

# Grip op een positief werk- klimaat

Praktijkcase Noordwest  
Ziekenhuisgroep

---



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



**W** Noordwest  
Ziekenhuisgroep

# ‘Benoem die roze olifant’

‘Waar mensen werken, kunnen problemen ontstaan. Mensen en organisaties moeten leren om die positief te benaderen.’

**Bart de Klerk is beleidsmedewerker P&O bij Noordwest Ziekenhuisgroep in Alkmaar. Hier zette een actieteam, gebaseerd op de principes van actieonderzoek, stappen richting een positiever werkklimaat binnen de afdeling Nucleaire Geneeskunde. Bart en collega’s Elise Vleeming en Linda Koridon-Wormsbecher, beiden werkzaam als medische nucleair werkers, vertellen over hun aanpak.**



‘In de zorg is al jarenlang bekend dat er twee dingen spelen: een hoog verzuim en de belasting die mensen ervaren. Zowel de fysieke als de psychosociale arbeidsbelasting zijn hoog’, vertelt Bart over de uitdagingen die hij ziet. ‘Zo’n 50% van het verzuim heeft een psychosociale grondslag. Daarnaast ervaren mensen een hoge werkdruk. Die cijfers liggen er. Als werkgever moet je daar iets mee. Je wilt immers een gezond werknemersbestand en verzuim voorkomen. Een gezond en veilig organisatieklimaat is daarbij het uitgangspunt.’

## Teamgericht

Voor het voorkomen van fysieke belasting zijn er vaak tal van maatregelen merkt hij op. ‘We hebben ergocoaches die advies geven op de werkplek. Hoe je moet tillen bijvoorbeeld. Voor psychosociale belasting zijn er ook voorzieningen ingericht, zoals bedrijfsmaatschappelijk werk, een psycholoog of een vertrouwenspersoon. Maar dat is altijd gericht op het individu en niet of nauwelijks

op het team. Terwijl veel dingen ook zijn terug te voeren op hoe een team werkt. Daar is een aanpak met een actieteam heel geschikt voor. Open en eerlijk met elkaar in gesprek gaan en op tafel krijgen wat niet en wel goed gaat, kan zoden aan de dijk zetten.’

Elise Vleeming en Linda Koridon-Wormsbecher kunnen dat als deelnemers aan het actieteam bevestigen. Linda: ‘Ik ging er blanco in en dacht ik zie wel wat er van komt. De eerste bijeenkomst gaf een heel positief gevoel. Het leverde een goede samenvatting van de pijnpunten op en ook waar we wat aan zouden willen doen.’ Ook Elise heeft dat zo ervaren. ‘Je legt bewust de vinger op de zere plek. Ook leer je dat er dingen zijn waaraan je toch niets kunt veranderen, omdat ze nu eenmaal voortvloeien uit een hoger niveau of het systeem waarmee je werkt. Dat moet je niet afreageren op elkaar. Bedenk waarop je wel invloed hebt en ga daarmee aan de slag.’

## Noordwest Ziekenhuisgroep

Dit document beschrijft de praktijkcase van de Noordwest Ziekenhuisgroep, die tot stand is gekomen op basis van deelname aan het actieteam Goed en Gezond Werken. De Noordwest Ziekenhuisgroep heeft zich aangemeld voor deelname om actief werk te maken van een goed, gezond en positief werkklimaat. De werkwijze van de actieteamaanpak wordt in het laatste deel van deze praktijkcase toegelicht.

De Noordwest Ziekenhuisgroep is ontstaan uit de fusie tussen het voormalige Medisch Centrum Alkmaar en het Gemini Ziekenhuis. In 2008 startten de ziekenhuizen met een bestuurlijke samenwerking. Sinds december 2015 zijn Medisch Centrum Alkmaar en het Gemini Ziekenhuis samen verder gegaan onder de naam Noordwest Ziekenhuisgroep. De Noordwest Ziekenhuisgroep beslaat 9 locaties, o.a. op Texel en in Alkmaar. Binnen de ziekenhuisgroep bestaat een aantal specialismen, waaronder Interne Geneeskunde, Orthopedie en Nucleaire Geneeskunde. Het Goed en Gezond Werken-traject is uitgevoerd bij de afdeling Nucleaire Geneeskunde in Alkmaar met circa 60 medewerkers.

In de periode van april tot en met juli 2018 is het actieteam binnen de Noordwest Ziekenhuisgroep op de afdeling Nucleaire Geneeskunde in Alkmaar aan de slag gegaan om het positieve werkklimaat een impuls te geven en een positieve verandering op gang te brengen. Binnen de Noordwest Ziekenhuisgroep is de Goed en Gezond Werken-scan ingezet om de effecten van het actieteam te meten.

