

Breng de dominostenen in beweging

Verbeteren of vernieuwen?

Stel, uw arbo-plannen voor 2014 staan al klaar. En ineens heeft u 10.000 euro extra voor de bevordering van veilig en gezond werken in de (zorg)organisatie. Wat zou u doen? Verbeteren of vernieuwen? Een cruciale vraag op weg naar verandering.

tekst Joanne Kloosterboer en Aukje van den Bent

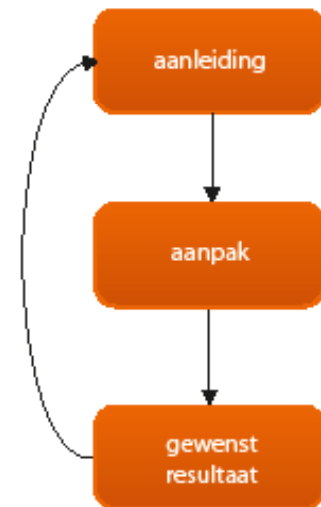
Wie een miljoen cadeau krijgt, kan wellicht al zijn dromen realiseren. Bij een cadeau van 10.000 euro is het belangrijk om goed na te denken over hoe je het geld optimaal besteedt. In de zorg is dit puzzelen actueel door de subsidieregeling 'Veilig werken in de zorg' (zie kader 'Campagne'). Maar ook zonder concrete financiële impuls kan het zinvol zijn eens een puzzeltje te leggen: willen we verder verbeteren of vernieuwen?

Van aanleiding naar resultaat

In de kern valt er bij elke verandering in een organisatie een aanleiding, aanpak en resultaat te onderscheiden. Om te bepalen of u de komende periode weer dezelfde aanpak zult hanteren, is het belangrijk na te gaan of de aanpak tot nu toe het gewenste resultaat heeft opgele-

verd (zie figuur 1). Het lijkt voor zich te spreken, maar in de praktijk slaan we de koppeling tussen aanpak en resultaat nogal eens over. Of zijn de betrokkenen tevreden over het proces ("Het was een interessante training", "We hebben een mooi protocol op intranet geplaatst") maar is de koppeling met het eventuele effect in de praktijk nog niet gelegd. Sta dan eens stil bij de volgende vragen. Zijn er in de afgelopen periode daadwerkelijk minder incidenten geweest dankzij de aanpak? Handelen medewerkers bij een incident naar wens en verwachting? Worden incidenten gemeld, besproken, is er actie ondernomen en wordt ervan geleerd? Voelen medewerkers zich dankzij de aanpak veiliger en voldoende veilig?

Wie hier steeds 'ja' antwoordt en ziet dat de aanpak goede resultaten boekt, zal op



Figuur 1: Heeft de aanpak het gewenste resultaat opgeleverd?

dezelfde wijze door willen gaan. Verbeteren of zelfs alleen onderhouden is dan voldoende. Wie agressie nog niet geregeld en onder controle heeft, staat een grotere uitdaging te wachten. En voor wie merkt dat acties (nog) niet tot ander gedrag leiden, is het tijd te vernieuwen.

Analyseren is balanceren

Om een adequate aanpak te bepalen moet u over goede informatie beschikken. Hoe staat de organisatie ervoor? Komt het papieren beleid overeen met het gedrag in de praktijk? Wie loopt welk risico en wat gebeurt er echt? Er zijn veel vragenlijsten en gegevens beschikbaar uit bijvoorbeeld RI&E's, mede- »

Tips

- » Betrek medewerkers en leidinggevenden al bij het maken van de analyse. Juist zij kunnen vertellen waarom het nu gaat zoals het gaat en hun wens voor de toekomst uitspreken. En betrek hen vooral ook bij het vervolg.
- » Doe het eens anders. Door te doen wat u deed, krijgt u wat u kreeg. En wat u aandacht geeft, groeit. Gebruik eens werkvormen om op een andere en creatieve manier bestaande patronen te doorbreken. Het deel 'Aan de slag in de praktijk' van de arbocatalogus VWT geeft veel voorbeelden. Moeite om te concretiseren welk gedrag u bij een incident in de toekomst wél wilt zien? Bedenk dan eens de vijf slechtste reacties. Die slechte voorbeelden 'omdenken' levert vast inspiratie op.
- » Verander op de manier waarop u wilt dat het in de toekomst zal gaan. Is uw wens dat medewerkers in de toekomst meer hun eigen grenzen bewaken? Kies dan niet voor een aanpak met instructie (die vertelt hoe het zou moeten) maar voor een aanpak waarmee die medewerkers meteen hun eerste succeservaringen opdoen.
- » Bedenk een passende slogan bij de gewenste verandering. Dat helpt bij de communicatie en implementatie: 'Altijd melden, ook bij schelden', 'Zorg ook voor jezelf', 'Weg met de dwang' of 'We melden om te leren'.



