



‘Verbeter de match tussen techniek en werkvloer’

Technologie speelt een steeds grotere rol binnen zorg- en welzijnsorganisaties. Een ontwikkeling die ingrijpt op werk- en zorgprocessen van de professional. Om technologie effectief werkzaam te krijgen, is HR als strategische partner onmisbaar. Dat stellen Jol Stoffers en Tom Brandsma van de Zuyd University of Applied Sciences.

Zorg en welzijn staan voor een grote maatschappelijke opgave. Enerzijds zijn minder zorgmedewerkers beschikbaar. Anderzijds is door de vergrijzing sprake van een toenemende zorgvraag en complexiteit. Steeds meer zorg wordt in de thuissituatie geboden. Technologie zou een bijdrage kunnen leveren aan het oplossen van deze problemen. Jol Stoffers, lector Employability aan Zuyd Hogeschool en bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit: “De uitdaging is om

rol. Om inzicht te verkrijgen in de factoren die de acceptatie van technologie bevorderen, deden Tom Brandsma, Jol Stoffers en Ilse Schrijver een onderzoek bij twee zorgorganisaties in Limburg. Het onderzoek duurde ongeveer een jaar. Tom Brandsma, projectmanager in het lectoraat Employability, vertelt erover: “De twee zorgorganisaties hadden tablets geïntroduceerd. Ze wilden hiermee zorgprofessionals maximaal faciliteren in hun werk. De tablet moest ervoor zorgen

De praktijk bleek weerbarstig. 27% van de zorgprofessionals liet de tablets in de meetperiode links liggen. Brandsma: “De grote vraag was natuurlijk: hoe zou dat nou komen? Om hier achter te komen, hebben we de zorgprofessionals bevraagd.” Jol Stoffers vult zijn collega aan: “We hebben zorgprofessionals over hun ervaringen met de tablets bevraagd en het gebruik van de tablets met *logfiles* op vier momenten geanalyseerd. In die *logfiles* stond precies hoe vaak iemand de tablet had gebruikt en wat hij had gedaan, de functionaliteit. Dat maakte ons onderzoek in zekere zin ook uniek. Er zit immers bias tussen iemands perceptie, die we doorgaans uit enquêtes en interviews optekenen, en de harde cijfers die in dit onderzoek ook voorhanden waren.”

‘Of innovaties op de werkvloer geaccepteerd en gebruikt worden, hangt in sterke mate af van de wijze van implementeren’

technologie goed te implementeren én te borgen in de organisatie, de dagelijkse werkrouines én in het beroepsmatig handelen van de professionals.” Bij de implementatie van technologie in de zorgpraktijk speelt de acceptatie ervan door de werkvloer een belangrijk

dat de professional de administratieve handelingen direct kon afronden en op elke kamer alle relevante cliëntinformatie binnen handbereik had. Dit moest onnodig lopen en fouten voorkomen; met uiteraard een stijging van de efficiëntie en effectiviteit tot gevolg.”



Jol Stoffers

De houding van medewerkers

In het algemeen concludeerden de onderzoekers dat de houding van medewerkers ten opzichte van de technologie in grote mate voorspelt of ze tevreden zijn met de technologie. Uit hun onderzoek bleek dat de mate waarin de technologie de zorgprofessionals ondersteunt in hun werk (gepercipieerd nut), van grote invloed is op de houding, evenals de gebruikers-

heden en competenties) dit een positief effect heeft op zijn houding tegenover de technologie.

Er was in de onderzochte zorgorganisaties volgens de onderzoekers sprake van een *mismatch* tussen aanwezige en benodigde functionaliteiten. Zo konden de zorgprofessionals niet alle informatie via de tablet raadplegen én konden zij géén

HR heeft volgens hem vooral een belangrijke rol in het managen en monitoren van deze veranderingen in de organisatie. “We hebben het over een verandertraject dat je goed moet doorddenken van tevoren. Het gaat zeker niet alleen om de technologie als zodanig. Het gaat écht om de implementatie en het draagvlak dat je moet zien te genereren. Een grotere verandering in een organisatie doet doorgaans pijn en roept weerstand op. De afdeling die dit proces bij uitstek kan begeleiden is HR, en daarom is die rol van HR ook zo cruciaal. Te vaak zie je de inbedding van technologie op de werkvloer weggelegd worden bij een innovatie- of ICT-afdeling. We zouden graag zien dat HR zich actief in een dergelijk implementatiedebat gaat mengen.”