## Negatieve spiraal

Ze zijn blij dat het actieteam werd ingezet. Elise: 'Er was sprake van een negatieve spiraal. Er werd best wat gemopperd, maar die kritiek kwam nergens terecht. Het landde nergens. Ook de werkdruk nam toe. Je wilt niet dat een negatieve werksfeer verder doorzet, maar het een halt toeroepen, voordat mensen gaan uitvallen. Bart: 'Het is dan prettig dat een actieteam door externen wordt begeleid. Die kijken met een frisse blik naar de afdeling en gaan niet uit van één probleem. De hele afdeling is bekeken, een meer systemische benadering. Wat ervaren we en wat heeft prioriteit om aan te werken? Hier ging het om procedures, meer begrip voor elkaar en duidelijkheid. Bij andere afdelingen kan dat weer wat anders zijn.'

Het actieteam bedacht verschillende interventies. Van mediators voor teambegeleiding bij een conflictsituatie tot een communicatiecursus 'positief communiceren'. Ook zijn een aantal administratieve taken afgeschaft, komt er meer overleg om de stap naar het management te verkleinen en is besloten dat teams ook wat informele dingen gaan organiseren, zoals een barbecue. Elise ziet al effect. 'Er is bijvoorbeeld ook meer afgesproken over verantwoordelijkheden. Er is nu altijd een manager aanwezig, waarbij je terecht kunt als snel een beslissing genomen moet worden. Je ziet dat iedereen hierdoor rustiger aan het werk is.'

## Leren om nee te verkopen

'Het blijft toch een ziekenhuis', vervolgt ze, 'dus pieken in het werk kun je niet altijd voorkomen. We zijn ons ook bewust dat we zelf de lat hoog leggen. De patiënt gaat altijd voor, maar is het altijd erg als die een kwartier moet wachten? We realiseren ons nu dat je soms toch daarvoor moet kiezen om zelf even een kwartier te kunnen lunchen. Dat werkt. Zeker op drukke dagen.' Of zoals Linda het zegt: 'We hebben geleerd om af en toe eens nee te verkopen. Bijvoorbeeld als een aanvraag door een specialist niet goed is ingevuld. Dan was een secretaresse lang bezig om alle juiste informatie te krijgen. We geven nu beter onze grenzen aan en lossen niet alles meer op voor iemand anders.'

Ook Bart ziet resultaat. 'Ik geloof niet meteen effecten te zien in cijfers. Bij verzuim spelen zoveel factoren een rol. De relatie tussen wat we doen en het ziekteverzuim is daarom niet altijd één-op-één vast te stellen. Wel hoor ik van medewerkers dat ze positief zijn. De onderlinge contacten zijn verbeterd en er is meer begrip over en weer. Dat ervaar, zie en hoor ik. Mensen geven elkaar de ruimte om anders met dingen om te gaan, omdat ze allemaal weten dat we aan hetzelfde doel werken. Linda: 'Het helpt ook dat in het actieteam mensen uit alle subgroepen betrokken waren. De kracht van een actieteam zit in een goed samengestelde groep. Dan kun je goede beslissingen nemen die passen bij de problemen die spelen.'



## INTERVENTIES VAN HET ACTIETEAM:

- 1 Organiseren van een personeelsbijeenkomst.
- 2 Zelf het voorbeeldgedrag vertonen.
- 3 Informele bijeenkomst organiseren (barbecue).
- 4 Workshop communiceren organiseren.
- 5 Gesprekken met specialisten aangaan over knelpunten.
- 6 Verkennen mogelijkheden om de ICT in te zetten om knelpunten te voorkomen.
- 7 Verminderen administratieve lasten.

Bart besluit: 'Waar mensen werken kunnen problemen ontstaan. Maar mensen en organisaties moeten leren om die positief te benaderen en verantwoordelijkheid te nemen voor die problemen. Niet altijd denken dat iemand anders het moet of gaat oplossen. Kijk ook wat je zelf kunt doen. Blijf met elkaar in gesprek en benoem die roze olifant: dat probleem waarvan iedereen wel voelt of ziet dat het er is, maar dat wordt vermeden om aan te pakken. Gun elkaar wat en pak de problemen aan.'

# GELEERDE LESSEN EN IMPACT VAN HET ACTIETEAM



Het actieteam heeft een aantal opbrengsten en geleerde lessen geformuleerd.

## **Meer aandacht voor omgangsvormen**

Er is meer bewustzijn gecreëerd binnen het team wat betreft de onderlinge omgangsvormen. Het actieteam ervaart dat er binnen de afdeling meer wordt stilgestaan bij hoe men met elkaar omgaat - met elkaar praten in plaats van over elkaar praten - maar ook hoe mensen omgaan met werkstress (elkaar coachen). Niet alleen de harde systemen (machines en ICT) hebben onderhoud nodig, maar ook de zachte systemen. 'Hoe gaan we met elkaar om' en 'hoe staan we ervoor' is niet een eenmalige vraag, maar iets wat regelmatig op de agenda moet staan. Het heeft 'maintenance' nodig. 'We hebben een leuk team! En daarin willen we met zijn allen investeren.' Dat betekent dat je samen de vitaliteit en flexibiliteit van het team (en van individuen) in de gaten moet houden en regelmatig moet controleren of het nog goed gaat.

