

Tijd voor zorg in het mbo-onderwijs

Gabriëlle Verbeek en Mieke Hollander *

Inleiding

Tijdsdruk is een groot probleem in het werk van verpleegkundigen en verzorgenden in de langdurige zorg. Deze lijkt alleen maar toe te nemen onder invloed van bezuinigingen en toenemende zorgzwaarte vanwege de vergrijzing. Het is alsof er steeds minder tijd is, terwijl er goede en persoonsgerichte zorg nodig is. Hoe kunnen toekomstige medewerkers in de zorg worden voorbereid op spanningsvelden en uitdagingen wat betreft tijd in de zorg? Welke competenties en vaardigheden zijn hiervoor nodig? Wat kan het onderwijs hierin betekenen?

Dit artikel presenteert een analyse met praktijkgerichte oplossingen van de uitkomsten van het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' uitgevoerd onder leiding van Artemea (Gabriëlle Verbeek) in samenwerking met V&VN en ROC Midden Nederland (Mieke Hollander). Het resultaat van dit project is een praktijkprofiel 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' dat in mei 2014 is uitgekomen. Dit praktijkprofiel bevat leermiddelen voor de zorgpraktijk en het onderwijs met onder andere een praktische handleiding met werkvormen, die sinds oktober 2014 digitaal beschikbaar is (www.artemea.nl).

Aanleiding: tijdsdruk in de zorg

'Vroeger kon je nog eens even zitten en een praatje maken, als je klaar was met een bewoner. Dat is er niet meer bij. Je rent van de één naar de ander. Ik ben blij als het me lukt om alle acute vragen op te vangen, maar dan moet ik nog aan mijn papierwerk beginnen. Er zitten gewoon te weinig uren in een dienst.' (ziekenverzorgende voorstudie experiment)

De zorg heeft het imago dat het werk in weinig tijd gedaan moet worden. Het lijkt alsof er steeds meer regeldruk, minder tijd en menskracht is in de zorg. Dit terwijl het aantal cliënten en hun zorgzwaarte stijgt. Door de afbouw van de AWBZ en overgang naar WMO komen er allerlei veranderingen in het zorgstelsel, die samengaan met bezuinigingen.

In de langdurende zorg ervaren veel verzorgenden een gevoel van schaarste aan tijd en hoge werkdruk. Circa 65 procent van de zorgmedewerkers vindt het (te) druk op het werk. Slechts 27 procent van de verpleegkundigen, verzorgenden en sociaal agogen denkt door te kunnen werken tot de (huidige) pensioengerechtigde leeftijd (Maurits, de Veer & Francke, 2012). Werktevredenheid en ervaren werkdruk hangen samen met het al dan niet voort kunnen zetten van het huidige werk tot het 65e levensjaar. Zorgverleners die minder tevreden zijn met hun werk of een hogere werkdruk ervaren, voelen zich minder vaak in staat door te werken dan zorgverleners die meer tevreden zijn of een lagere werkdruk ervaren. Dit leidt tot stress en een gevoel van tekortschieten, zowel wat betreft kwantiteit van de zorg, de tijdsbesteding bij cliënten, als wat betreft de kwaliteit van de zorg en het goed kunnen inspelen op behoeften van cliënten. Cliënten ervaren het gevolg hiervan: de 'haast' van de medewerkers in de zorg.

In het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' hebben Artemea en V&VN (beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland) gewerkt aan een leerprogramma op basis van praktisch geformuleerde beroepscompetenties, met als doel medewerkers in de zorg te ondersteunen om de beschikbare tijd goed te gebruiken voor de cliënt. Ook zijn leidinggevenden en zorgteams geholpen om de werkorganisatie te verbeteren en tijdverspillers te verminderen. In samenwerking met het onderwijsveld is in twee zorgorganisaties een leerprogramma toegepast.

