

Samen werken aan vitaliteit

Resultaten uit De Medewerkersdialoog
over vitaliteit van verpleegkundigen 50+



Katja van Vliet en Monique Bussmann
September 2019



VITALE DELTA

Belang en urgentie

Hoe behouden we ervaren zorgprofessionals voor de zorg? Door de toenemende uitstroom en schaarste van zorgmedewerkers en de stijgende pensioenleeftijd is dit een actueel vraagstuk. Naast het werven van nieuw personeel is het behoud van (ervaren) medewerkers minstens zo belangrijk. Inzetten op de vitaliteit van zorgprofessionals vermindert niet alleen de uitstroom en het personeelstekort, maar draagt ook bij aan het werkplezier en het loopbaanperspectief van de verpleegkundigen zelf.

Vitale Verpleegkundigen 50+

In het project Vitale Verpleegkundigen 50+, uitgevoerd met subsidie van Regieorgaan SIA (KIEM-regeling) stond deze vraag centraal:

Wat kan, volgens verpleegkundigen, hr-functionarissen¹ en bestuurders (van zorginstellingen verenigd in de Rotterdamse Zorg) de vitaliteit van 50+verpleegkundigen blijvend versterken?

Om antwoord te geven op deze vraag is een Medewerkersdialoog uitgevoerd.

Vitale Delta Vitale Zorgprofessionals

Vitale Delta is een consortium van vier hogescholen dat samen met de partners werkt aan de vitaliteit en gezondheid van burgers, inclusief studenten en werkenden, in de deltaregio Zuid-Holland. De onderzoekslijn Vitale Zorgprofessionals van Vitale Delta richt zich op het versterken van de vitaliteit van zorgprofessionals van betrokken zorgorganisaties, zodat zij goed toegerust en met plezier aan het werk (kunnen en willen) blijven. In dit project staat de vitaliteit van verpleegkundigen van 50 jaar en ouder centraal.

Inhoud

Belang en urgentie	2
Vitale Verpleegkundigen 50+	2
Vitale Delta Vitale Zorgprofessionals	2
De Medewerkersdialoog	3
In dialoog over vitaliteit	3
Waar denk je aan bij vitaliteit?	4
Huidige, verwachte en gewenste vitaliteit	4
Aangrijpingspunten voor vitaliteitsbeleid	5
Vitaliteitsthema's	5
Dialoog en co-creatie	6
Wat kunnen werkgevers doen?	7
Wat kunnen verpleegkundigen 50+ doen?	9
Tot slot	11
Vervolg	11



¹ Functionarissen die zich bezig houden met human resource management (personeelsbeleid en organisatiebeleid).

² De organisatie en uitvoering van De Medewerkersdialoog was in handen van SMO. De activiteiten van SMO zijn per juni 2019 overgegaan naar THRIVE Institute. Vanuit deze organisatie wordt door dezelfde personen als bij SMO het concept van De Medewerkersdialoog verder ontwikkeld en ingezet bij zorgorganisaties.

De Medewerkersdialoog

De Medewerkersdialoog is een concept van THRIVE Institute² waarbij zorgprofessionals, begeleid door een dagvoorzitter en moderatoren, gedurende een hele dag nadenken en spreken met elkaar en met het hoger management over de eigen toekomst in het zorgvak. Waar liggen de knelpunten nu en eventueel later en wat hebben professionals nodig om met energie en plezier het vak te blijven uitoefenen? Het doel is dat men zich gedurende de dialoog bewust wordt van haar of zijn rol ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en aan het einde van de dag concrete aanknopingspunten heeft om dit in de eigen situatie te optimaliseren. In dit project is de dialoog toegespitst op de (huidige en toekomstige) vitaliteit van verpleegkundigen 50+. Bij deze dialoog zijn ook hr-functionarissen uitgenodigd om deel te nemen.



In dialoog over vitaliteit

De Medewerkersdialoog werd gehouden op donderdag 4 april 2019. 27 verpleegkundigen gingen onderling in gesprek en met 8 deelnemers vanuit hr en management (4 adviseurs, 2 managers en 2 directeuren). De deelnemers zijn afkomstig uit in totaal 14 organisaties uit 5 sectoren: 5 ziekenhuizen, 5 VVT-instellingen, 2 GGZ-instellingen, 1 CJG en 1 HAP in Rotterdam-Rijnmond. De deelname van de hr-functionarissen en directeuren was beperkt (uit 5 organisaties).