## **Kracht van diversiteit**

De kracht van het actieteam zat onder andere in de diversiteit van de groep. Binnen het actieteam waren alle subteams betrokken. Hierdoor zijn muren tussen de subteams verlaagd en had het actieteam een groter bereik. Volgens het actieteam is de meerwaarde hiervan ook dat de acties van het actieteam meer draagvlak hadden binnen de verschillende subafdelingen en dat de communicatie tussen de subafdelingen makkelijker verloopt, omdat de leden van het actieteam elkaar makkelijker weten te vinden.

## **Gedeelde verantwoordelijkheid**

De werkwijze van het actieteam heeft de medewerkers gestimuleerd om zelf initiatief te nemen, en om zelf de gewenste verandering te benoemen en in gang te zetten. Door het gedeelde eigenaarschap van medewerkers van alle subafdelingen was er een breed draagvlak voor de acties. De werkwijze van het actieteam heeft bijgedragen aan het creëren van deze gedeelde verantwoordelijkheid. De externe begeleiding zorgde er daarnaast voor dat de vinger echt op de zere plek gelegd werd, dat problemen niet weggeschoven werden en dat de medewerkers ook echt tot actie zijn aangezet.

## **Verbeterde werkprocessen**

Daarnaast is er nu meer aandacht voor de werkprocessen en de workflow van de verschillende processen. Hierbij kijken zowel interne als externe collega's hoe deze processen nog verder verbeterd kunnen worden.

## **Wat ligt in je invloedssfeer**

Er zijn altijd punten die buiten iemands cirkel van invloed liggen. Of het nu gaat om een systeem of om de visie van hoger management. Je hebt niet overal invloed op. Een belangrijk leerpunt van het actieteam was: 'bedenk waar je wel invloed op hebt en ga daarmee aan de slag.' Energie stoppen in en trekken aan zaken waar je geen invloed op hebt, werkt frustrerend en levert weinig op. Het actieteam heeft ervaren dat energie stoppen in de zaken waar je wel invloed op hebt energie geeft en ook een positief effect heeft binnen de hele afdeling.

## **Borging en hoe nu verder?**

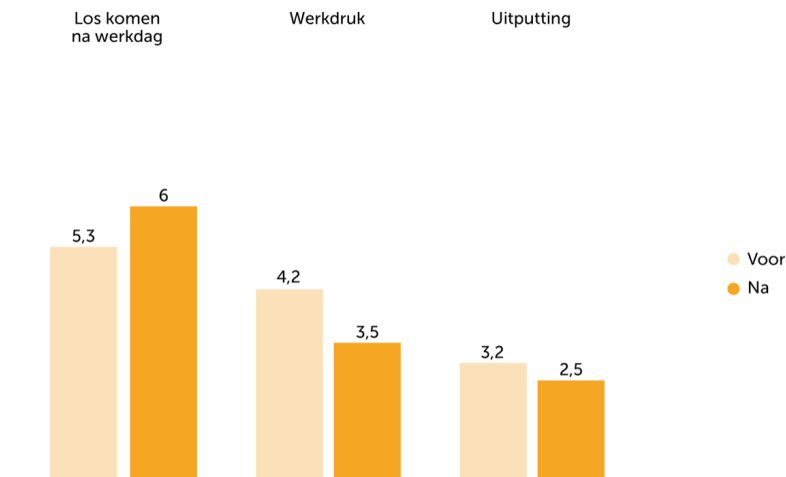
Het actieteam is zich ervan bewust dat dit de start is van de verandering en dat ze dit willen vasthouden en uitbreiden. Of het nu gaat om periodiek de administratieve lasten bekijken en evalueren of het onderhoud van de zachte systemen (hoe gaan we met elkaar om?) het actieteam wil hier een bijdrage aan blijven leveren en ervoor zorgen dat het op de agenda blijft. Om tot een duurzame verandering te komen, is het belangrijk de in gang gezette beweging vast te houden en de geleerde lessen verder op te pakken.

Het actieteam van de Noordwest Ziekenhuisgroep heeft besloten om elk kwartaal bij elkaar te komen. Het team bespreekt dan gezamenlijk de situatie en bepaalt mogelijke acties.

Uit andere actieteams is gebleken dat eigenaarschap voor acties een belangrijke succesfactor is voor het slagen ervan. Wanneer niemand zich verantwoordelijk voelt voor de acties, komen ze niet van de grond. Vandaar dat er twee leden van het actieteam zijn die verantwoordelijk zijn voor het plannen en organiseren van de kwartaalbijeenkomsten.

