



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Iedereen wil goed werk leveren

Aantrekkelijk werk in de gehandicaptenzorg;
een kwestie van veel leren van en met elkaar

Inhoudsopgave

Met elkaar in gesprek	4
Er zijn wel wat problematische situaties...	5
Drie thema's en zoekvragen	6
Wat zijn we te weten gekomen?	7
<i>Thema 1: Reflectie en reflectietijd</i>	8
Wat gebeurt er al?	8
Wat moet er echt nog gebeuren?	9
<i>Thema 2: Teamwerk</i>	10
Wat gebeurt er al?	10
Wat moet er nog gebeuren?	11
<i>Thema 3: Goed werkgeverschap</i>	12
Wat gebeurt er al?	12
Wat moet er nog gebeuren?	13
Advies voor de toekomst	15

De gehandicaptenzorg is een prachtige sector. Veel mensen werken er met plezier. De coronapandemie heeft laten zien dat het een wendbare sector is. Er is snel geschakeld om binnen de richtlijnen goede zorg te verlenen. Een goed leven voor mensen met een beperking hangt samen met goed werk van alle medewerkers in de sector. Wat is goed werk? Medewerkers in de gehandicaptenzorg zijn niet het personeel van hun bewoners. Wel zetten medewerkers zich dagelijks in voor een volwaardig leven van iedereen. Werken in de gehandicaptenzorg is een vak!

Met elkaar in gesprek

Met elkaar in gesprek over goed en aantrekkelijk werk in de gehandicaptenzorg, dat gebeurt tijdens drie dialoogsessies op 1 december 2020, 8 april en 25 mei 2021. Zo'n 70 medewerkers uit de zorg nemen deel en brengen verhalen, praktijkvoorbeelden en ideeën in. Online vanwege de corona-maatregelen. Iedereen kan vanuit huis of de eigen werkplek meedoen. Oude bekenden herkennen elkaar op het scherm. Op 1 juli 2021 is er nog een dialoogsessie gehouden met leden van de klankbordgroep Volwaardig leven, een mooie afsluiter van de serie dialoogsessies.



Schermafbeelding van de dialoogsessie met de klankbordgroep Volwaardig leven op 1 juli 2021.

Waar komt dit initiatief vandaan? De directie Langdurige Zorg van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft in het kader van het programma Volwaardig leven behoefte om de inzichten en de meningen van een groot aantal professionals en enkele bestuurders in de gehandicaptenzorg te horen over aantrekkelijk werk. Met dit programma werkt VWS aan een landelijke beweging naar een toekomstbestendige gehandicaptenzorg en complexe zorg. Veel zorgaanbieders zijn bezig met eigentijdse en creatieve initiatieven om die persoonsgerichte zorg nog beter te maken. Wat zijn die initiatieven? Wat werkt? Wat werkt ook niet? En welke andere ideeën leven er op de werkvloer die waardevol zijn om ook breder met elkaar te delen?

Er zijn wel wat problematische situaties...

Toenemende arbeidsmarkttekorten worden een steeds urgenter probleem in de gehandicaptenzorg. Er is schaarste aan voldoende en aan gekwalificeerd personeel. Veel nieuwe medewerkers zien we na een paar jaar weer weggaan. De beroepstrots, het vakmanschap en het eigenaarschap bij professionals is echter sterk ontwikkeld. Hoe kunnen we dat gebruiken om de sector steviger op de kaart te zetten?

De werkdruk wordt als hoog ervaren. Onder meer door de administratieve last. Er mag niets fout gaan. Voor veel professionals gaat deze administratieve klus ten koste van het werkplezier en het gevoel je vakmanschap op de goede manier in te kunnen zetten: namelijk in directe verbinding met de cliënt.

Men werkt vanuit het hart en dit innerlijke vuur is een stevige basis voor duurzame inzetbaarheid. Je vanuit persoonlijke drijfveren kunnen verbinden met het werk is belangrijk. Werken als multidisciplinair team is de spil in goed werk: samenwerken door elkaars talenten te benutten. Hierbij hoort ook het uitnodigen van mensen met een beperking en hun naasten om mee te denken en hun wensen kenbaar te maken. Zorg en ondersteuning bieden aan mensen met een beperking vraagt om passende zorg en zorg vanuit diverse disciplines. Persoonsgerichte zorg is het bijeenbrengen en verknopen van de aanwezige kennis, inclusief de kennis van mensen met een beperking. Zij ervaren immers of de zorg ook daadwerkelijk persoonsgericht is. Het streven naar een volwaardig leven voor iedereen steunt op inclusiviteit als gedeelde waarde. "Je doet dit uiteindelijk toch met elkaar."

