

Leidinggeven aan duurzaam presteren? Zò doe je dat

www.vumc.nl/overduurzameinzetbaarheid.nl/leidinggeven-aan-duurzaam-presteren-zo-doe-je-dat/

January 25, 2019

Wat wil je later worden? Wat is je plan B? Beide open vragen komen bij een jaargesprek nu bijna altijd aan de orde. Zo ook bij de centrale inschrijfbalie van het Amsterdamse ziekenhuis UMC. Voor medewerkers die daar al meer dan 15 jaar hetzelfde werk deden was dat bij de start compleet nieuw.

De essentie is dat medewerkers zich bewust worden van hun mogelijkheden. En van daaruit in beweging komen en blijven. Als stimulering daagt de leidinggevende iedere medewerker ook uit jaarlijks een leerdoel te formuleren. Dat leerdoel kan van alles zijn. Leren feedback geven en ontvangen, een cursus English at work om mails naar Engelstaligen beter te kunnen schrijven, of op een andere afdeling binnen VUmc willen werken.

De centrale inschrijfbalie is sinds 2016 een nieuw organisatieonderdeel in Amsterdam UMC, locatie VUmc, waarbij alle decentrale inschrijfbalies van de poliklinieken op één plek kwamen. De centrale inschrijfbalie schrijft dagelijks 300 nieuwe patiënten in en 900 controlepatiënten komen door de centrale hal. Medewerkers als gebiedsmanagers, baliemedewerkers en vrijwilligers zijn herkenbaar aan een blauwe blouse en weten wat hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn.

Inspiratie-uitje

Om andere afdelingen te leren kennen organiseert één van de medewerkers eens in de zes weken een inspiratie-uitje. Centrale vragen daarbij zijn 'Wat heb je gezien, wat viel op, wat neem je mee? Wat kunnen wij van hen leren en wat kunnen zij van ons leren? En hoe zou het zijn daar te werken?'

Groeimogelijkheden

Ook binnen de afdeling is het mogelijk te groeien, waarbij talenten van medewerkers en de mate waarin medewerkers energie van taken krijgen de richting bepalen. Een medewerker die het vooral leuk vindt om anderen in te werken krijgt zo de kans nieuwe collega's verantwoordelijk te maken voor bepaalde taken.

Ontwikkelsprekuren als extra stimulans

Als ondersteuning begeleidt de loopbaancoach medewerkers in een ontwikkelsprekuren op de afdeling. De coach maakt medewerkers bewust van de mogelijkheden die er zijn binnen en buiten het ziekenhuis, en denkt mee in ontwikkelstappen. Samen met de leidinggevende komen zo maatwerkoplossingen tot stand. Enkele voorbeelden:

- *Een medewerker werkt met schaal 3 vanuit een boventallige situatie tijdelijk op de centrale inschrijfbalie frontoffice. Met de loopbaancoach kijkt ze naar haar toekomst*

en gaat een administratieve opleiding volgen. Daarna lukt het met begeleiding van de loopbaancoach om als secretaresse in een schaal 6 functie te werken.

- *Een medewerker van de centrale inschrijfbalie werkt op 2 uur reisafstand van het VUmc en vindt dat te zwaar. Ze kan in de omgeving van haar woonplaats geen baan vinden. De leidinggevende koppelt de medewerker aan de loopbaancoach. In het traject wat ontstaat spiegelt en confronteert de loopbaancoach de medewerkster in haar zoektocht naar werk. Na deze begeleiding vond ze een passende en leuke baan in haar woonomgeving.*

Medewerker stuurt zelf

Als medewerkers zelf het stuur in handen nemen, pakken zij sneller hun verantwoordelijkheid. De leidinggevende van de centrale inschrijfbalie stimuleert medewerkers dan ook maximaal in hun eigen regie. Zo daagt ze medewerkers uit zelf in kwartaal twee hun jaargesprek in te plannen. Medewerkers vragen zelf vooraf drie collega's om feedback over hun functioneren. Deze feedback bestaat uit drie positieve punten en één verbeterpunt. En één week van tevoren stuurt de medewerker deze feedback aan de leidinggevende. Als kers op de taart maakt de medewerker zelf verslag van het jaargesprek.

Speeltuin met hekjes

Medewerkers mogen en kunnen veel verkennen en leren bij de centrale inschrijfbalie. Zoals ervaring opdoen in het inwerken van nieuwe collega's, meewerken op andere afdelingen, verbeterideeën uitwerken over de indeling van de werkplekken of het veranderen van het nummersysteem voor patiënten. De werkplek is zo een grote speeltuin met veel mogelijkheden, maar medewerkers moeten wel binnen de hekjes blijven. Een paar voorbeelden.