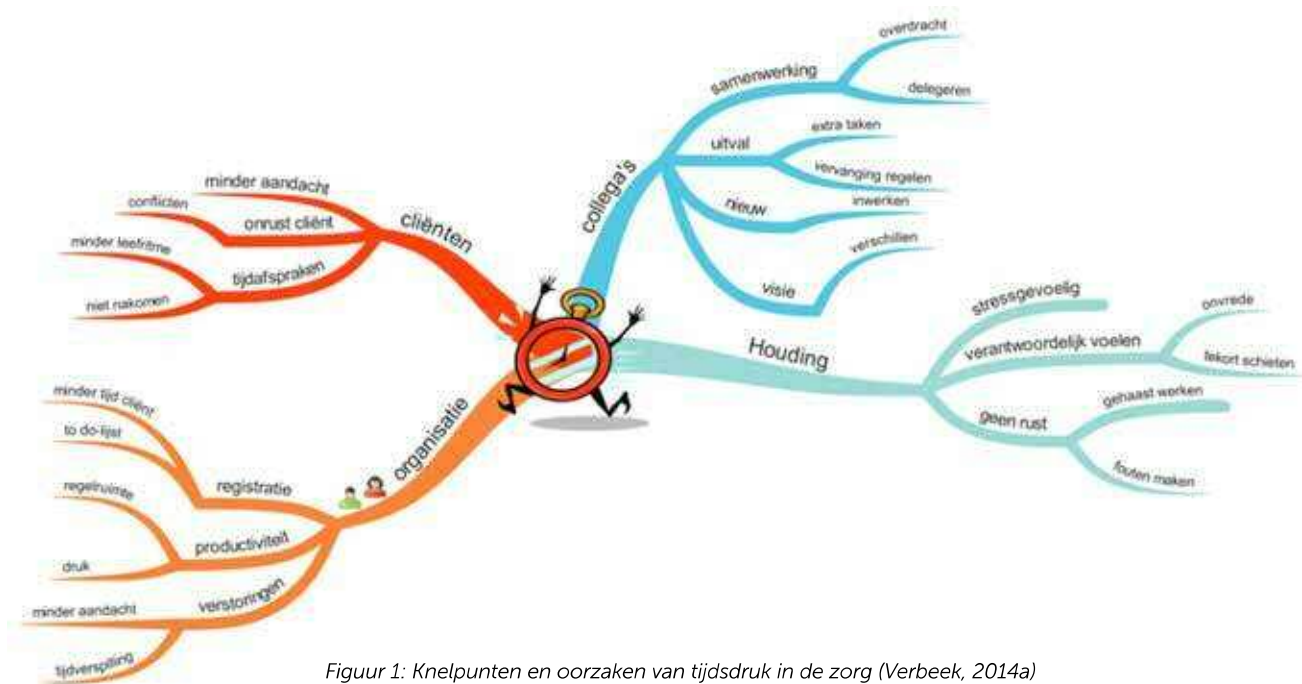
Beschrijving van de resultaten

Als start is in een expertmeeting met verpleegkundigen en verzorgenden (vijftien deelnemers) en vervolgens in negen zorgteams in kaart gebracht wat veel voorkomende tijdskwesties zijn. Een 'tijdskwestie' is een probleem of onderwerp dat door zorgmedewerkers als belastend wordt ervaren, als het gaat om tijdsdruk in de zorg. Met stip bovenaan noemen zij de uitval van collega's als een belangrijke factor bij de ervaring van tijdsdruk in hun werk. Vooral de plotselinge uitval door ziekte wordt ervaren als een stressfactor die leidt tot tijdsproblemen voor de aanwezige collega's. Een tweede factor die sterke tijdsdruk geeft, is het krijgen van veel verschillende vragen van cliënten en familie tegelijkertijd, zonder beroep te kunnen doen op een collega. Vooral in werksituaties waar zorgmedewerkers *stand alone* werken, doet dit zich voor. Een manier waarop verpleegkundigen en verzorgenden deze tijdsproblemen oplossen is minder pauze nemen of de administratie op orde brengen buiten werktijd.

Mbo-studenten ervaren dezelfde tijdsproblemen als zij stage lopen of werkzaam zijn in de zorg. ROC Midden Nederland heeft twee BBL-groepen voor de opleiding niveau 3 betrokken bij het experiment. Het ging in totaal om 45 studenten. Officieel mogen de studenten hun praktijkopdrachten voor de opleiding in werktijd doen, in de praktijk komen zij daar beperkt aan toe. Soms komen zij buiten werktijd terug bij cliënten of voor een overleg. De balans tussen werk en privé kan hierdoor verstoord raken. Gebeurtenissen in de privé-situatie hebben invloed op de belastbaarheid in het werk en vice versa. Het werken in onregelmatige diensten kan beperkend zijn voor het sociale leven en het gezinsleven, vooral als zij weinig tot geen invloed hebben op hun werktijden. Door tijdskwesties in kaart te brengen kan er gericht aan worden gewerkt. Onderstaand analyseschema is opgesteld naar aanleiding van de uitkomsten van de bovengenoemde expertmeeting en het overleg met de zorgteams. Onder de noemer 'tijdsdruk' blijken veel verschillende knelpunten en oorzaken schuil te gaan (zie figuur 1).