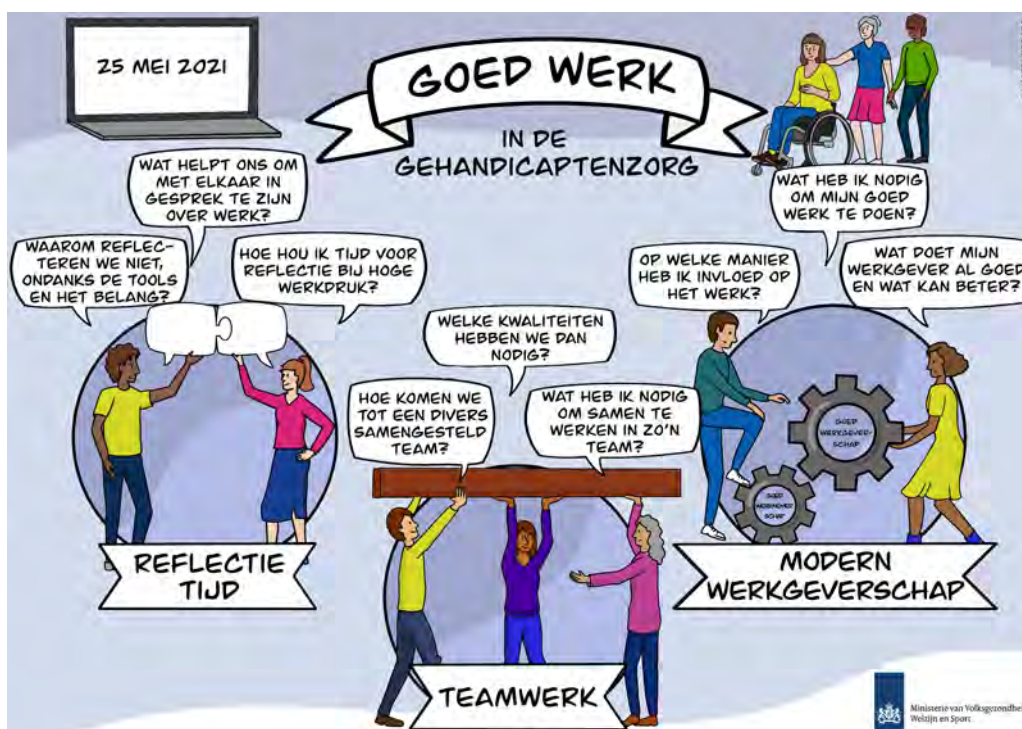
Wat we zien is dat met elkaar in gesprek zijn over het werk en hier de tijd voor nemen een positieve beweging op gang brengt. Reflectie als vermogen om dagelijkse situaties met elkaar te bespreken en te kijken hoe het werk nog beter kan. Ontwikkeling en samenwerking maken het werk aantrekkelijk en hiertoe zijn een kritische blik en reflectie nodig. Je de ruimte gunnen om stil te staan bij de vraag of je nog het goede doet en of je dat op de goede manier doet. Niet alleen maar juist ook met elkaar. Niet alle problematische situaties zijn oplosbaar, maar ze zijn wel te verbeteren. Daar is iedereen voor nodig: management, staf, professionals op de werkvloer. Door de focus te leggen op samen goed werk leveren, pakken we ook de problemen aan.

Drie thema's en zoekvragen

Met de dialoogsessies willen we waardevolle initiatieven en ideeën naar boven halen en zichtbaar maken. De dialoogsessies hebben we zo vormgegeven dat ze een voorbeeld zijn van leren van en met elkaar. Want wat kan het werk aantrekkelijk maken? Af en toe de tijd nemen om met elkaar van gedachten te wisselen over het werk, zowel met directe collega's als met collega's van andere organisaties. Dat geeft energie en stimuleert onderlinge verbondenheid.

[Wervingsfilmpje van Tom Schoormans](#), deelnemer aan de eerste ambassadeursleergang voor begeleiders in de gehandicaptenzorg.

We hebben drie thema's gebruikt om het gesprek richting te geven: reflectietijd, teamwerk en modern werkgeverschap. Elk thema is uitgewerkt in een paar opstartvragen, welke je in de onderstaande praatplaat ziet.