Kenmerken deelnemers

Aantal	27 verpleegkundigen
Geslacht	24 vrouwen en 3 mannen
Opleiding	13 mbo, 10 (ook) hbo, 1 wo, 3 anders
Jaren werkzaam in de zorg	tussen de 10 en 46 jaar, gemiddeld 34,4 jaar
Verwachte pensioenleeftijd	16: 67 of 67+ jaar, 11: <67

Waar denk je aan bij vitaliteit?

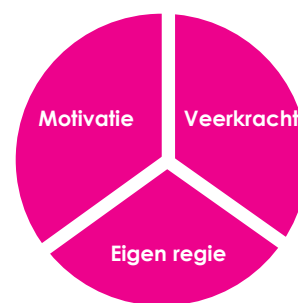
Bij de deelnemers leverde deze vraag een grote variatie aan antwoorden op (zie woordwolk). Deze antwoorden betreffen alle drie dimensies: energie (fit zijn), motivatie (zin hebben) en veerkracht (flexibel zijn). Volgens de deelnemers heeft vitaliteit zowel betrekking op fysieke als op mentale aspecten. Vitaliteit heeft zowel te maken met de algemene gezondheid als met specifieke zaken in relatie tot de levensfase (menopauze, hoe haal ik de eindstreep, zonder chronische klachten, meekunnen met de jongeren) maar ook met (de zwaarte van) het werk (hulpmiddelen, gezond rooster).



Wat is vitaliteit?

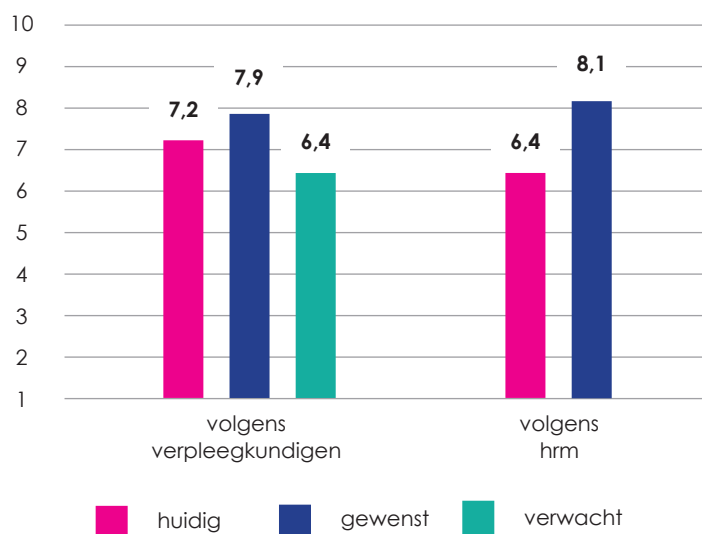
Vertrekpunt is een brede opvatting van vitaliteit. Vitaliteit omvat drie dimensies (Strijk et al., 2015³):

- Energie (zich energiek voelen)
- Motivatie (doelen stellen in het leven en moeite doen om deze te behalen)
- Veerkracht (het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan)



Huidige, verwachte en gewenste vitaliteit

De deelnemende verpleegkundigen verwachten dat hun vitaliteit (op een schaal van 1-10) vanaf nu tot hun pensioenleeftijd zal dalen van een ruime voldoende (7,2) naar een krappe voldoende (6,4). Bij de realisatie van gewenste omstandigheden (bijv. aangepast werk, minder uren of een andere baan) zien zij hun vitaliteit gemiddeld met een half punt toenemen (van 7,4 naar 7,9). De hr-deelnemers schatten de huidige vitaliteit van verpleegkundigen 50+ gemiddeld bijna een punt lager in (6,4), maar zijn wel iets optimistischer over het vitaliteitsniveau onder wenselijke omstandigheden (8,1) dan de verpleegkundigen zelf.



³ Strijk, J.E., Wendel-Vos, G.C.W., Picavet, H.S.J., Hofstetter, H., Hildebrandt, V.H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? TSG Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen 1, 93, 32-40.