## De cijfers

Uit de resultaten van de voor- en nameting<sup>1</sup> blijken significante<sup>2</sup> effecten op meerdere vlakken. Zo zien we een significante stijging in de mate waarin medewerkers na een werkdag los kunnen komen van het werk. Daarnaast zien we een significante afname in de ervaren werkdruk en de mate waarin medewerkers uitputting ervaren.



Daarnaast ervaart het actieteam dat het traject heeft geholpen om de 'negatieve' spiraal een positieve draai te geven. De sfeer op de afdeling is verbeterd en het gesprek wordt gezamenlijk gevoerd als het gaat om zaken die als vervelend of negatief ervaren worden.

Het actieteam is positief over het traject en over de positieve verandering die op gang is gekomen. De cijfers ondersteunen het gevoel van het actieteam dat er inderdaad een positieve verandering op gang is gekomen, in een hectische tijd waarin de afdeling ook nog van ICT-systeem veranderd is.

<sup>1</sup> N=25 (respons van 44%)

<sup>2</sup> Eenzijdig getoetst,  $p < 0.05$

# ACHTERGRONDINFORMATIE OVER DE ORGANISATIE EN HET PROCES

Noordwest Ziekenhuisgroep wil uitblinken in vakmanschap, zowel professioneel als relationeel, zodat patiënten zich bij de Noordwest Ziekenhuisgroep in vertrouwde en veilige handen voelen. De professionals dragen bij aan preventie en stellen de patiënt in staat zelf regie te blijven voeren. Binnen de Noordwest Ziekenhuisgroep neemt men de verantwoordelijkheid op het gebied van opleiden en wetenschappelijk onderzoek.

**‘Vanuit de Noordwest Ziekenhuisgroep, afdeling Nucleaire Geneeskunde is het de wens om een positieve verandering in organisatiecultuur in gang te zetten, vooral op het gebied van ervaren werkdruk.’**

Binnen de Noordwest Ziekenhuisgroep zijn er verschillende protocollen ten aanzien van gedrag en ziekteverzuim. Zo bestaat er een Arbo-, Verzuim- & Gezondheidsbeleid (januari 2016). Dit maakt onderdeel uit van het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Het uitgangspunt van Noordwest Ziekenhuisgroep is dat goede arbeidsomstandigheden vallen onder de verantwoordelijkheid van de werkgever en bijdragen aan de gezondheid en vitaliteit van werknemers. De werknemer is zelf ook verantwoordelijk voor een gezonde leefstijl. Deze gedeelde verantwoordelijkheid maakt het effectief, efficiënt, veilig en gezond inrichten van arbeidsprocessen mogelijk.

Ook zijn er bij de Noordwest Ziekenhuisgroep bedrijfsartsen, psychologen, ergo- & fysiotherapeuten en vertrouwenspersonen voor de medewerkers aanwezig. Daarnaast biedt Noordwest consulten met preventiemedewerkers, er is verzuimbegeleiding en er zijn re-integratie trajecten. Ook biedt het ziekenhuis trainingen gericht op de omgang met agressie, geweld en ongewenst gedrag.

## Interne verwachtingspatronen

Uit de eerste bijeenkomsten van het actieteam bleek dat er meerdere thema's spelen binnen de afdeling. Als het gaat om verwachtingspatronen gaat het zowel om verwachtingspatronen binnen de afdeling als verwachtingspatronen van externen, zoals zorgverleners van andere afdelingen.

Als het gaat om de interne verwachtingspatronen gaat het voornamelijk om: hoe gaan we met elkaar om, hoe willen we met elkaar omgaan en hoe zorgen we ervoor dat we nog steeds op een prettige manier met elkaar omgaan als de druk op de ketel komt te staan? De actieteamleden ervaren dat er op de afdeling in sommige gevallen over elkaar gesproken wordt en niet met elkaar. Daarnaast ervaren zij dat het onderlinge contact en de wijze waarop er onderling gecommuniceerd wordt onder druk komt te staan als de werkdruk hoog wordt. Er wordt dan kortaf of geïrriteerd op elkaar gereageerd. Dit heeft een negatieve invloed op de onderlinge relaties en op de werksfeer.

## Externe verwachtingspatronen

Als het gaat om de verwachtingspatronen van externen, gaat het bijvoorbeeld om wat accepteren we van andere afdelingen en hoe communiceren we hierover? Maar ook waar trekken we een grens, hoe kunnen we dat doen en wat is daarvan het effect? Het actieteam ervaart dat de onjuiste of onvolledig ingevulde aanvragen een bron van werkdruk en frustratie zijn. Verkeerd en onvolledig ingevulde aanvragen leveren de afdeling (vooral de administratie) veel extra werk op en creëren in sommige gevallen ook onwenselijke situaties voor cliënten. Dit geeft werkdruk bij de laboranten. Ten eerste moet de administratie achter alle aanvragen aanbellen om de aanvraag volledig te maken. Dit kost veel tijd en levert frustratie op. Ten tweede kunnen onjuist of onvolledig ingevulde aanvragen gevaarlijke situaties opleveren voor patiënten. Wanneer de vraag over allergieën voor contrastvloeistof onjuist of niet wordt ingevuld, kunnen zeer heftige reacties ontstaan tijdens de onderzoeken. Het actieteam zoekt naar een manier om het invullen van de formulieren te beïnvloeden.



