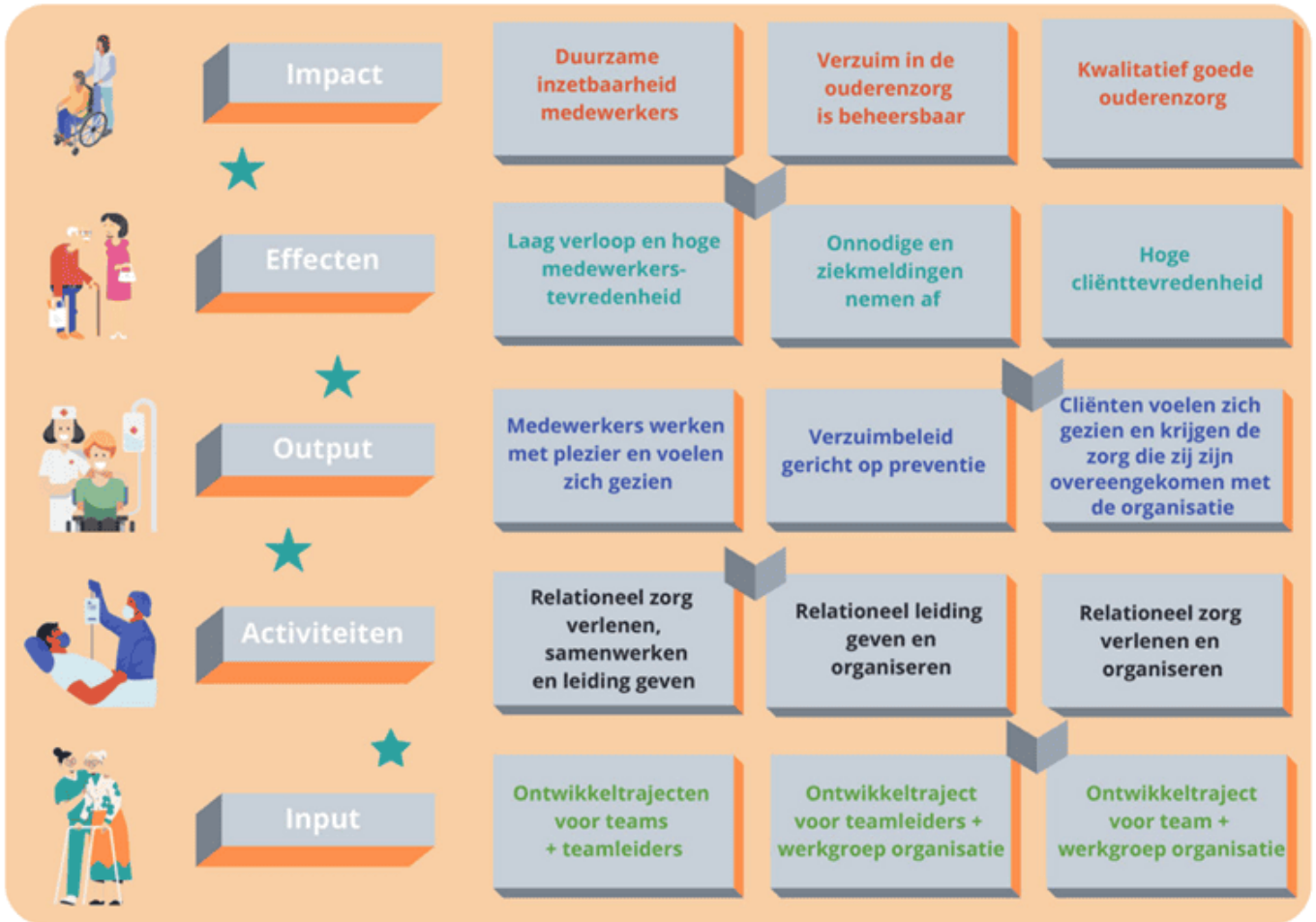
Relationeel werken is een benadering waarbij echt oog is voor de medewerker en alle taken en verantwoordelijkheden die iemand heeft, zowel in de werk- als privésituatie, die gericht is op het gezond en duurzaam aan het werk houden van mensen.

De deelnemende organisaties zijn vervolgens getraind in het relationeel samenwerken, zorg verlenen en leidinggeven. Zij hebben inzage gekregen in de factoren die van invloed zijn op het verzuim en hoe men aan de voorkant verzuim kan voorkomen. Relationeel werken is essentieel om goede zorg te kunnen blijven geven. Het werkt niet alleen preventief, maar heeft ook een positieve invloed op het voorkomen van uitstroom bij zorgorganisaties. Om goede zorg mogelijk te maken zijn ook relationeel samenwerken en relationeel leidinggeven nodig.

Kernelementen van relationeel samenwerken tussen zorgmedewerkers zijn: betrokkenheid en interesse tonen, accepteren van verschil (tussen medewerkers) en ruimte voor afwijken (van zelf vastgestelde regels).

Relationeel leidinggeven betekent zorgdragen voor de randvoorwaarden voor het kunnen leveren van goede zorg, en het ondersteunen van het proces van relationeel zorg verlenen en samenwerken. De aandacht en afstemming die in deze werkwijze centraal staan bieden niet alleen een kader voor de zorg, maar ook voor het voorkomen en aanpakken van verzuim.

De relationele kijk op verzuim is uitgewerkt in een Theory of Change: een raamwerk dat is gebruikt bij de pilots en waarin de verschillende denkrichtingen rondom relationeel werken en verzuim zijn opgenomen. Zie ook deze afbeelding



Clïent op 1 én medewerker op 1

Het terugdringen van het verzuim heeft verschillende positieve gevolgen. Het werkplezier is toegenomen en dat heeft weer een positief effect op de kwaliteit van zorg. Tevreden zorgverleners betekent vaak ook tevreden cliënten. Goede zorg en goed werkgeverschap komen met relationeel werken bij elkaar in één visie, waarin de mens centraal staat: cliënt op 1 én medewerker op 1!

Ook in de verzuimcijfers is resultaat te zien: Het verzuimpercentage is naar het beoogde gemiddeld van 6% gegaan. Met uitschieters. Zo is het zeer hoge verzuim van 23% bij een afdeling van Het Maanderzand gedaald naar 1%! Daarbij moet wel worden opgemerkt dat Covid van invloed is geweest en dat het daarom nodig is om over langere termijn te blijven monitoren.

Geleerde lessen

Op dit moment lopen er gesprekken met (zorg)onderwijs. De basis om relationeel te werken kan daar het beste gelegd worden. Verwacht wordt dat het verzuim met deze aanpak nog verder zal dalen.

In deze [factsheet](#) staat meer over de doelstelling, het cliëntperspectief, de tijdlijn en (beoogde) resultaten.

Meer lezen?

Wil je meer weten of heb je vragen over dit Koploperinitiatief? Neem contact op met Jolien Kohlmann

Jolien Kohlman

Bestuurder

jolienkohlmann@maanderzand.nl