Toerusting in onderwijs en beroepsontwikkeling

Verscheidene zorgorganisaties in de langdurige zorg werken met



Figuur 1: Knelpunten en oorzaken van tijdsdruk in de zorg (Verbeek, 2014a)

steeds minder leidinggevend en managers, om overhead te verminderen. Medewerkers en zorgstudenten moeten leren om hun werkorganisatie meer zelfstandig te doen. In korte tijd is er een omslag nodig om verpleegkundigen en verzorgenden zelfsturend te laten werken. Zij hebben handvatten nodig om met de tijdswedstrijd in hun werk om te gaan. Bewust en goed omgaan met tijd valt te leren, maar timemanagement wordt in de zorg en in het zorgonderwijs op dit moment weinig toegepast. Daarbij is aandacht voor de keuze van een goede, bij de zorg passende timemanagementtechniek belangrijk. De meeste timemanagementtechnieken voor bureaumedewerkers of productiearbeiders zijn niet zomaar toe te passen in de zorg, waar medewerkers voortdurend met persoonlijke cliëntvragen te maken hebben.

In het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' is met zorgmedewerkers in kaart gebracht welke competenties en vaardigheden zij nodig hebben om met tijdsproblemen om te kunnen gaan. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn:

- Kunnen benutten van eigen kracht, creativiteit en invloed van mensen.
- Balans vinden tussen harde (economische) en zachte kanten (aandacht) van zorgtijd.
- Anders organiseren en herinrichten van het werk, laten verdwijnen van ballast ten gunste van de cliënt. Meer innovatief organiseren van zorg.
- Reflectie als beroepsbeoefenaar en team op het gebruik van tijd.
- Samenwerken met mantelzorgers en sociale netwerken.

Er is vanuit promotieonderzoek naar tijdsbeleving bij professionals (Verbeek, 2011) een werkmodel van competenties opgesteld. Dit is gebruikt in proeftuinen voor leer- en ontwikkeltrajecten in Zorgspectrum en Humanitas Woonzorgplus. Het werkmodel is uitgebreid besproken en getoetst in een panelgesprek met de

beroepsgroep in een expertmeeting met het onderwijsveld en in de lessen bij de mbo-studenten. Figuur 2 op de volgende pagina presenteert de resultaten hiervan. De eindversie is opgenomen als praktijkprofiel (Verbeek, 2014a) en uitgewerkt naar leermiddelen (Verbeek 2014b).

Het werkmodel bestaat uit vijf competenties, die alle vijf samen uitmaken of een (student) verpleegkundige of verzorgende goed met tijd kan omgaan.