Aangrijpingspunten voor vitaliteitsbeleid

Wat kan de vitaliteit van verpleegkundigen blijvend versterken? Volgens beide deelnemersgroepen ontplooiën de organisaties waar de deelnemers werken in meer of mindere mate al activiteiten om de vitaliteit van verpleegkundigen 50+ te versterken. De hr-deelnemers zijn iets positiever over de huidige inspanningen van de organisatie dan de verpleegkundigen zelf, maar tonen ambitie om er nog meer aan te doen. De verpleegkundigen vinden dat ze ook zelf verantwoordelijk zijn voor het behoud van hun vitaliteit, maar vinden extra inspanningen van hun werkgever urgenter dan die van henzelf. De deelnemers noemen verschillende (gewenste) inspanningen van de werkgever en eigen inspanningen om hun vitaliteit te versterken en hebben daarnaast ook creatieve ideeën hierover.

Vitaliteitsthema's

De (gewenste) inspanningen van verpleegkundigen hebben betrekking op de volgende thema's: gezondheid en leefstijl, ontspannen levens- en werkhouding, eigen grenzen bewaken, persoonlijke en loopbaanontwikkeling, passend werk en sociaal netwerk. De (gewenste) inspanningen van werkgevers om de vitaliteit van 50+verpleegkundigen hebben betrekking op de volgende thema's: flexibilisering en maatwerk, expertise benutten en ontwikkelen, balans draagkracht-draaglast, en focus van de organisatie op vitaliteit. Dialoog en co-creatie (samen-werken aan oplossingen) is een gezamenlijk thema.



De thema's bieden voor organisaties aangrijpingspunten voor samenhangend vitaliteitsbeleid en daaruit voortvloeiende activiteiten die zowel aansluiten bij de behoeften van verpleegkundigen 50+ als bijdragen aan de organisatiedoelen.

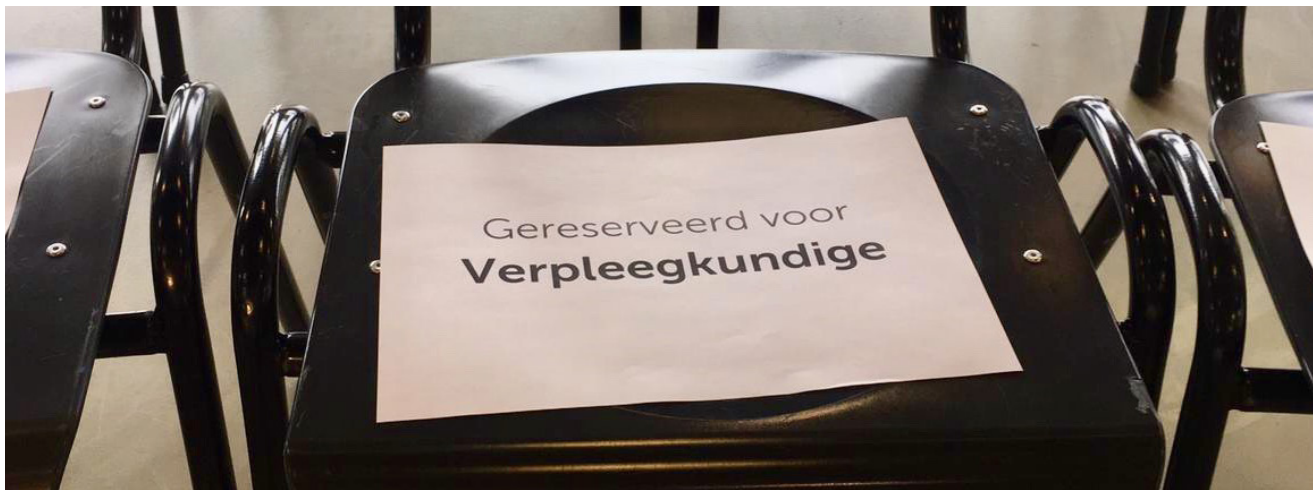
Dialogo en co-creatie

In gesprek gaan en blijven is zowel een voorwaarde als een middel om samen te werken aan vitaliteit. Dialogo en co-creatie leiden tot meer inzicht en wederzijds begrip en dragen bij aan meer eigen regie, invloed, vitaliteit en meer flexibiliteit, maatwerk en kwaliteit. Dialogo en co-creatie dienen binnen en tussen alle lagen van de organisatie plaats te vinden en iedereen draagt eraan bij, maar bij de werkgever ligt de verantwoordelijkheid om dit mogelijk te maken en vooral ook om aan de slag te gaan met de opbrengsten.