Wat zijn we te weten gekomen?

Alle deelnemers hebben over deze drie onderwerpen gesproken, met een facilitator om de dialoog te begeleiden. Het ene verhaal maakt het andere los.

Allereerst zien we dat deze gesprekken op zichzelf al tot nadenken aanzetten. Deelnemers vinden herkenning in elkaars verhalen en ervaringen. Ze leren van elkaars ideeën en (niet) werkende aanpakken. Deelnemers houden elkaar een spiegel voor door elkaar te bevragen. Ze krijgen andere vragen dan ze zichzelf zouden stellen. Deelname aan de dialoog door mensen met een beperking maakt nog meer zichtbaar wat de essentie is. We komen in een ander tempo en het doet ons realiseren dat we onszelf als ‘normaal’ verheffen en hierdoor onze eigen beperkingen wellicht niet meer zo scherp zien. Het doet ons ook realiseren dat wij en andere sectoren heel veel kunnen leren van de gehandicaptensector!

“Ik zie veel mensen om me heen die echt werken vanuit hun hart. Die betrokkenheid is fijn en creëert onderling respect, wat mij helpt om me uit te durven spreken over wat ik belangrijk vind in de zorg.”

Hoe kun je waardevolle dialogen organiseren?

- Nodig uit met oog op diversiteit: verschillende rollen, perspectieven, organisaties.
- Zorg voor warming-up: creëer vanaf het begin een sfeer van interactie.
- Maak concreet, bijvoorbeeld door naar voorbeelden uit het werk te vragen.
- Gebruik een helpende structuur (4 hulpvragen, 3 thema's, 3 rondes) met daarbinnen ruimte voor 'kleur' vanuit de deelnemers.
- Benadruk de bereidheid om naar elkaar te luisteren.
- Faciliteer zo mogelijk door de opbrengst tijdens het gesprek al zichtbaar te maken.

Thema 1:

Reflectie en reflectietijd

Hoe kun je iedere dag met elkaar bespreken hoe het gaat in het werk? Samen het werk bespreken vereist een gevoel van veiligheid. Wanneer durf jij je uit te spreken? En wanneer niet?

Wat gebeurt er al?

Gezamenlijk reflecteren wordt als waardevol gezien voor goed werk: samen kijken naar het werk en dit verder brengen, kennis delen. Indirect geeft goede reflectie een gevoel van verbondenheid; je leert ook elkaar er nog beter door kennen.

Veel organisaties in de gehandicaptenzorg hebben wel een vorm ontwikkeld om (team)reflectie onderdeel te maken van het werk. Ze hebben waardevolle stappen gezet: “we praten al 43 jaar over reflectie, maar nu zie ik het ook echt gebeuren.” Professionals erkennen de waarde van reflectie voor continu leren en verbeteren. Wel geeft bijna iedereen aan dat er een bepaalde vorm van expliciet organiseren nodig is, anders raakt reflectie op de achtergrond door de waan van de dag.

“Korte reflectiegesprekken had ik vroeger regelmatig bij het koffiezetapparaat. In een wat ongedwongen sfeer als kritische ouder meedenken. Nu zo online zijn er meer officiële gesprekken en ontstaat er makkelijker een wij-zij dialoog. Ik verlang weer naar ontspannen bij de koffie de dag doornemen.”

Reflectietijd is in veel organisaties de afgelopen periode flink onder druk komen te staan, door meer aandacht voor zelforganisatie, zelfsturende teams en/of de coronapandemie die het werk in de zorg lange tijd in de greep hield. Teamcoaches zijn wegbezuinigd, als professionaal werk je meer alleen of de diensten zijn zo krap gepland dat het lastig is om er tijd voor te maken.

Hoe kun je reflectie organiseren?

- Zorg voor een facilitator die het gesprek begeleidt.
- Zo'n 6 keer per jaar een reflectiemoment plannen in het teamoverleg.
- Aan het eind van een dienst naast overdracht ook een 5-minuten-reflectiemoment met een collega.
- Een deel van het scholingsbudget aanwenden voor reflectie.

Wat moet er echt nog gebeuren?

Er zijn verschillende vormen van reflectie. Zo maken we onderscheid tussen reflecteren op je persoonlijk functioneren (wie ben ik, wat is mijn motivatie en wat zijn mijn doelen) en reflecteren op je beroepsmatig handelen (wat is het effect van mijn houding en gedrag en van onze aanpak). Ook kun je reflecteren door terug te kijken op een situatie (reflectie na actie), reflecteren in de situatie (reflectie in actie) en preventief reflecteren (reflectie voor actie).