I. Houding ten opzichte van tijd

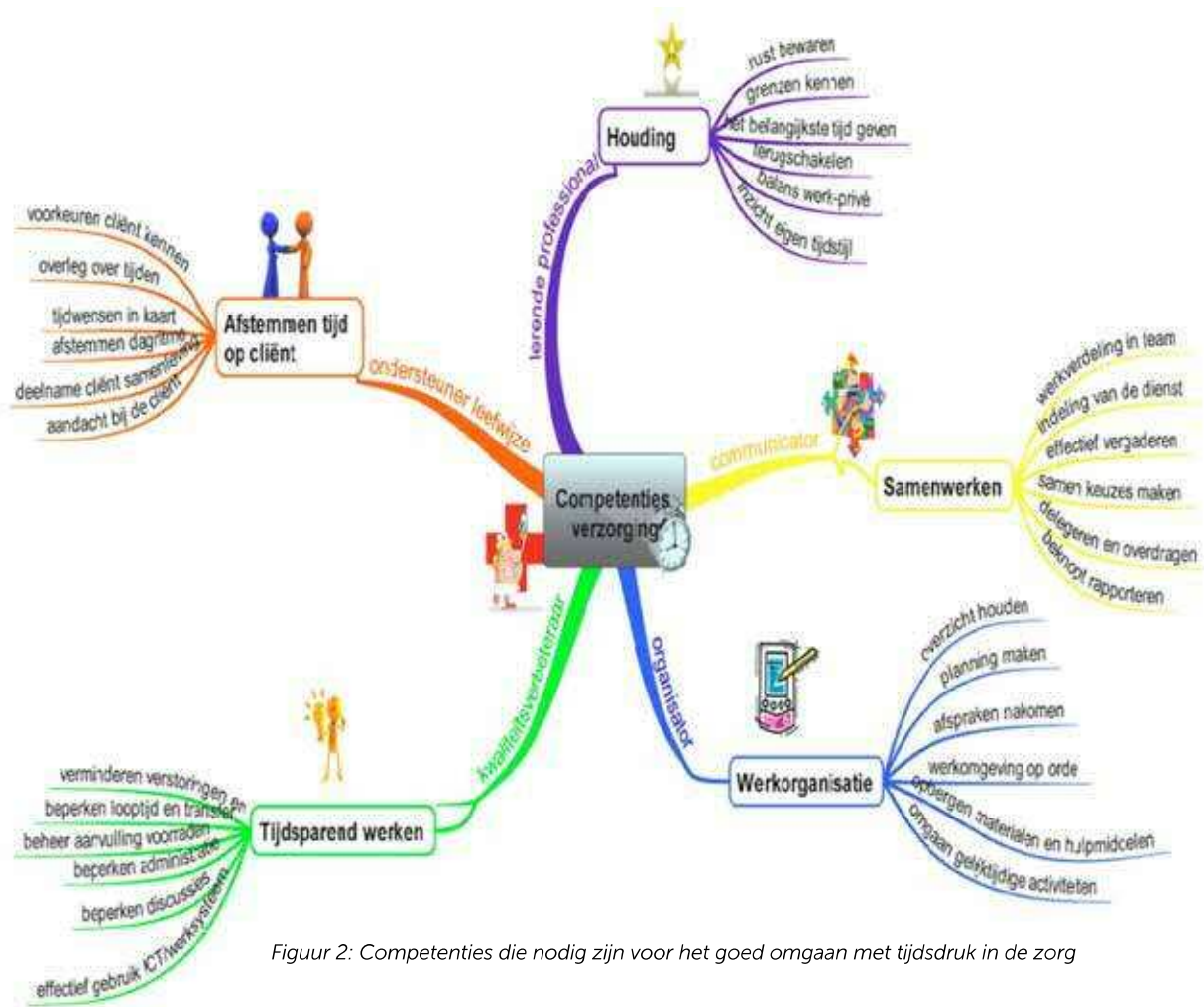
De houding ten opzichte van tijd betreft de (student-)verzorgende/verpleegkundige als lerende professional. Bij deze competentie gaat het primair om een houding van aandacht en rust tegenover cliënten, ook in tijden van drukte. Deze competentie is erg belangrijk. Werken onder stress gaat ten koste van de andere vier competenties. Medewerkers gaan dan gehaast werken en fouten maken.

II. Afstemmen van tijd op de cliënt

Afstemming op het dagritme van cliënten geeft kwaliteit aan het werk. (Student-)verpleegkundigen en verzorgenden kunnen het eigen werk zo inrichten dat zij cliënten maximaal tegemoet komen in hun dagelijkse bezigheden. Dan wordt de cliënt niet 'geleefd' door de organisatie maar kan die zelf ook goed omgaan met eigen tijd en energie.

III. Samenwerken

Goed samenwerken maakt het verschil. Veel teams die aangeven dat zij te weinig mensen hebben blijken bij nader inzien grote problemen te hebben met de samenwerking. Vaardigheden zijn van belang op het gebied van overdracht, snel en effectief overleggen en zo nodig aanpassen van zorgtijden aan de mogelijkheden en behoeftes.



Figuur 2: Competenties die nodig zijn voor het goed omgaan met tijdsdruk in de zorg

IV. Organiseren van je eigen werk

Hierbij gaat het om het beheren van de eigen werkorganisatie, de rol van (student) verzorgende/verpleegkundige als organisator van het eigen werk. Tot deze competenties behoren het opzetten van de eigen dagindeling, de werkplek, het praktisch beheer van noodzakelijke hulpmiddelen en het houden van overzicht in het eigen werk.

V. Tijdsbesparend werken

Tijdsbesparend (lean) werken is nodig om voldoende tijd direct aan de belangrijke cliëntenzorg te besteden. Werkprocessen moeten aangepast worden zodra deze te veel tijd gaan vragen. Zorgmedewerkers kunnen hun werk ontdoen van overbodige loopbewegingen, verkeerd materiaalgebruik, administratie, onderbrekingen, wachttijden enzovoorts. Uit de gedane experimenten blijkt dat tijdsparing werken geen luxe is. Er zijn tal van momenten waar tijdswinst te halen valt.