De vraag is in hoeverre dit binnen de cirkel van invloed ligt van het actieteam en de afdeling. Kunnen de medewerkers er iets aan veranderen?

### **Administratieve lasten**

Tot slot kwamen de administratieve lasten aan bod. Welke taken voeren we uit, wat doen we dubbel of heeft een prioriteit? Veelal zijn in het verleden afspraken gemaakt over registratie. Sommige afspraken zijn echter ingehaald door vernieuwde systemen, waardoor er dubbel werk verricht wordt of het blijkt dat meerdere afdelingen onnodig hetzelfde registreren. Op basis van de eerste bijeenkomsten heeft het actieteam Goed en Gezond Werken binnen de afdeling Nucleaire Geneeskunde besloten om met deze verschillende punten aan de slag te gaan. Het actieteam bestond uit een divers gezelschap van medewerkers, laboranten (van meerdere subafdelingen), leidinggevenden en HR-medewerkers.

### **Stippen op de horizon**

Waar het gaat om de interne verwachtingspatronen en communicatie geeft het actieteam aan vooral te willen werken aan de onderlinge verhoudingen en communicatie. Het gaat hierbij om open communicatie tussen medewerkers met het uitgangspunt 'we praten met elkaar en niet over elkaar'. Het uitgangspunt hierbij is samen werken aan een werkomgeving, waarin dit kan en medewerkers elkaar steunen met aandacht voor het teamgevoel (een team zijn) en het doorbreken van de negatieve spiraal.

Waar het specifiek gaat om de stip op de horizon betreffende de externe verwachtingspatronen, legt het actieteam de nadruk op de communicatie met specialisten rondom het invullen van de cliëntonderzoekaanvragen. Het actieteam streeft ernaar om de specialisten bewust te maken van het belang van een goed (en volledig) ingevuld aanvraagformulier, met als resultaat dat de specialisten de aanvragen beter (en vollediger) invullen. Ten aanzien van de administratieve lasten is de stip op de horizon om de dubbele en onnodige taken te reduceren.

### **Diverse acties**

Het actieteam is zeer voortvarend en actief aan de slag gegaan met verschillende acties. Wat betreft de interne

communicatie en de onderlinge omgangsvormen heeft het actieteam meerdere concrete acties ondernomen.

### **Personeelsbijeenkomst**

Ten eerste heeft het actieteam een personeelsbijeenkomst georganiseerd, waarin het actieteam Goed en Gezond Werken is toegelicht en ook de stip op de horizon ten aanzien van de onderlinge communicatie en omgangsvormen is gecommuniceerd. Hierbij is aangegeven dat het de bedoeling is om gezamenlijk hiermee aan de slag te gaan. Omdat niet iedereen bij deze bijeenkomst kon zijn, zijn de volgende dag nog twee kleine momenten gecreëerd om iedereen bij te praten. Het actieteam heeft ervaren dat deze bijeenkomst, en zeker ook de twee vervolgbijeenkomsten, het gesprek geopend hebben. Er is meer aandacht voor de onderlinge omgangsvormen en er worden ook meer zaken besproken die tot op heden onder de oppervlakte bleven. Zo zijn er naar aanleiding van de eerste bijeenkomsten meerdere collega's naar de leidinggevenden gekomen om 'problemen' te bespreken (in de vorm van ongewenst gedrag, maar ook de onderlinge verhoudingen en verwachtingen ten aanzien van de leidinggevende). Veelal waren dit zaken die al langer speelden maar die nu bespreekbaar gemaakt werden, ook naar aanleiding van de bijeenkomsten.

### **Voorbeeldgedrag**

Het actieteam is ook aan de slag gegaan met het tonen van voorbeeldgedrag. Hierbij lag in eerste instantie de focus op met elkaar communiceren. De leden van het actieteam letten er op dat ze zelf niet over ander collega's praten en wanneer een andere collega dit bij hen doet, vragen ze naar het doel. 'Waarom vertel je me dit? Wil je even je hart luchten of wil je dat ik je advies geef?' De leden van het actieteam geven na zo'n gesprek aan dat het belangrijk is om dit met de betreffende persoon bespreekbaar te maken. Op deze manier proberen ze de collega's bewust te maken van het onderlinge gedrag en het gesprek op gang te krijgen. Het actieteam merkt dat dit opgepikt wordt. In de medewerkersruimte horen ze medewerkers elkaar aanspreken op communicatiegedrag (met elkaar praten i.p.v. over elkaar) en ontstaan er gesprekken over 'wat bespreken we wel en niet onderling'. Dit geeft aan dat er een bewustzijn aan het ontwikkelen is rondom de onderlinge omgangsvormen.