- Terugkijken op een situatie doe je soms onbewust en soms bewust: je fiets naar huis na een dag werken of je bespreekt tijdens de overdracht met een collega het gebeurde nog eens door. Door systematisch terug te kijken met collega's kunnen we veel leren van allerlei praktijksituaties.
- Bij direct in de situatie reflecteren zet je een situatie als het ware even stil. Je gaat bewust jouw opties en overwegingen na en maakt vervolgens een expliciete keuze om jouw gewenste resultaat dichterbij te brengen. Deze manier van reflecteren op ons handelen kan in heel kleine dingen zitten. Stel dat je langs gaat bij een bewoner en je wilt naar binnen stappen maar je bedenkt dat het eigenlijk klantvriendelijker is om eerst even aan te bellen. Reflectie in actie kan in een fractie van een seconde.
- Bij preventief reflecteren probeer je signalen op te vangen die mogelijk kunnen leiden tot een lastige situatie. Deze signalen tijdig zien maakt dat je een incident kan voorkomen of betrokkenen hierop kunt voorbereiden.

Door **reflecteren als bekwaamheid** te zien en aandacht te besteden aan de ontwikkeling van deze vaardigheid kan deze manier van reflecteren een meer duurzaam karakter krijgen. Je ontwikkelt met elkaar het vermogen om in je werk in kleine en grotere situaties te reflecteren en op basis van inzichten je volgende stap te nemen.

Werken in de gehandicaptenzorg kan zwaar zijn. We zien dat dit voor veel nieuwe medewerkers geldt. Gedurende de stageperiode is regelmatig reflecteren op het werk georganiseerd, zit het ingebakken in de stage en stageopdrachten. Behouden van reflectiemomenten is een manier om het werk voor nieuwe medewerkers aantrekkelijk te houden.

“Ik heb elke week een reflectiemoment met een collega. Heel fijn, want in het werk kan ik wel eens het gevoel hebben er alleen voor te staan. Of dat ik de enige ben die zoiets lastig vindt. En dat blijkt eigenlijk nooit zo te zijn.”

Vertrouwen is een belangrijke basis voor goede reflectie. Je moet je als professional uit durven spreken, over jezelf en over de samenwerking. Hoe versterk je vertrouwen? Door met elkaar in gesprek te gaan en te blijven.

Thema 2:

Teamwerk

Een team is een groep mensen die gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor goede zorg, begeleiding of ondersteunende taken. Er is een aantal zaken ter tafel gekomen die het werken in teams bevorderen dan wel hinderen. Zo is het nodig dat je elkaar leert kennen en daar terugkerend tijd voor neemt. Een brede blik blijft houden, want samenwerking met mensen van buiten het directe team is super belangrijk om goed werk te kunnen leveren. “Je hebt elkaar nodig,” was misschien wel de meest gehoorde uitspraak. En men zag veel waarde in het sociale leren, ook met cliënten en verwanten, waardoor verschillende soorten kennis bij elkaar komen en daarmee bijdraagt aan de personalisering van zorg.

Wat gebeurt er al?

Veel organisaties organiseren het werk al lang in teams. Het team is de eenheid van samenwerken. Samenwerken in een team is echter niet vanzelfsprekend. Oud zeer kan eindeloos terugkeren. Ook heb je andere competenties nodig om samen het werk te verdelen en te sturen op kwaliteit. Goed teamwerk vraagt verder ruimte om met elkaar verbeteringen aan te kunnen brengen. Teamwerk is begrijpen dat je elkaar nodig hebt. Hoe leer je van elkaar? Hoe benut je elkaars perspectieven en kwaliteiten. Een belangrijke constatering is dat we niet vanzelfsprekend goed zijn in samenwerken. Om er beter in te worden is het team als veilige haven heel belangrijk. Er kwamen in de dialoogsessies veel voorbeelden voorbij van manieren waarop teams zich ontwikkelen en daarbij ondersteuning krijgen.

“We zijn er zeker van overtuigd dat het werk aantrekkelijk is als je kunt doen waar je goed in bent. En dat we bij het samenstellen van een team en/of het goed samenwerken als team kunnen kijken naar de kwaliteiten van de individuele professionals.”