- *De balie is altijd bezet, je bent zelf verantwoordelijk voor vervanging als je even weg moet of wilt. Afspraak is afspraak, maar als je een beter idee hebt hoe iets anders kan is er altijd ruimte voor om in te brengen.*
- *Alles waar je last van hebt, tackel je diezelfde dag. De dagelijkse sta-sessies zijn daar een goed moment voor. Zo voorkom je dat energievreters groot worden en stress zich opbouwt.*

Elkaar helpen

Iedere medewerker heeft een buddy, die bij vragen of onduidelijkheden het eerste aanspreekpunt is. Weet die het niet, dan zoekt de medewerker iemand in het team of ergens anders in de organisatie die wellicht kan ondersteunen. Daarna pas komt de leidinggevende in beeld. Na enige tijd was er geen medewerker meer die de leidinggevende mailde over een kapotte stoel of computer.

Empower de medewerker

De leidinggevende helpt de medewerkers niet door hun problemen op te lossen, maar door medewerkers autonomie te geven, zelf verantwoordelijk te maken en zelf zijn oplossingen te laten organiseren.

- *Bij 5 wachtende patiënten aan de balie schaal een medewerker vanuit de backoffice op. Elke dag zijn er twee vliegende keeps, die verantwoordelijk zijn om bij te springen.*
- *In de backoffice komt het voor dat de werkvoorraad niet past bij de bezetting. Sommige medewerkers zijn "eigenaar" van bepaalde werkzaamheden. Zij stemmen gezamenlijk met elkaar af wat prioriteit heeft en schakelen evt. collega's in om vanuit huis te werken.*
- *Elke medewerker zoekt zelf vervanging bij lastminute afwezigheid.*

Lean-sessies

De centrale inschrijfbalie is Lean ingericht. In de backoffice kent elk bureau een eigen functie. Zo weet iedere medewerker wat de belangrijkste taak is van zijn werkplek die dag. Twee werkplekken zijn verantwoordelijk voor de telefoon, twee werkplekken voor de (spoed)mails, en twee medewerkers voor het opschalen en overige werkzaamheden. Elk werkproces is vastgelegd in een beschrijving en kent een werkinstructie. Iedere medewerker weet deze te vinden en nieuwe medewerkers kunnen hierdoor al snel zelfstandig werken.

Dagelijkse sta-sessie

Elke dag heeft het team om 15.15 uur een stasessie bij het Lean bord. Deze gaat altijd door. Wat er zoal aan de orde komt?

- Hoe was je dag?
- Wat maakt dat het positief of negatief was? Wat maakt dat je dag druk was? Hoe heb je hulp ingeschakeld?
- Wat gaat er goed (complimenten) en wat kan er beter?
- Wat heb je daarvoor nodig?
- Tips en tops van patiënten.

Eigen regie

Ook hier is de eigen regie maximaal doorgevoerd. Iedere medewerker kan agendapunten toevoegen, maar altijd met zijn initialen erachter. Elke ochtend stemmen medewerkers met elkaar af wie wat doet en zetten achter elke taak in de lijst op het bord initialen en een vink wanneer het af is. Tijdens de sta sessie blikt het team hierop terug. Voor elke KPI is een medewerker verantwoordelijk, ook hier staat het team tijdens de stasessie bij stil. Als een medewerker niet bij de stasessie aanwezig kan zijn, haalt hij zelf op wat daar besproken is, bijvoorbeeld via zijn buddy. De stasessie is van iedereen, dus elke medewerker kan de stasessie leiden.

Extra water in de rivier

In een grote organisatie als VUmc zijn er altijd boventalligen of medewerkers die re-

integreren. De loopbaancoaches van het mobiliteitscentrum begeleiden deze medewerkers en voor hen heeft de centrale inschrijfbalie altijd snel en gericht plek. Een buddy assisteert en is ook aanwezig bij tussentijdse gesprekken met de loopbaancoach. Zo nemen deze tijdelijke medewerkers een deel van de productie over. Dit geeft anderen ook de ruimte voor extra dingen, zoals een kijkje nemen op een andere afdeling. Gemiddeld zijn er op deze manier vier extra medewerkers aan de slag en zijn na inwerken extra water in de rivier.