Volgens beide deelnemersgroepen spelen met name direct leidinggevenden hierbij een belangrijke rol. Dat betekent dat direct leidinggevenden zijn toegerust met een passende leidinggevende en communicatieve stijl: democratisch, positief, flexibel en inventief, toegankelijk, begripvol en alert op vitaliteit. De leidinggevenden worden hierbij gefaciliteerd en ondersteund door bestuur en management. Verpleegkundigen zelf spelen ook een belangrijke rol door dit onderwerp zelf blijvend te agenderen en met creatieve ideeën te komen en elkaar hierbij te steunen, zowel binnen het eigen team en de afdeling als binnen de organisatie, bijvoorbeeld via de Verpleegkundige Adviesraad (VAR).

Ideeën van deelnemers

- visieontwikkeling op 'ouder worden op de werkvloer' en concretisering van het vitaliteitsbeleid per afdeling door verpleegkundigen zelf,
- als werkgever een 'silver team' (50+-ambassadeurs, -experts en -vertegenwoordigers) faciliteren,
- als werkgever 50+-dagen of 50+-cafés organiseren,
- als bestuurders en verpleegkundigen 'bij elkaar in de keuken gaan kijken', kofferondes van de directie langs de afdelingen,
- leidinggevenden met verpleegkundigen zijn met elkaar in gesprek over hun vitaliteit, o.a. als vast agendapunt tijdens het jaargesprek,
- meer autonomie en inspraak voor verpleegkundigen, bijvoorbeeld meer regie over het eigen dienstrooster,
- Verpleegkundigen kunnen hun werk als zinvol blijven ervaren, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan over en gebruik te maken van hun eigen ideeën over hoe het werk leuker en slimmer kan worden georganiseerd.



Wat kunnen werkgevers doen?

Flexibilisering en maatwerk

Maak flexibilisering en maatwerk mogelijk wat betreft werkinhoud (aangepaste taken), roosters en werktijden, pas deze aan de belastbaarheid en levensfase (levensloopbenadering) (zie ook thema Balans draagkracht-draaglast).

Ideeën van deelnemers

- aangepaste taken of diensten voor verpleegkundigen 50+, bijvoorbeeld een paar uur per week vrijstelling van fysieke arbeid,
- meer invloed op roosters en werktijden,
- gelegenheid om langere (evt. onbetaalde) verlofperiodes op te nemen,
- meer aandacht voor een goede balans tussen privé en werk, bijvoorbeeld door rekening te houden met mantelzorgverplichtingen of door 'mantelzorgbijeenkomsten' te organiseren.

Expertise benutten en ontwikkelen

Benut de ervaring en deskundigheid van verpleegkundigen 50+ en zorg voor ontwikkelingsmogelijkheden, zowel professioneel als persoonlijk, gedurende de hele loopbaan.

Ideeën van deelnemers

- regelmatig loopbaangesprekken voeren en de mobiliteit binnen de organisatie vergroten,
- verpleegkundigen zonder leeftijdsgrens mogelijkheden bieden om een opleiding of bijscholing te volgen of een beroep te doen op een 'digi-coach',
- een buddy-systeem inrichten waarin ervaren en onervaren verpleegkundigen aan elkaar gekoppeld worden,
- oudere verpleegkundigen aan innovatieprojecten deel te laten nemen.

Investeer in teambuilding en (meer) directe contacten tussen teams, disciplines en diensten voor meer onderling begrip en meer directe communicatie met elkaar, waardoor medewerkers elkaar (beter) leren kennen en gebruik leren maken van elkaars kwaliteiten en elkaar leren belasten of juist ontzien.

Idee van deelnemers

- gezamenlijke activiteiten zoals sport-, spel- en outdoor-activiteiten en feesten.

Balans draagkracht-draaglast

Ondersteun verpleegkundigen in een gezonde leefstijl, zorg voor een goede balans tussen draagkracht en draaglast, goede werkomstandigheden en goede arbeidsvoorwaarden, en zorg ervoor dat verpleegkundigen hun werk goed en in een prettige samenwerking kunnen uitvoeren. Verpleegkundigen vinden het behoud van hun vitaliteit in eerste instantie hun eigen verantwoordelijkheid, maar hebben daarbij wel nodig dat hun werkgever ook een rol neemt (zie ook: Wat kunnen verpleegkundigen 50+ doen?).