Veel organisaties leggen meer verantwoordelijkheden bij het team en scheppen daartoe ook de condities. Zo hoeft niet meer voor elk wisselstukje een formulier in drievoud te worden ingediend. Het levert vooral tijdswinst op, want een team kan snel inspelen op actuele behoeften. Die tijd moet dan niet worden weggenomen. Zelforganisatie is niet gericht op efficiency, daartoe draagt het ook bij, maar ze staat in dienst van de kwaliteit van zorg. Zelforganisatie levert voldoening, onderlinge betrokkenheid en trots op. Dat zijn de werkelijke kwaliteiten die een goed functionerend team meebrengt waar iedereen van profiteert.

Wanneer de organisatie als een netwerk gaat functioneren, vinden mensen elkaar sneller en durven ze collega's vragen te stellen. Elkaar inschakelen is een teken van sterkte. De organisatie is een groot raderwerk waarin iedere schakel ertoe doet. Wat goed blijkt te werken is om bij veranderingen met veel collega's samen daarover na te denken. Dan wordt duidelijk waarom bepaalde regels en werkwijzen nodig zijn. Er ontstaat begrip voor elkaars expertise. De kruisbestuiving in de breedte leidt tot respect voor elkaars bijdrage.

Wat kun je doen om het teamwerk te verbeteren:

- Zorg voor werkbare teams: niet te groot (6-10 mensen), een duidelijke opgave en kaders waarbinnen eigen beslissingen genomen kunnen worden.
- Stuur op teamprestaties.
- Stem de beoordeling af op de bijdrage teamresultaat.
- Investeer in het teamleren door coaching en ontwikkeldoelen op teamniveau voor te stellen of te honoreren als ze uit het team komen.

Wat moet er nog gebeuren?

Organisaties zijn hiërarchisch opgebouwd en de taken zijn veelal verdeeld over afdelingen en teams. De kunst is om gegeven die structuur als netwerk te functioneren. Dat vraagt ook om loslaten. De eigen discipline of het werkpakket hoeven niet te worden verdedigd. Het gaat erom grenzen te overschrijden door nieuwe verbindingen te leggen om de beste zorg te realiseren. Juist op de grenzen van teams en werkpraktijken ligt veel leerpotentieel.

Denk bij alles aan de lange termijn. Dat begint bij nieuwe medewerkers. Wat houdt een goed inwerktraject in? Voldoen we daaraan? Iedere nieuwe medewerker heeft een gedegen kennismaking met de organisatie nodig zodat men later zelfstandig de weg vindt. De organisatie is virtueel één groot team. Bij het samenstellen van werkteams zijn verschillen belangrijk. Dan kunnen mensen de sterke kanten bundelen en hun zwakke kanten compenseren. En daar bovenop aanvullende expertise invoeren.

“Door de krapte op de arbeidsmarkt is het best lastig om te kijken vanuit talenten en bekwaamheden. Je bent soms al blij als je een nieuwe medewerker vindt. Een optimale teamsamenstelling voelt als een flinke luxe in deze tijden van krapte.”

Thema 3:

Goed werkgeverschap

Goed werkgeverschap is erop gericht dat medewerkers goed werk kunnen leveren. Wat is hiervoor nodig? Uit de dialoogsessies komt naar voren dat daarin de volgende zaken belangrijk zijn: eigenaarschap ervaren over je werk, het samenwerken in een fijn en veilig team en de ruimte krijgen om ideeën te kunnen oppakken. Het begeleiden van nieuwe medewerkers is een punt van zorg. De druk om het rooster rond te krijgen is soms zo groot dat nieuwe mensen aan hun lot worden overgelaten.

Wat gebeurt er al?

Organisaties staan voor opgaven die de individuele professional overstijgen, zoals bijvoorbeeld het realiseren van kwaliteit van zorg voor elke cliënt of het op peil houden van het vakmanschap van medewerkers. Modern werkgeverschap gaat over de relatie tussen werkgever en medewerker in het licht van minder hiërarchie, een grotere rol voor de teams en meer autonomie voor de medewerkers. Je doet het met elkaar, was vaak te horen. Daar waar het goed gaat is sprake van betrokkenheid van medewerkers bij beleidsontwikkeling.

