

Infographic: Ascender

# Handleiding Werk als Waarde in de zorg

Mede mogelijk gemaakt door ZonMw

Auteurs: Thymen Bruikman, Dr. Margot Joosen, Drs. Patricia van Casteren, Anneke van Dixhoorn



## Inleiding

Mensen die werk doen dat waardevol voor hen is, voelen zich mentaal en fysiek gezonder, zijn productiever, verzuimen minder en zijn minder geneigd om op zoek te gaan naar ander werk. Werk als Waarde is een methode die op veel manieren effect heeft op de organisatie en het welzijn van de medewerkers. Deze manier van werken zorgt voor een grotere betrokkenheid van de medewerker naar de organisatie toe. Het is een methode die zeer breed kan worden ingezet.

Deze handleiding is daarom niet een stappenplan naar een kant-en-klaar product, maar geeft informatie en handvatten om op succesvolle wijze de Werk als Waarde gespreksmethodiek te implementeren binnen een afdeling of organisatie binnen de zorg.

Een succesvol gebruik van de Werk als Waarde methode bereik je door in gesprek te gaan met alle betrokkenen. Op deze manier kun je de methode zo gebruiken dat deze aansluit bij de waarden van de organisatie en van de medewerkers. Op deze manier wordt er gezamenlijk gewerkt naar waardevol functioneren.

## Opbrengsten

Het doel van de Werk als Waarde gespreksmethodiek is om het team en leidinggevenden handvatten te geven om het gesprek aan te gaan over datgene wat mensen écht waardevol vinden in hun werk. En vervolgens samen stappen te ondernemen om die waarden ook te realiseren. De te verwachten opbrengsten van de gespreksmethodiek liggen op het terrein van:

- ➔ **Verlaging van de ervaren werkdruk.**
- ➔ **Meer werkplezier.**
- ➔ **Toename van doelmatig werken: er wordt concreet gewerkt richting de waarden.**
- ➔ **Meer betrokkenheid: de medewerkers voelen zich meer betrokken bij de organisatie en het team.**
- ➔ **Minder (grijs) verzuim.**
- ➔ **Faciliterend leiderschap.**
- ➔ **Een open en continu proces in alle lagen van de organisatie.**

***“Dat je daar [wat belangrijke waarden zijn voor een verpleegkundige] als leidinggevende geen oordeel over hebt, dat is heel belangrijk.”***

*Leidinggevende verpleegafdeling*

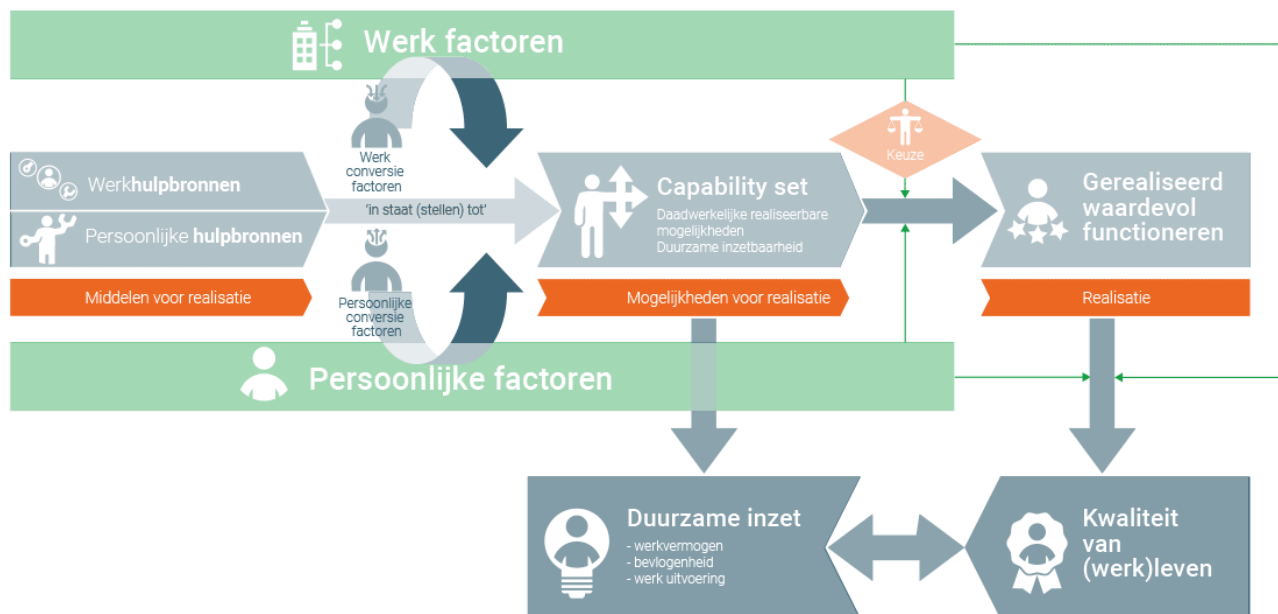
***“Het heeft opgeleverd dat je over dingen na gaat denken. Je denkt met zijn allen na over hoe we het kunnen verbeteren. Hoe kunnen we dingen anders aanpakken? Uiteindelijk staan mensen open om weer met een werkgroepje erover te praten”***