Ervaringen uit het project

'Ik heb ontdekt dat ik een andere tijdstijl heb dan de bewoner. En dat ik beter kan afstemmen op hun tempo. Dan loopt het uiteindelijk veel vlotter en prettiger.' (ziekenverzorgende)

'Opmerkelijk dat ik als docent door deelname aan het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' nu zelf ook veel bewuster met de factor tijd omga.' (docent verpleegkunde)

In het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' is in de twee proeftuinen met in totaal tien teams gewerkt aan leertrajecten via een

train de trainer-programma voor leidinggevend en directe themabijeenkomsten met teams. Door tijdskwesties op te sporen en te analyseren en te reflecteren op eigen gedrag, leren studenten, docenten en zorgmedewerkers om hier veel beter mee om te gaan. Zij ontdekken dat het probleem niet altijd buiten hen zelf ligt en dat zij er veel meer aan kunnen doen dan zij eerst dachten.

De teams kregen tools om vat te krijgen op hun 'tijdvreter' in de zorg. Tijdvreter zijn activiteiten die onnodig veel tijd kosten terwijl zij minder belangrijk zijn voor de kern van het werk (zorg en aandacht cliënten). Uit observaties blijkt dat tijdvreter in de zorg vaak te maken hebben met faciliteiten die ontbreken of veel tijd kosten, maar ook met de administratie, het niet op tijd bestellen van werkmateriaal en het laten uitlopen van overleg. Als teams hun tijdsbesteding veranderen en samen de keus maken om tijd anders in te zetten levert dat veel op: werkplezier, maar ook betere kwaliteit van zorg. Uit de experimenten met leertrajecten in de twee zorgorganisaties blijkt dat teams die hun vaardigheden verbeteren duidelijk minder tijdsdruk hebben en meer toekomen aan de directe zorg. Bij enkele teams is gewerkt aan afstemming op de tijd van de cliënt. De tevredenheid van cliënten over de zorg wordt groter als er minder gehaast en met meer aandacht zorg wordt verleend. De eigen regie van de cliënt neemt aantoonbaar toe. Dit kan zonder de inzet van extra personeel.

Tijd voor zorg in het onderwijs

'Ik kan beter het overzicht houden in mijn werk en prioriteiten stellen.' (student BBL)

De pilot in het onderwijs heeft plaatsgevonden bij twee groepen studenten helpende zorg en welzijn en verzorgende BBL van het Gezondheidszorg College van ROC MN. Uitkomsten van de pilot laten zien dat de studenten de combinatie van leren en werken zwaar vinden. Zij komen vaak niet toe aan hun leeropdrachten. Met een programma van negen lessen (¾ uur per week) is samen met de studenten gewerkt aan het bespreekbaar maken van tijdsdruk, gezocht naar oorzaken en actief gewerkt aan het verbeteren van vaardigheden. Studenten ontdekten bijvoorbeeld dat zij moeite hebben om hun eigen werkindeling te maken en deze flexibel aan te passen. De resultaten van dit traject waren bijzonder. In korte tijd en met gerichte oefening konden de studenten het geleerde toepassen.

'Ik overleg met bewoners over tijd. Leg uit wat we kunnen doen en we maken keuzes.' (tweedejaars student opleiding tot verzorgende)

Ook het leerproces van de student is gebaat bij meer rust, keuzes en tijd die soms met de werkgever helder moet worden afgesproken.

'Ik neem nu tijd voor het maken van mijn opdrachten. Met mijn team heb ik dit besproken en we plannen doordeweeks tijd in.' (tweedejaars student opleiding tot verzorgende)

Enkele studenten willen ook collega's en andere studenten helpen om met minder tijdsdruk te werken.

'Ik vind dat we dit eigenlijk allemaal in het eerste jaar zouden moeten krijgen. Mijn eigen team en de studenten ga ik leren om beter om te gaan met tijd, als ik zelf mijn opleiding af heb.' (tweedejaars student opleiding tot verzorgende)

Hoe staat het met de tijd van de docenten?