Wendbare organisaties hebben een ommekeer doorgemaakt. Medewerkers ervaren ruimte in de uitvoering van hun werkzaamheden en voelen zich ondersteund door de organisatie. Afstemming met collega's in een hecht team maakt dat dit niet leidt tot eilandjes-gedrag, maar collectieve verantwoordelijkheid gericht op de cliënten en verwanten. Waar dat tot stand komt krijgt reflectie de functie van continu verbeteren. Collega's kunnen elkaar aanspreken omdat de werkomgeving veilig is. Daar waar die veiligheid in het geding is, heeft de leidinggevende de taak daarin bemiddelend op te treden.

Wat kun je doen om je werkgeverschap te verbeteren:

- Vergroot de participatie van medewerkers in strategie- en beleidsontwikkeling.
- Zet de professional centraal en zorg daar goed voor; de professional zet de cliënt vervolgens centraal en zorgt daar weer goed voor.
- Volg afspraken op of kom er ten minste op terug. Iets toezeggen zonder dat de begeleidende acties erop volgen werkt demotiverend.
- Peil het werkplezier onder medewerkers, dat is de belangrijkste graadmeter.

Wat moet er nog gebeuren?

Werkgevers dragen zorg voor het imago van de sector. Laat de diversiteit aan werkcontexten en groeimogelijkheden zien. Dat begint bij het vormen van realistische beelden over de sector. Niet met BN'ers gelikte campagnes opzetten, maar vooral de zorgverlener en begeleider met een enorm hart voor het werk in beeld brengen.

Belangrijk is dat alle zorgstudenten in het mbo en hbo gedegen kennis maken met de gehandicaptensector. Nu krijgen andere sectoren vaak meer aandacht in opleidingen. Onbekend maakt onbemind geldt hier ook. Keer dat om. Eenmaal van binnenuit kennis gemaakt kan de kiem zijn voor een levenslange loopbaan binnen de gehandicaptensector.

“Als een organisatie de uitstroom weet te beperken, zal het ook makkelijker zijn mensen aan te trekken; ze komen immers in een team met weinig verloop”.

Zorg voor groeimogelijkheden. Mensen willen hun talenten ontplooien. Voor de een is dat in de diepte door zich te specialiseren. De ander houdt van verandering en ontwikkelt zich graag in de breedte. Modern personeelsbeleid is gebaseerd op de autonomie van de medewerker. Een goede dialoog in het team en met de leidinggevende bieden een vorm van collegiale sturing die de medewerker helpen om goede loopbaankeuzes te maken.

Goede zorg is een zaak van iedereen. Vertrouw op het vakmanschap van de medewerkers door ze te faciliteren vanuit het principe van autonomie. Zorgprofessionals willen goed werk leveren. Als de organisatie hen daarin ondersteunt, kunnen ze ook wendbaar zijn. Iedereen wil een stukje regie over het eigen werk. Goed werk houdt in de juiste dingen kunnen doen. De medewerker begrijpt heel goed dat niet alles vanzelf gaat, er mag wel weerstand zijn, maar geen onduidelijke besluitvorming over waarom toezeggingen van de organisatie ergens blijven hangen.

“Aantrekkelijk werk gaat voor veel van ons samen met zelforganisatie en autonomie. Deze zelforganisatie is wel in de hele organisatie nodig: als we als team verantwoordelijk zijn voor bepaald budget, dan hebben we ook inzage in de financiële gegevens nodig. En ondersteuning, want zelforganisatie en verantwoordelijk is niet voor iedereen makkelijk.”

We kunnen nog veel meer leren van en elkaar. We vinden vaak nog dezelfde wielen uit of negeren goede ideeën die anderen aandragen. Het echte gevaar van overmatige werkdruk schuilt in het negeren van de goede bedoelingen van anderen. Collectief leren als organisatie begint met aandacht. Voor aandachtig werken is rust onontbeerlijk. De werkgever is verantwoordelijk voor het wegnemen van overmatige druk en het bieden van rustmomenten.

In de efficiency-slagen die de afgelopen jaren zijn gemaakt, is de menselijke maat soms uit het zicht geraakt. Medewerkers zijn niet het personeel van cliënten en bewoners. Ze hebben veel meer in hun mars dan zorgen voor. De administratieve verantwoording moet afgeslankt worden. Het is niet alleen zonde van de tijd, het is gebaseerd op wantrouwen. En dat terwijl vertrouwen op het vakmanschap voorop dient te staan. Want alleen dan kun je elkaar direct aanspreken. In dat aanspreken komen de uiteenlopende kwaliteiten van mensen naar boven en kunnen we er een beroep op doen.