## Informeel

Daarnaast wil het actieteam ook graag een informele barbecue organiseren voor de afdeling om het teamgevoel te versterken. Het actieteam gelooft dat het goed zou zijn als de collega's op een ontspannen manier contact hebben buiten de directe werkzaamheden, om zo samen te werken aan het teamgevoel. De plannen hiervoor worden gemaakt en de barbecue zal waarschijnlijk aan het eind van de zomer plaatsvinden.

## Workshop communiceren

Voor enkele subafdelingen wordt gekeken naar de mogelijkheid om een workshop communiceren te organiseren. Het doel van de communicatietraining (positieve communicatie) is om de teams op een positieve manier met elkaar te laten communiceren. Deze plannen worden verder uitgewerkt door leden van het actieteam. De concrete planning en uitwerking moet nog vorm krijgen.

## Gesprekken met specialisten

Het actieteam heeft geprobeerd om via de patiëntveiligheidscommissie het invullen van de aanvraagformulieren onder de aandacht te brengen. De meldingen die bij deze commissie binnenkomen (als het gaat om onvolledig of onjuist ingevulde formulieren) worden opgepakt en onderzocht. Door in gesprek te gaan met de individuele specialisten probeert het actieteam op individueel niveau bewustzijn te creëren rond het belang van de volledig en correct ingevulde formulieren. Hierbij geven ze aan waarom het belangrijk is (o.a. de patiëntveiligheid) en geven ze aan wat ze bij de aanvraag verwachten. De eerste gesprekken met specialisten zijn geweest, maar dit zal ook in de toekomst een aandachtspunt blijven.

## Inbedding in ICT

Naast de individuele gesprekken om het bewustzijn te creëren, is het actieteam de mogelijkheid aan het bekijken om het werkproces ten aanzien van de aanvraagformulieren aan te passen. In juni is de Noordwest Ziekenhuisgroep overgegaan naar een nieuw ICT-programma, HIX. Een afvaardiging van het actieteam kijkt of het mogelijk is om het werkproces rond de aanvraagformulieren en het plannen van de afspraak aan te passen. De invoering van HIX zou hier eventueel een 'window of opportunity' voor kunnen zijn. Wanneer deze werkprocessen anders verlopen, scheelt dat veel werkdruk.



Bijvoorbeeld door sommige velden verplicht te stellen in de aanvraag of door de patiënt pas in te gaan plannen wanneer de aanvraag volledig is ingevuld door de aanvrager, kunnen de werkprocessen aangepast worden. Deze actie van het actieteam zal zich in de komende maanden verder moeten ontwikkelen.

## Koers en visie

Wat binnen het actieteam een punt van aandacht blijft, is de langetermijnvisie van en voor de afdeling. Het actieteam ervaart dat veel medewerkers het lastig vinden om bepaalde strategische keuzes te begrijpen. Dit komt onder andere doordat de langetermijnvisie voor en van de afdeling niet duidelijk is. Deze gemaakte strategische keuzes hebben vaak wel een impact op de ervaren werkdruk. Op basis hiervan is een afvaardiging van het actieteam in gesprek gegaan met het hogere management. Het doel hierbij was om duidelijkheid te krijgen over de koers en de visie. Uit de eerste gesprekken blijkt dat het actieteam hier slechts een zeer kleine invloed op heeft. Zowel op het creëren van duidelijkheid als op de richting van de koers en visie. Deze koers en visie zijn onderdeel van een groter geheel binnen de organisatie. De beslissingen hierover worden hoger in de hiërarchische keten genomen. Het actieteam heeft geen invloed op het besluitproces zo hoog in de organisatie en deze zaken worden (naar de ervaringen van het actieteam) vaak top down opgelegd. Denk bijvoorbeeld aan het behandelen van cliënten van andere zorgverleners/ andere locaties. Deze beslissing is top down genomen, maar de medewerkers op de afdeling moeten in de dagelijkse werkzaamheden omgaan met de problemen die bijvoorbeeld het vervoer met zich meebrengt. Cliënten die laat opgehaald worden, waardoor medewerkers over moeten werken, zijn geen uitzondering. Maar het actieteam heeft ervaren dat ze hier weinig tot geen invloed op hebben. Dit is een van de redenen dat het actieteam als belangrijke geleerde les heeft: 'bedenk waar je wel invloed op hebt en ga daarmee aan de slag'. Want veel energie steken in zaken waar je zelf geen invloed op hebt, kost veel energie en levert weinig tot niets op, en is daarmee inefficiënt.