*Verpleegkundige*

***“Naar aanleiding van het gesprek (...), dat er dan toch weer een nieuwe mindset ontstaat. Daardoor ontstaat er op de afdeling ook een meer open sfeer om feedback te geven en dingen aan te gaan pakken”***

*Verpleegkundige*

## Werk als Waarde



Figuur 1 Werk als Waarde model. Bron: werkalswaarde.nl.

De Werk als Waarde benadering is ontwikkeld door een consortium van diverse universiteiten onder leiding van Prof. Dr. Jac van der Klink (2015). De benadering is ontwikkeld in het kader van het verlagen van de ervaren werkdruk en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In deze benadering zijn de recente ontwikkelingen in werk, gezondheid en duurzame inzetbaarheid opgenomen. Het uitgangspunt van de Werk als Waarde benadering is dat werk waarde moet toevoegen voor zowel de organisatie als de medewerker. Hierbij gaat het om de individuele medewerker (diens vaardigheden en motivatie) en de werkcontext (die de mogelijkheden moet bieden dit toe te passen). Deze benadering is bedoeld om in de praktijk te analyseren wat medewerkers in hun werk belangrijk en waardevol vinden. Daarnaast onderzoekt het wat medewerkers willen bereiken in een bepaalde werkcontext, of zij in staat zijn dit uit te voeren en of ze door de werkcontext in staat gesteld worden om dit te doen.

De Werk als Waarde benadering maakt gebruik van 7 werkwaarden, namelijk:

1. **Kennis en vaardigheden gebruiken**
2. **Kennis en vaardigheden ontwikkelen**
3. **Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen**
4. **Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen**
5. **Eigen doelen stellen**
6. **Een goed inkomen verdienen**
7. **Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols**

De Werk als Waarde benadering bestaat uit meerdere samenhangende onderdelen. De eerste stap is de beschikbaarheid van de middelen voor realisatie. Dit betreft alle middelen die de medewerker voor handen heeft, zowel persoonlijke middelen als middelen vanuit de werkcontext. Het kan hierbij gaan om kennis die de medewerker al heeft of een training die door de organisatie wordt aangeboden. Het tweede onderdeel in het model betreft de mogelijkheden tot realisatie. Hierbij wordt de vraag gesteld in hoeverre de medewerker de mogelijkheid heeft om zijn werkwaarden te ontwikkelen en in hoeverre de organisatie de mogelijkheid heeft om de ruimte te bieden voor deze ontwikkeling. Het derde onderdeel is de realisatie. Op het moment dat de medewerker kan werken aan zijn werkwaarden, wordt gesproken van gerealiseerd waardevol functioneren. Dit heeft positieve effecten op de kwaliteit van het (werk)leven. Daarnaast heeft dit een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

Het model is gebaseerd op de Capability benadering van Amartya Sen (2009). Hierin wordt beschreven dat duurzame inzetbaarheid wordt bepaald door de mogelijkheden van de medewerker om middelen in te zetten in bekwaamheid en vervolgens in werk. Hierin zijn 3 elementen belangrijk, namelijk vrijheid, capaciteiten en functioneren. Dit betekent dat iemand de mogelijkheid heeft om zijn eigen leven vorm te geven, dat iemand de capaciteiten bezit om zijn doelen te bereiken en dat iemand zich gedraagt richting het bereiken van zijn doelen.