'Tijd' speelt natuurlijk ook in het mbo-onderwijs een rol. Docenten ervaren dezelfde tijdsdruk als medewerkers in de zorg. Minder personeel, grotere klassen, meer uren les en dan ook nog de ontwikkelingen in de zorgpraktijk op de voet volgen. Dit blijkt voor veel docenten een tour de force! De controle en regeldruk in het onderwijs is de laatste jaren enorm toegenomen, in de beleving van docenten. Dit staat vaak haaks op werkplezier en positieve aandacht voor ontwikkeling. Docenten ervaren weinig professionele autonomie. Het meedoen aan de proeftuinen en de pilot heeft hen in het begin tijd en energie gekost maar het heeft ook nieuwe inzichten verschaft. Bovendien is de focus binnen het onderwijs team enigszins verlegd. Er wordt in dit team nu ook kritisch gekeken naar hoe het eigen werk efficiënter en effectiever gedaan kan worden. Er wordt gedacht in professionele oplossingen.

'Ik ben me bewust geworden dat er parallele patronen te onderscheiden zijn in de zorgpraktijk en het onderwijs; de opbrengsten van het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' kunnen we makkelijk ook in onze eigen teams toepassen en dat doen we nu ook.' (docent)

Aanbeveling

Tijd en aandacht voor elkaar en de studenten moet weer meer nadruk krijgen waardoor er meer tijd voor goed onderwijs ontstaat. Dit gaat niet zonder slag of stoot. Er moet ook iets gedaan worden aan het terugdringen van controle, administratieve

lasten, het strenge toezicht en regeldruk. Een (te) sterke focus hierop werkt veelal negatief en nodigt niet uit tot professioneel gedrag. De opbrengsten van het project, de proeftuinen en de pilot zullen binnen het gezondheidszorg college verder uitgerold worden naar de overige teams.

VERDER LEZEN

Project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd'

Artemea en het Gezondheidszorg College van ROC Midden Nederland werkten samen met V&VN aan een leertraject om verzorgenden te ondersteunen om minder last te hebben van tijdsdruk en hun tijd meer in te zetten voor de cliënten. Dit gebeurde met experimenten in twee zorgorganisaties (Zorgspectrum en Humanitas in Den Haag) en in twee BBL-groepen van het ROC.

Meer informatie hierover: zie de producten op www.artemea.nl en Kennisplein Zorg voor Beter, domein Tijd in de zorg. Het praktijkprofiel 'Tijd voor zorg, zorg voor Tijd' is hier gratis te downloaden. In de loop van september verschijnt de digitale handleiding 'Vaardig omgaan met tijd voor zorg'. Deze is geschreven voor opleiders in zorg- en onderwijsveld, leidinggevenden, coaches en management. De handleiding kan gebruikt worden om leer- en scholingstrajecten te voorzien van een samenhangende serie competenties, oefeningen en tools. Deze tools zijn ook afzonderlijk te downloaden via www.artemea.nl.

Belangrijkste referenties

- Boom, P. van den. & Vinke, R. (2012). *Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties*. Assen: van Gorcum.
- Verbeek, G. (2011). *Zorg: een kwestie van tijd. Afstemming van zorgverlening en organisatie op tijdsperspectieven van cliënten*. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg.
- Verbeek, G. (2012). *Tijdsdruk op de werkvloer, stop de stress in de zorg*. TVV juni.
- Verbeek, G. (2013). *Tijdwijzer Zorg, Hoe werken we (beter) met onze tijd?* Utrecht: Artemea.
- Verbeek, G. (2014a) *Praktijkprofiel tijd voor zorg, zorg voor tijd*. Utrecht: V&VN.
- Verbeek, G. (2014b). *Vaardig omgaan met tijd voor zorg. Handleiding voor zorgpraktijk en onderwijs*. Utrecht: V&VN.
- Maurits, E.M, Veer, E.M. de & Francke, A.L. (2012). *Werkdruk en werktevredenheid van belang voor kunnen doorwerken tot pensioen*. Utrecht: NIVEL.

OVER DE AUTEURS

Mieke Hollander is directeur van het gezondheidszorg college van ROC Midden Nederland. Tevens is ze lid van het bestuur van V&VN, beroepsvereniging van zorgprofessionals en lid van de adviescommissie Kwaliteit van het Zorginstituut Nederland.

Gabriëlle Verbeek is onderzoeker, innovator en oprichter van Artemea. Zij deed een promotie-onderzoek naar tijdsdruk en tijdsbeleving in de zorg. Zij werkte daarvoor mee in een aantal zorgteams. Op dit moment ontwikkelt zij leer- en ondersteuningstrajecten in de zorg over het goed omgaan met zorgtijd, met subsidie van Fonds Nuts Ohra.