De hoogleraar vindt het frappant om te zien dat HR doorgaans ruime ervaring heeft in verandertrajecten, maar dat als het op technologische implementatie aankomt beproefde veranderstrategieën niet worden ingezet.

Effectieve HR-strategieën

Zorg- en welzijnsorganisaties kunnen de mate waarin zorgprofessionals in staat zijn nieuwe zaken aan te leren (hun *employability*) vergroten en versterken door effectieve HR-strategieën in te zetten. HR kan volgens Jol Stoffers met verschillende zaken aan de slag. “Allereerst het creëren van bewustzijn bij medewerkers dat het vak van zorgprofessionals er in de toekomst anders uit gaat zien. HR moet in de basis inzetten op de ontwikkeling van digitale vaardigheden van medewerkers. Die basiskennis is van groot belang voor zorgprofessionals om alle veranderingen in de toekomst bij te benen, en om *employable* te blijven.”

Tom Brandsma vult aan: “Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en hebben impact op de wijze waarop we werken en georganiseerd zijn. Nieuwe manieren van werken – waarin technologie een rol vervult – vragen dus vanzelfsprekend om andere vaardigheden. Uit een recent onderzoek is gebleken dat ongeveer 16% van de zorgprofessionals digi-starter is.

‘Prachtige gelegenheid voor HR om weer eens aan te tonen dat ze als strategisch partner in de organisatie onmisbaar is’

vriendelijkheid van de technologie. Ook kwam uit het onderzoek naar voren dat naarmate de medewerker zelfverzekerder is over zijn eigen kunnen (vaardig-

informatie vastleggen op de tablet die bij de bewoners op de kamer aanwezig was, zoals belangrijke meetwaarden over de gezondheid van de cliënt. “Door het gebrek aan benodigde functionaliteiten konden de zorgprofessionals niet alle handelingen op de bewonerskamers uitvoeren en moesten zij toch naar de traditionele zusterspost lopen. Ze bedachten allerlei alternatieve oplossingen om maar niet met de tablets te hoeven werken, zoals het raadplegen van een reguliere computer op een vaste werkplek.”

De rol van HR

Volgens de onderzoekers is in een wereld waarin technologie steeds sterker een stempel drukt op werk- en zorgprocessen dus niet de vraag ‘hoe krijg je technologie werkend?’ relevant, maar juist de vraag ‘hoe zorg je voor acceptatie en gebruik van de technologie?’. “Natuurlijk is het belangrijk dat technologie werkt, eenvoudig te bedienen is en dat knelpunten snel worden opgelost. Het gebruik echter, is zoals gezegd geen vanzelfsprekendheid. Of innovaties op de werkvloer geaccepteerd en gebruikt worden, hangt in sterke mate af van de wijze van implementeren. HR speelt hierbij een cruciale rol”, zegt Jol Stoffers.



Tom Brandsma

Als wordt gekeken naar medewerkers ouder dan 50 jaar blijkt dit percentage rond de 25% te liggen. Je ziet gelukkig nu allerlei trajecten ontstaan om medewerkers te ondersteunen in hun digitale ontwikkeling (zoals Digivaardig in de Zorg). Het zou zonde zijn als medewerkers de sector zouden verlaten uit angst voor de technologie. Echter, in het digitaal vaardiger maken van professionals is ook een belangrijk rol weggelegd voor regionale opleidingscentra. Door technologie te integreren in het basiscurriculum van verzorgende- en verpleegkundige opleidingen, wordt het werken met technologie in de toekomst een vanzelfsprekendheid. Voeling houden met dergelijke ontwikkelingen is volgens de wetenschappers dan ook elementair. Als je nu nog moet beginnen met het digitaal vaardiger maken van je medewerkers, sta je eigenlijk al op achterstand, want de technologie is er al. Om de digitale vaardigheden te borgen, kan HR in de functiebeschrijvingen specifiek aandacht vragen voor deze vaardigheden. Zo worden deze nieuwe vaardigheden onderdeel van de HR-cyclus (functioneringsgesprekken, opleiding, training, beoordelingsgesprekken)."