Inlenen en uitlenen

Door een vaste kern van ervaren medewerkers, een ruime schil van flexibele studenten en de mogelijkheid om medewerkers binnen één werkdag zelfstandig een taak te kunnen laten doen functioneert de centrale inschrijfbalie als een inleen en uitleenbureau binnen het ziekenhuis. Is op een andere afdeling een medewerker ziek, of zijn elders extra handen nodig dan leent de centrale inschrijfbalie een medewerker uit. Andere afdelingen doen steeds vaker een beroep op de centrale inschrijfbalie. Door continu de huidige capaciteit in de gaten te houden en maximaal gebruik te maken van de flexibele schil kan dit. Voor elke boventallige of re-integrerende medewerker is altijd plek bij de centrale inschrijfbalie.

Intern doorlenen

Zo leent de centrale inschrijfbalie regelmatig tijdelijk een administratief medewerker uit vaste schil uit aan een andere afdeling. De afdeling is hiermee geholpen, de medewerkers van de centrale inschrijfbalie hebben meer afwisseling in hun werk en ze maken kennis met een andere afdeling en collega's. Ook zijn er geneeskundestudenten die op poli's een ochtend in de week de spreekuurvoorbereiding voor artsen doen. De poli is er enorm door geholpen en mensen leren veel van elkaar.

Kortom...

Mensen zitten niet vast in hun functie, maar in hun hoofd. Door te weten hoe de processen in elkaar zitten en wat er bij medewerkers speelt kan de leidinggevende medewerkers het stuur in eigen handen geven. Ze uitdagen in leerdoelen, in hun kracht zetten en dagelijks met hun hierover in gesprek te gaan. Op deze manier is de afdeling centrale inschrijfbalie een uitdagende plek voor de medewerkers die daar werken, vanuit daar naar een volgende functie willen gaan en een ideale plek om te re-integreren.

Kansen voor verbetering

Wat zijn jouw inzichten na het lezen van dit artikel?

Waar zie je bij jezelf of in jouw organisatie kansen voor verbetering?

Ga in gesprek met collega's over die kansen en maak ze concreet!

Wil je eerst zien hoe het werkt? Kom een keer langs!

Stuur een mail naar r.senders@vumc.nl

Wie is wie?

Eveline Goldhoorn is programmamanager duurzame inzetbaarheid en heeft de afdeling centrale inschrijfbalie drie jaar geleden opgezet. Rosali Senders is de huidige leidinggevende van de afdeling en vanaf de opzet betrokken. Antje Stapert is als loopbaancoach betrokken bij de inzet van boventalligen en re-integratie kandidaten.

Hét event Duurzame Inzetbaarheid (voorheen Inzet op Maat), is hét vakevent waar u letterlijk en figuurlijk voelt wat duurzame inzetbaarheid inhoudt en wat u moet doen om er binnen uw organisatie mee aan de slag te gaan.

Het is het enige event in Nederland over Duurzame Inzetbaarheid waarbij een beursvloer, congres, interactieve sessies en het netwerken wordt gecombineerd. Hierdoor stelt u zelf uw eigen programma samen, afhankelijk van de vragen waar u een antwoord op wilt hebben.

Kom ook en verrijk uw kennis, wissel ervaringen uit en netwerk met elkaar!

[Klik hier voor meer informatie & inschrijven](#)

Elke week het laatste nieuws over duurzame inzetbaarheid in uw inbox?

[Meld u aan voor de nieuwsbrief](#)



11 oktober en 8 november 2018

HR-wetgeving actualiteitendag

Na deze dag kunt u de actuele stand van zaken direct vertalen naar uw dagelijkse praktijk. We concentreren ons op: sociale zekerheid, pensioenen, arbeidsrecht en personeel&fiscus.

[Meer informatie](#)



Check de werkplek

Is er nog onvoldoende aandacht voor de werkplek, werkhouding en beweging binnen de organisatie? De Werkplekchecker is een flexibele scan die een snelle beoordeling van de persoonlijke beeldschermwerkplek maakt. Dit kan tijdens het werk en op de werkplek, zonder het inhuren van een adviseur. Voorkom productiviteitsverlies, gezondheidsklachten en ziekteverzuim!

[Meer informatie / programma](#)



Een leven lang inzetbaar

Duurzame inzetbaarheid van werknemers is een belangrijk thema in Nederland gezien de vergrijzing en ontgroening van onze arbeidsmarkt. Maar wat is duurzame inzetbaarheid precies?

[Meer informatie](#)



Leidinggeven aan talentontwikkeling

Medewerkers laten leren zonder ze een dure cursus aan te bieden. En ze helpen om budgetneutraal optimale prestaties neer te zetten. Leer hoe je dit alledaags stimuleert. Trek talentontwikkeling naar een hoger plan.

[Meer informatie](#)