## Vermindering administratieve lasten

Het actieteam is daarnaast met vertegenwoordigers van alle subafdelingen bij elkaar gekomen en heeft gekeken naar de administratieve lasten. Het uitgangspunt was de onnodige en dubbele lasten te reduceren. Dit overleg heeft tot resultaat gehad dat meerdere administratieve handelingen niet meer uitgevoerd worden. Daarnaast is de afspraak gemaakt om een dergelijk overleg periodiek in te plannen. In het volgende overleg wordt, op basis van het veranderde ICT-systeem, opnieuw gekeken welke administratieve handelingen niet langer noodzakelijk zijn. Deze actie heeft heel direct en concreet invloed gehad op de ervaren werkdruk. De medewerkers zijn minder tijd kwijt aan administratie en hebben daardoor meer tijd voor de patiënten. Gezamenlijk hebben deze acties geleid tot de eerder beschreven opbrengsten, geleerde lessen en impact van het actieteam.



# DE WERKWIJZE VAN DE ACTIETEAMAAANPAK

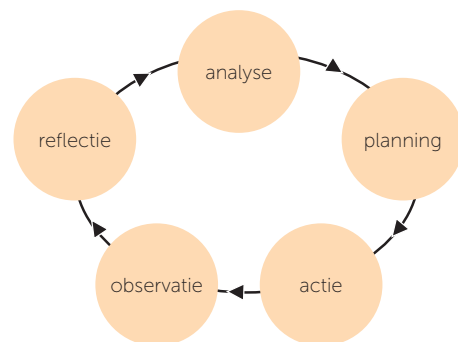
In de actieteams Goed en Gezond Werken is gebruik gemaakt van de actieonderzoekmethode. Actieonderzoek is een type onderzoek, waarbij de mensen die direct bij de situatie betrokken zijn het onderzoek zelf uitvoeren (Eden & Huxham, 1996). In de gehanteerde werkwijze was het actieteam van Noordwest Ziekenhuisgroep (bestaande uit meerdere medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie) medeonderzoeker in het proces, onder begeleiding van Schouten & Nelissen. Het onderzoek is gefocust op concrete vraagstukken die direct uit de praktijk komen (Reason, 2006). Deze vraagstukken zijn mede door het actieteam van Noordwest Ziekenhuisgroep aangedragen en gezamenlijk met het actieteam van Noordwest Ziekenhuisgroep onderzocht en geëvalueerd. Waarbij het doel was om inzicht te krijgen in welke aspecten van de situatie effectief zijn en welke aspecten nog verbeterd kunnen worden. Vervolgens is samen met het actieteam van Noordwest Ziekenhuisgroep gezocht naar manieren om die verbeterpunten in de praktijk aan te pakken, om uiteindelijk veranderingen in de organisatie mogelijk te maken. Zo heeft het actieteam een actieve bijdrage geleverd aan het onderzoeksproces en zijn zij zelf mede-eigenaar van het veranderingsproces dat in gang gezet is. Het proces dat doorlopen is en de geleerde lessen van het actieteam van Noordwest Ziekenhuisgroep staan beschreven in de bovenstaande praktijkcase.

Het doel van actieonderzoek in organisaties is om zaken die van belang zijn voor individuen in hun dagelijks werk te behandelen en te veranderen en daarmee bij te dragen aan een verhoging van hun well-being (Reason, 2006). Hierbij worden de uitkomsten van het onderzoek omgezet in acties om te leren en om veranderingen door te voeren (Minkler, 2000). De kracht van actieonderzoek ligt in het genereren van oplossingen voor praktische problemen en de mogelijkheid om personen uit de praktijk te betrekken bij het onderzoek en bij de ontwikkeling en de implementatie van die oplossingen. Daarnaast maakt actieonderzoek het mogelijk om de praktijk te beïnvloeden en tegelijkertijd inzichten te vergaren die interessant zijn voor andere partijen. Daarom hangt het succes van het onderzoek ook niet alleen af van de veranderingen in de organisatie zelf, maar ook van het leerproces en in hoeverre het onderzoek van belang kan zijn voor andere instanties (Meyer, 2000).

Bij actieonderzoek staan actie, onderzoek en participatie centraal (Greenwood & Levin, 2007). Hierbij gaat het om het genereren en testen van nieuwe inzichten in de praktijk die kunnen leiden tot nieuwe acties. Dit gebeurt altijd in samenwerking met medewerkers,

die actief deelnemen aan het onderzoek. Andere relevante kenmerken van actieonderzoek zijn gedeelde verantwoordelijkheid, betrokkenheid bij de samenleving en reflectie (Minkler, 2000; Wang, 1999). Daarnaast is het belangrijk dat alle betrokkenen bijdragen aan het proces en dat men leert van elkaars ervaringen (Winter & Munn-Giddings, 2001). Door een eigen verhaal te vertellen, kan beter begrepen worden hoe de situatie werkelijk in elkaar zit. Hierdoor is ervaring een zeer waardevolle vorm van kennis (Winter & Munn-Giddings, 2001).