*“Het uitgangspunt van het Werk als Waarde model is dat werk waarde moet toevoegen voor zowel de organisatie als de medewerker om duurzaam te zijn.”*

*Prof. Dr. Jac van der Klink*

## Kernprincipes

Elk gesprek en elke situatie is anders, maar bij het werken vanuit de Werk als Waarde methode gelden de volgende kernprincipes:

### **Goed gesprek**

De Werk als Waarde methode start met een open gesprek, waarbij de vraag ‘Wat is belangrijk voor jou in werk?’ centraal staat.

### **Focus op de toekomst**

De Werk als Waarde methode verlegt de focus van het verleden (problemen) naar de toekomst (doelen). Belangrijke en realiseerbare doelen in werk (van het individu, team, afdeling of organisatie) staan centraal.

### **Oplossingsgericht**

De Werk als Waarde methode heeft een positieve insteek en geeft oplossingsrichtingen voor het individu (wat kan je zelf doen?) en de omgeving (wat heb je van de werkomgeving nodig om te bereiken wat belangrijk voor je is?).

### **Zelfregie**

De Werk als Waarde methode heeft gelijkwaardigheid als voorwaarde en zorgt voor meer betrokkenheid tussen medewerker en organisatie.

Kernprincipes voor het proces:

### **Maatwerk**

De Werk als Waarde methode is een op maat gemaakte aanpak waarbij het uitgangspunt niet gelijkheid in middelen is, maar gelijkheid bieden in kansen.

### **Continue aandacht**

De Werk als Waarde methode is geen eenmalige interventie, maar continue aandacht binnen de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers. De manier van werken komt terug in meerdere (werk)situaties (bijvoorbeeld hoe een werkbespreking wordt ingestoken of tijdens voortgangsgesprekken).

### **Geïntegreerd karakter**

De Werk als Waarde methode wordt geïntegreerd aangeboden (individu, afdeling, organisatie).

## Werk als Waarde in de zorg

De Werk als Waarde gespreksmethodiek is een gespreksinterventie die zorgteams in staat stelt om werkwaarden te realiseren waardoor ze gezond en bevlogen kunnen (blijven) werken. Op deze manier wordt de duurzame inzetbaarheid vergroot.

Dit is belangrijk, aangezien uit onderzoek blijkt dat zorgmedewerkers een hoge werkdruk ervaren (Brinkman, 2018). Uit onderzoek uit 2017 komt naar voren dat ruim de helft van de zorgverleners het werk ervaart als druk en 18% van de zorgverleners ervaart het zelfs als te druk (Brinkman, 2018). Dit komt doordat er vaak een tekort is aan personeel door vergrijzing, er gewerkt moet worden onder hoge tijdsdruk en er veel administratieve verplichtingen zijn. Gevolgen van een hoge werkdruk zijn een hogere emotionele uitputting, minder persoonlijke bekwaamheid, een hogere kans op stress en een burn-out met als gevolg uitval door ziekteverzuim (Edwards, Burnard, Coyle, Fothergill & Hannigan, 2000). Om werkdruk te verlagen, is het van belang dat mensen hun werk als waardevol ervaren.

Dit maakt dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema is binnen de zorg. Duurzame inzetbaarheid wordt als volgt beschreven: 'Een levensloopfenomeen waarmee medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.' (ZonMw, 2010).

## Betrokkenen Werk als Waarde in de zorg

Bij het implementeren van de gespreksmethodiek Werk als Waarde op een afdeling zijn verschillende afdelingen en functies betrokken, namelijk:

- Raad van bestuur
- Personeel en Organisatie (P&O)
- Opleidingsfunctionaris
- Leidinggevende van de afdeling
- Teamleider van de afdeling (indien aanwezig)
- Medewerkers van de afdeling

Iedere afdeling heeft zijn eigen aandeel bij de implementatie.

De rol van de raad van bestuur binnen de implementatie is faciliterend. Het hoger management dient op de hoogte te zijn van de implementatie en de middelen te bieden om de implementatie uit te voeren. Hierbij kun je denken aan het faciliteren van tijd, middelen en mogelijkheden voor een team om getraind te worden in de Werk als Waarde gespreksmethodiek en de vrijheid om de acties die uit de gespreksmethodiek vloeien uit te voeren. Het is aan te raden dat het management inhoudelijk van de methodiek op de hoogte is en hiernaar kan handelen wanneer nodig. Ook kan het hoger management op beleidsmatig niveau de Werk als Waarde methodiek toepassen door bij besluitvorming de werkwaarden te betrekken. Hierbij kan gedacht worden aan de contacten tussen medezeggenschapsorganen en het opstellen van jaarplannen.