Advies voor de toekomst

Wat was nou ook alweer het doel van het programma Volwaardig Leven? Wat heeft het ons gebracht? De aantrekkelijkheid van werken in de sector schuilt in de bijzondere doelgroep. Het is prachtig werk. Onze cliënten zijn een spiegel voor de samenleving. We ervaren met hen dagelijks het leven in haar essentie. Mensen in de gehandicaptensector weten dat haast en gekker averechts uitwerken. Dat besef is relevant voor andere sectoren. Ons werk draagt bij aan een gezonde samenleving. Je hebt elkaar allemaal nodig, heel breed, iedereen is een schakel.

“Sector voelt zich vaak Calimero, maar anderen hebben heel wat te leren van de gehandicaptensector.”

De coronapandemie heeft naast veel ellende ook goeds gebracht. De eeuwige kloof tussen zorg en dagbesteding lijkt minder diep en minder breed. Een aantal schotten bleken minder hardnekkig. We weten elkaar meer te vinden. Die verworvenheid vasthouden is nodig om de goede dingen te blijven doen. Een van onze adviezen is dan ook om tijd en ruimte te blijven creëren voor dialoog en onderlinge uitwisseling. Laten we elkaar blijven opzoeken, zowel in de organisatie, in en tussen teams als ook over organisaties heen zoals we middels de dialoogsessies in het kader van Volwaardig Leven hebben gedaan. Ook bestuurders hebben hierin een rol door die tijd en ruimte te blijven bewaken.

We hebben elkaar nodig voor goed werk en dat hebben we in de afgelopen periode des te sterker ervaren. Het beeld bij ‘mijn team’ bestond voorheen voornamelijk uit de directe collega’s en een kring van betrokkenen daaromheen. Nu weten dag- en nachtzorg elkaar beter te vinden, worden cliënten en naasten uitgenodigd om mee te denken. Zorgprofessionals laten een veel ruimer beeld van ‘het team’ zien, zowel in gesprek als in het werk. Het compacte werkteam is wel de basis om goed je werk te kunnen doen. Maar dat je elkaar allemaal nodig hebt, heel breed, dat iedereen een schakel is, dat besef moeten we koesteren en waar nodig versterken.

De druk op medewerkers kan van binnenuit worden verminderd door het werk anders in te richten en allerlei administratieve taken goed tegen het licht te houden. Door druk van buiten, zijn organisaties soms intern doorgeschoten bij het bepalen en inrichten van werkprocessen. De pandemie heeft laten zien dat onder beperkende omstandigheden het verborgen meesterschap naar boven kwam. Vakmanschap is volop aanwezig, daar kunnen we op vertrouwen. Samenwerken vanuit vertrouwen voelt echt anders dan vanuit wantrouwen.

Al die aanpassingen en tijdelijke voorzieningen zijn het afgelopen anderhalf jaar zonder ingewikkelde beleidsontwikkeling en ontwerptijd tot stand gekomen. Dat toont de veerkracht van de dagelijkse praktijk. Cliënten en verwanten hebben daarin een voorname rol gehad. Er bleken beelden over en weer te bestaan die lang niet altijd klopten. Er zijn kloven overbrugd. Nu is het zaak die provisorische bruggen te verduurzamen. Door het sociale leren te versterken en daarmee de kracht van leren van elkaar te benutten. Echt kijken naar hoe het gaat. Daarop kritisch te reflecteren. Nieuwsgierig te blijven naar hoe doen anderen het.

Aantrekkelijk werk betekent ook dat er ontwikkeling en verandering in het werk is. Daarvoor is die kritische kijk en reflectie nodig, maar vooral elkaar de ruimte gunnen om de blik te verruimen. Dat is een zaak van iedereen, niet alleen van stafmedewerkers en beleidsmensen, maar juist mensen die dagelijks zorgen en begeleiden. Hoe kunnen mensen kwalitatief goed sociaal leren in de praktijk van alledag?

“We zijn allemaal ambassadeur van ons werk en kunnen allemaal een rol vervullen in het aantrekkelijker maken van de gehandicaptensector. Dus niet (alleen) mopperen over werkdruk op een feestje ...”

Dit is een uitgave van
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Bezoekadres
Parnassusplein 5 | 2511 vx Den Haag

Postadres
Postbus 20350 | 2500 EJ Den Haag
Telefoon 070 340 79 11
www.rijksoverheid.nl/vws

juli 2021