Nieuwe functies

De onderzoekers pleiten voor het faciliteren van nieuwe rollen, zoals een

Draagvlak creëren

Belangrijke aanbeveling is dat organisaties hun medewerkers betrekken bij experimenten, pilots en implementatietrajecten rondom technologie. Brandsma: "Dan doelen we niet alleen op de selectie en implementatie van technologie, maar ook op het opnieuw inrichten van zorgprocessen. Betrek zorgprofessionals bij dergelijke processen om draagvlak te creëren, zij gaan er immers in de alledaagse praktijk mee aan de slag. Zij zijn het menselijk kapitaal van je organisatie. Zij kunnen exact aangeven welke informatie zij in hun werk nodig hebben en wanneer nieuwe technologie ook daadwerkelijk toegevoegde waarde heeft. Een concreet voorbeeld uit ons onderzoek was dat zorgprofessionals in de tablet informatie over reanimatiewensen van cliënten misten en belangrijke informatie, zoals de behandelend huisarts. Daarvoor moesten ze elders de informatie gaan zoeken, wat toch weer een loopbeweging vanuit de bewonerskamer betekende. Één van de functionarissen van de tablet was het op afstand kunnen raadplegen van camera's op de bewonerskamers. Voor de zorgprofessionals een grote meerwaarde. Op afstand meekijken, stoort de bewoners immers minder dan de kamer ongevraagd binnenlopen. Dit zag je ook terug in het gebruik van de camera."

De aanbevelingen uit het onderzoek kunnen niet alleen van waarde zijn voor de twee onderzochte zorgorganisaties, maar ook voor beleidsmakers en bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties. De onderzoekersresultaten zijn dan ook gedeeld in een vooraanstaand internationaal *journal* en met zorgorganisaties in Zuid-Nederland via het traject 'Wendbaar aan het werk' van Transvorm. Tom Brandsma geeft aan de resultaten uit dergelijke onderzoeken ook te gebruiken in opdrachten vanuit zijn eigen innovatiebureau. "Het mooie is dat ik theoretische inzichten en praktijkervaring zo optimaal kan combineren."

"Dankzij trajecten als 'Wendbaar aan het werk' kunnen we veel van elkaar leren en ervaringen uitwisselen. Want ook de HR-professional heeft veel te leren op dit moment. De mate waarin functies veranderen en functies met behulp van technologie worden uitgeoefend, is aanzienlijk anders dan ooit tevoren. We moeten met z'n allen investeren in kennisuitwisseling en ons grondig verdiepen in deze materie", benadrukt Stoffers.

Mooie uitdagingen

De hoogleraar ziet een mooie tijd vol met uitdaging voor HR in het verschiet. "In het digitale tijdperk staat de impact van geavanceerde technologie, robots en *data-intelligence* buiten kijf. We noemen dit ook wel de Economie 4.0. Door nieuwe technologieën zullen taken voor mensen verdwijnen. Andere zullen blijven en nieuwe taken zullen ontstaan. Er ontstaat een nieuwe verhouding tussen mensen en geavanceerde technologie. Werknemers zijn het belangrijkste kapitaal van organisaties. Met effectieve HR-strategieën kunnen we toekomstbestendige kennis, vaardigheden en competenties, de *employability* dus, vergroten en versterken. Een prachtige gelegenheid voor HR om weer eens duidelijk aan te tonen dat ze als strategisch partner in de organisatie onmisbaar is!"

'27 % van de zorgprofessionals liet de tablets links liggen'

digicoach en innovatieambassadeur om technologie en innovaties beter in de praktijk te laten landen en voorlopers te positioneren. Stoffers: "De uitdaging voor HR is om expliciet de link met het strategisch beleid van de organisatie te maken. Ook topmanagement zou HR zo snel mogelijk moeten meenemen in toekomstscenario's. Zo kan HR een belangrijke strategische rol vervullen en proactief interveniëren."

Brandsma benadrukt tot slot dat het belangrijk is om leiderschapstrajecten te ontwikkelen rondom 'vernieuwend leiderschap'. "Het managen van innovatie vergt andere competenties en vaardigheden van het lijnmanagement dan bij het regelen van de dagelijkse gang van zaken."