werkerstevredenheidsonderzoeken en incidentregistratiesystemen. Zo kent de zorg sinds kort de 'Duidelijk over agressie-scan' die collega's of teams samen invullen om zicht te krijgen op verbeter- en knelpunten. Bewaar daarbij de balans tussen 'kwantitatieve' en 'kwalitatieve' informatie. Denk eens aan het benutten van persoonlijke verhalen. Die maken soms in één klap heel veel duidelijk. Zo ook bij een zorgorganisatie in het zuiden des lands. Bij een inventarise-

Casus Tovervraag

Aanleiding: een zorgorganisatie meldt weinig incidenten. Men vermoedt onderregistratie. De meldprocedure is al meerdere keren onder de aandacht van medewerkers gebracht.

Aanpak: we organiseren korte workshops voor medewerkers met de vraag "Wat heeft u de afgelopen drie maanden geraakt?". Dat blijkt een tovervraag. De medewerkers beginnen voorzichtig, maar komen al snel op gang. Ze bespreken samen wat ze meemaken, wisselen tips uit hoe ermee om te gaan en maken afspraken.

Resultaat: na afloop bedankt een aantal medewerkers de adviseur. Ze vonden het bijzonder om zo open te mogen praten en zijn dankbaar. In de periode erna gaat het aantal meldingen omhoog, zonder dat daar expliciete afspraken over zijn gemaakt. Belangrijker nog: medewerkers bespreken incidenten vaker onderling en ook met hun leidinggevende, nemen actie en leren van elkaar.

rende rondetafelbijeenkomst vragen we medewerkers om voorvallen uit de praktijk in te delen in 'meevallers' of 'tegenvallers'. Eén van de medewerkers zet in de rubriek 'meevallers': "een vuist in mijn gezicht gekregen". De toelichting: "Ik bleek ook onder zulke omstandigheden rustig te kunnen blijven." Doorvragen leert dat de medewerker het incident niet gemeld heeft en geen actie heeft ondernomen om dit gedrag bij deze cliënt in de toekomst te voorkomen. Wel is de medewerker nog altijd nerveus als ze naar deze cliënt terug moet.

Bij het bespreken van dit verhaal valt de projectgroep stil. We besluiten om als thema voor de komende tijd 'Zorg ook voor jezelf' te kiezen.

Brug slaan

Een aanpak bepalen is puzzelen hoe je een brug kunt slaan tussen aanleiding en gewenst resultaat, oftewel huidige situatie en toekomst. Een goede analyse is dan belangrijk: wat ziet u in het nu, wat is al eens geprobeerd en wat zou u wensen? De antwoorden op deze vragen kunnen in verschillende organisaties in hoofdlijnen op elkaar lijken. Inzoomen maakt echter duidelijk dat elke organisatie haar eigen maatwerk nodig heeft. De 'beste' aanpak op weg naar vernieuwing is daarom niet te geven. Wel enkele tips (zie kader 'Tips').

Dominostenen

Stelt u zich de medewerkers in de organisatie eens voor als dominostenen. Beteekent uw aanpak dat de stenen alleen wat gaan trillen ... of lukt het een aanpak te vinden waarbij de stenen elkaar in beweging zetten? Met als resultaat dat het gewenste gedrag aanstekelijk po-

Campagne

Op initiatief van de sociale partners in de (jeugd)zorg en ondersteund door het ministerie van VWS loopt nu de campagne 'Wees duidelijk over agressie' (www.duidelijkoveragressie.nl). Die gaat over de geestelijke gezondheidszorg, verslavings-, gehandicapten- en jeugdzorg, verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg, de ziekenhuizen en de UMC's. Organisaties in deze branches kunnen een aanvraag doen voor 10.000 euro bij de ondersteuningsregeling Veilig Werken in de Zorg (VWiZ).

De auteurs van dit artikel ondersteunden diverse organisaties bij hun impuls rond veilig werken. De voorbeelden die zij hier geven zijn aan deze ervaringen ontleend en gaan dus over agressie in de zorg.

sitief werkt op alle medewerkers? De reden waarom u bewust kiest tussen verbeteren of vernieuwen is niet van belang. Als puzzelen aan de aanpak er maar toe leidt dat de dominostenen in beweging komen. «

Aukje van den Bent is organisatieadviseur bij Ergo-balans. **Joanne Kloosterboer** is partner in DEXIS Arbeid. Zij maken deel uit van De Goede Praktijk (www.degoedepraktijk.nl) en ondersteunen de VWT en de landelijke campagne 'Duidelijk over agressie', www.arbocatalogusvvt.nl en www.duidelijkoveragressie.nl.