De leidinggevende heeft een goed beeld van de afdeling waarvoor zij verantwoordelijk is. Het is de taak van deze managers om in kaart te brengen wat de toegevoegde waarde van Werk als Waarde is. Hierbij is het van belang zo goed mogelijk in kaart te brengen wat de vaardigheden zijn van de leidinggevende die Werk als Waarde gaan uitvoeren. Daarnaast is het belangrijk dat het doel van de Werk als Waarde gespreksmethodiek zo concreet mogelijk wordt geformuleerd. Ook is het van belang dat het middenmanagement het goede voorbeeld geeft en het gebruik van de methode aanmoedigt.

De teamleiders voeren de methodiek uit met hun team. Zij volgen een training waarin zij geschoold worden in het voeren van een gesprek volgens de Werk als Waarde methode. Zij hebben als taak om de werkwaarden van hun medewerkers uit te vragen in een open gesprek. Hierbij is het belangrijk om de regie bij de medewerker te leggen en middels open vragen de medewerker te helpen om inzicht hierin te krijgen. Na de gesprekken is het van belang dat de medewerker samen met de leidinggevende tot een plan komt om te werken richting de werkwaarden die hij of zij belangrijk vindt. De leidinggevende heeft een faciliterende rol. Hij of zij onderzoekt waar de organisatie kan ondersteunen in het bereiken van de werkwaarden en gaat hierover in overleg. Het is hierbij wel belangrijk om de gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen.

Bij ondersteunende afdelingen zoals P&O of Opleidingen ligt een belangrijke taak. Zij zijn de specialisten op het gebied van opleiden en individuele mogelijkheden binnen de organisatie. Zij worden vanaf het begin betrokken bij de implementatie. Zij ondersteunen om een duidelijk beeld te krijgen van de vaardigheden van de leidinggevend en het doel dat de afdeling hoopt te behalen met de methode Werk als Waarde. Doordat zij een centrale rol spelen zijn zij ook uitermate geschikt om de rol van projectleider op zich te nemen om het proces goed te laten verlopen. Ze bieden de teamleiders begeleiding op het moment dat het nodig is. Ook gaan ze met een team of individuele medewerkers in gesprek om te kijken wat de mogelijkheden zijn om te werken aan de werkwaarden die zijn voortgekomen uit de gesprekken. Ze houden de voortgang in de gaten en sturen bij wanneer dat nodig is. Daarnaast zijn er nog mogelijkheden om de Werk als Waarde methode verder te integreren in de verschillende P&O processen, zoals sollicitatiegesprekken, jaargesprekken, functioneringsgesprekken en verbetertrajecten.



## Randvoorwaarden

Voor een succesvolle implementatie van de Werk als Waarde methode is het van belang dat er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Het gaat hierbij zowel om de training als de omstandigheden binnen de organisatie/afdeling, namelijk:

- 1) Afstemming op de doelgroep. Hierbij dient rekening te worden gehouden met opleidingsniveau, reeds vergaarde vaardigheden en functie van de deelnemers, afdeling waarop zij werkzaam zijn en cultuur binnen de afdeling.
- 2) Overeenstemming over de beoogde doelen van de methodiek met de leiding van de betrokken afdeling en de projectleider.
- 3) De training dient te zijn gericht op de praktijk en de toepassing van een gesprek middels de gespreksmethodiek Werk als Waarde.
- 4) Aansturen op een bredere inzet van de gespreksmethodiek Werk als Waarde binnen de afdeling en de organisatie. Bijvoorbeeld in processen zoals het sollicitatiegesprek, jaargesprek of verbetertrajecten.
- 5) Bereidheid van de leidinggevende om een open houding aan te nemen en te luisteren naar de medewerkers en te zorgen voor een veilige omgeving.
- 6) De methodiek moet voldoende draagvlak hebben binnen de organisatie. Een manier om draagvlak te creëren is het aanstellen van een ambassadeur of het organiseren van een kick-off bijeenkomst.