Ideeën van deelnemers

- ondersteunen bij gezond leven: gelegenheid om te sporten tijdens het werk, lunchwandelingen, gezond eten (fruit op de afdeling), ontspanning (ontspanningsmomenten tijdens diensten, stoelmassages, wat langere pauzes om te kunnen wandelen), hulp bij stoppen met roken,
- coaching en voorlichting ('werkvermogen-scan' of een 'energiemonitor', workshops, aanstellen van een vitaliteitscoach),
- investeren in de kwaliteit van zorg: een goede invulling van vacatures, goede secundaire arbeidsvoorwaarden en 'lean' organiseren,
- investeren in goede samenwerking: sportdagen, 50+-uitjes, teambuilding,
- het werk verlichten en veraangemen: materialen en andere faciliteiten, investeren in een goede sfeer en arbeidsvreugde (aanstellen van een Chief Happiness Officer).

De verpleegkundigen hebben ook creatieve ideeën om de werkdruk te verminderen door middel van technologische innovatie, waardoor werk uit handen genomen wordt, er meer tijd vrijkomt voor persoonlijke zorg en aandacht en waardoor minder fouten gemaakt worden. Ze zijn echter niet optimistisch over de haalbaarheid ervan.

Ideeën van deelnemers

- spraaksturing (een directe weergave van gesprekken) in het digitaal patiëntendossier,
- een digitaal polsbandje voor patiënten dat metingen van lichaamsfuncties registreert en koppelt aan het digitaal patiëntendossier,
- een zoekstelsel voor medische apparatuur,
- robots, zoals een serveerrobot,
- bestellingen die via een 'vliegend tapijt', buizenpost of drones geleverd kunnen worden,
- een lopende band voor het transport van patiënten van de afdelingen naar de operatiekamer,
- geautomatiseerde dienstroosters.

Focus (van de organisatie) op vitaliteit

Samen werken aan vitaliteit start met een gerichte en structurele focus van de organisatie op vitaliteit, te beginnen met (meer) bewustwording hiervan bij bestuur, leidinggevenden en verpleegkundigen zelf. Van belang hierbij is het 'omdenken' van de werkgever. Dat houdt in dat deze de senioriteit van 50+verpleegkundigen als een voordeel, een kracht, gaat zien en hun levens- en werkervaring en vakkennis benut (zie ook de ideeën bij 'dialoog en co-creatie' zoals een 'silver team' van 50+-ambassadeurs, -experts en -vertegenwoordigers).

Wat kunnen verpleegkundigen 50+ doen?

De verpleegkundigen vinden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor hun vitaliteit, maar vinden het lastig om dit waar te maken. Ze hebben hierbij steun nodig van hun werkgever (zie ook 'Balans draagkracht-draaglast').

Gezondheid en leefstijl

Zelf investeren in een goede gezondheid en een gezonde leefstijl is volgens de deelnemers van belang om blijvend goed te kunnen functioneren in het werk.

Ideeën van deelnemers

- meer bewegen, zoals wandelen, fietsen (o.a. naar het werk), sporten, zwemmen, traplopen of hardlopen,
- goede voeding, zoals gezond eten, gebruik van supplementen of vegetarisch eten,
- ergotherapie of fysiotherapie en bewegingsoefeningen,
- afvallen en conditieverbetering,
- voldoende slaap, zoals vroeg naar bed voor dagdiensten.

Ontspannen levens- en werkhouding

Zelf investeren in een ontspannen levens- en werkhouding draagt volgens de deelnemers bij aan hun vitaliteit.

Ideeën van deelnemers

- mediteren, mindfulness, yoga; stress-coaching, psychologische hulp,
- regelmatig niets doen, uit het raam staren; regelmatig vakantie opnemen en andere rustperiodes inlassen, ook tijdens het werk,
- een positieve instelling hebben en houden, humor; relativeren en de zakelijkheid van de zorg accepteren,
- leuke dingen doen en tijd voor hobby's nemen, zoals muziek, zingen, pianospelen, lezen, puzzelen, tuinieren of reizen.

Eigen grenzen bewaken

Eigen grenzen bewaken is misschien wel het moeilijkst voor verpleegkundigen, voor wie de zorg voor patiënten meestal op de eerste plaats komt. Toch vinden de deelnemers dat ze hun eigen grenzen beter moeten bewaken, ten behoeve van zichzelf én de patiënt.

Ideeën van deelnemers

- luisteren naar je lichaam; de balans werk-privé bewaken; meer afstand nemen van het werk,
- weten wat je wil, zelf de regie nemen en met werkgever/leidinggevende in gesprek gaan over maatwerk,
- minder gaan werken, zorgen voor voldoende vrije tijd en vaste tijdstippen aanhouden; op het werk voor jezelf opkomen, vaker delegeren en 'nee' zeggen, geen extra diensten draaien.

Persoonlijke en loopbaanontwikkeling

De deelnemers vinden het belangrijk dat ze zichzelf blijven ontwikkelen, leergierig blijven en nieuwe uitdagingen zoeken, zowel in het werk als in het privéleven.

Ideeën van deelnemers

- scholing; opleiding of cursus volgen,
- een snuffelstage bij andere afdeling/ instelling doen,
- tijd nemen voor hobby's,
- inzicht krijgen in eigen mogelijkheden en hiervoor tijd krijgen, intern solliciteren, in gesprek gaan met leidinggevende over werkverlichting.

Passend werk

Zelf werk maken van maatwerk wat betreft werkinhoud en werkomstandigheden.

Ideeën van deelnemers

- minder directe zorg of minder ander (fysiek of emotioneel) zwaar werk, meer coachen of leidinggeven,
- nevenactiviteiten zoals VAR/OR-werkzaamheden en deelname aan werkgroepen,
- meer afwisselend werk,
- maatwerk dienstrooster: flexibele werktijden, meer structuur in het rooster en tijd voor herstel.

Sociaal netwerk

Zelf investeren in een sociaal netwerk in het privéleven, maar ook in onderlinge steun en saamhorigheid op het werk.

Ideeën van deelnemers

- tijd voor partner, gezin en familie; een stabiele thuissituatie
- met vrienden leuke dingen doen: spelletjesavonden, uitgaan, bijvoorbeeld naar de film
- collegialiteit en saamhorigheid: goed contact met collega's, oog voor elkaar hebben en elkaar steunen, gezamenlijk lunchen op het werk.

Tot slot

Dialogo als sleutel voor vitale medewerkers in een vitale organisatie

Een belangrijk resultaat van dit verkennende project is dat er meer dialoog nodig is tussen werkgevers (bestuurders/managers/direct leidinggevenden) en verpleegkundigen. Een blijvende dialoog over vitaliteit draagt bij aan:

- (meer) bewustwording en een besef van urgentie bij bestuurders en management dat (meer) aandacht voor de vitaliteit van verpleegkundigen 50+ noodzakelijk is,
- (meer) inzicht in de behoeften en mogelijkheden van de verpleegkundigen en de organisatie om de vitaliteit van verpleegkundigen te bevorderen,
- (meer) handelingsbereidheid van bestuurders, management en verpleegkundigen,
- kansrijke creatieve/innovatieve ideeën die bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van een samenhangende aanpak die aansluit bij de behoeften van de beroepsgroep (in verschillende levensfasen) en de doelen van de organisatie,
- voortdurende terugkoppeling van ervaringen en resultaten en bijstelling van het beleid (leren van elkaar).

Hierop aansluitend verdient het individu-gerichte concept van vitaliteit (energie, motivatie en veerkracht) uitbreiding met een sociale dimensie. Co-creatieve dialogen zijn de sleutel voor het versterken de vitaliteit van individuele medewerkers én van de organisatie.

Vervolg

Naast dit project is een online vragenlijst onder verpleegkundigen 50+ uitgezet. In vervolgprojecten willen we voortbouwen op de resultaten uit deze eerste projecten en gaan we ons ook op andere leeftijdsgroepen en beroepsgroepen in zorg en welzijn richten.





Contact

E-mail VitaleDelta@hr.nl
Website www.vitaledelta.nl/projecten/vitale-verpleegkundigen

Colofon

Uitgave Kenniscentrum Zorginnovatie, Hogeschool Rotterdam, programma Vitale Delta, september 2019
Auteurs Katja van Vliet en Monique Bussmann
Beeld Foto's voor- en achterpagina Guus Pauka
Project Vitale Verpleegkundigen
Subsidie Regieorgaan SIA (KIEM-regeling)
Penvoerder Hogeschool Rotterdam
Samenwerking Hogeschool Leiden, DeRotterdamseZorg, THRIVE Institute (voorheen Stichting Maatschappij en Onderneming), Bureau Lambregts, Albeda College Zorg en Welzijn, Erasmus MC en het Van Kleeftinstituut