Op basis van het basismodel voor participatief actieonderzoek, kunnen verschillende fases van het onderzoek onderscheiden worden. Volgens dit model bestaat het proces van actieonderzoek uit een continue cirkel die bestaat uit planning, actie en evaluatie, wat vervolgens leidt tot verder onderzoek en acties om veranderingen teweeg te brengen (Minkler, 2000). Het onderzoek begint met het verzamelen en analyseren van data over de situatie die behandeld wordt. Gezamenlijk definieert het actieteam het probleem dat onderzocht gaat worden (Greenwood & Levin, 2007). Vervolgens wordt uit deze informatie een algemeen plan ontwikkeld om de situatie te verbeteren op basis van mogelijke oplossingen. De derde stap is het werkelijk uitvoeren van de voorgestelde verbetering en het experimenteren met mogelijkheden. Daarna kan op basis van de acties die ondernomen zijn nieuwe informatie verzameld worden. Tot slot zullen de ontwikkelingen geëvalueerd worden en kan er opnieuw een plan opgesteld worden om opnieuw tot actie over te gaan. Deze cirkel kan net zolang doorgaan tot het gewenste resultaat bereikt is.



Figuur 1: Basismodel participatief actieonderzoek.

Het uitgangspunt van de actieteams Goed en Gezond Werken is om een positieve verandering op gang te brengen in de ervaren werkstress en ongewenst gedrag. Door te onderzoeken, experimenteren en evalueren leren de leden van het actieteam wat werkt en wat niet.

# UITGANGSPUNTEN BIJ DE ACTIETEAMS

Gebaseerd op onder andere het werk van Guba & Lincoln (1987), Boonstra (2000), Greenwood & Levin (2006), Lewin (1946), Reason & Bradbury (2008), Cooperrider & Srivastva (1989) zijn de volgende kenmerken van actie-onderzoek te benoemen, die gehanteerd zijn binnen de actieteams Goed en Gezond Werken.

## Responsive focussing

Responsive focussing (Guba & Lincoln, 1987) betekent het inbouwen van meerdere fasen van data verzamelen en analyseren, samen met de deelnemers aan het actieonderzoek. Zo kunnen tussentijdse bevindingen met de betrokkenen besproken worden, ten einde deze verder te verdiepen en te verrijken. Op die manier ontstaan er meerdere 'leerslagen' in het onderzoeksproces, waardoor de deelnemers steeds meer inzicht in het thema ontwikkelen om er de juiste betekenis aan te geven. Dat is vaak merkbaar in de verademing die op enig moment begint door te klinken in de deelnemersgroep 'dat men het ineens ziet'.

## Deelnemers als mede-onderzoekers

Direct betrokkenen in de praktijk vormen de onderzoeksgroep, die zelf het onderzoek mee uitvoert (dit wordt ook wel participierend actieonderzoek genoemd). Het is daarbij van belang dat de groep een heterogene samenstelling heeft: door verschillende stakeholders, van verschillende functies en niveaus in de organisatie, deel te laten uitmaken van de onderzoeksgroep, wordt voorkomen dat één groep een dominante 'stem' heeft en dus één stempel drukt op wat eruit gaat komen. Bovendien draagt het ertoe bij dat de uiteindelijke bevindingen en de daaruit volgende acties gedragen en uitgedragen worden door degenen die er ook echt wat mee moeten in de praktijk.

## Onderzoeken én gelijk iets doen

Wat uit het actieonderzoek naar voren komt, is niet alleen 'interessant om te weten', maar dient vooral als aanjager om echt iets te doen, bijvoorbeeld aan de hand van experimenten of opdrachten die onderdeel uitmaken van het actieonderzoekstraject. Een experiment geeft betrokkenen de 'legitimatie' en de vrije ruimte om iets te proberen. En dat 'iets' mag ook fout gaan, omdat we daar onderzoekenderwijs net zo veel van kunnen leren. Bijvoorbeeld: wat maakt nu dat dit mislukt, tegen onze eerdere verwachtingen in? Welke factoren spelen hier een rol in?

## Verrijkende inzichten en theorie toevoegen

Toegespitst op wat er aan bevindingen uit de praktijk naar voren komt, kan de onderzoeker/begeleider inzichten vanuit de vakliteratuur en eerder verricht onderzoek inbrengen. Denk bijvoorbeeld aan het introduceren van een nieuw perspectief op het thema; een invalshoek waar de deelnemers uit zichzelf nog niet op zijn gekomen. Dit moet overigens gedoseerd plaatsvinden en dient alleen om het gesprek met de deelnemers een stap verder te brengen en meer diepgang te geven.

## Waarderend onderzoeken

Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987) richt zich op: onderzoeken waar dat wat we nastreven al aanwezig is. Vaak zijn er in de praktijk al voorbeelden te zien van de situatie die gewenst is. Onderzoek naar de succesvoorbeelden maakt het mogelijk meer inzicht te krijgen in wat het specifieke voorbeeld tot een succes maakte en welke voorwaarden daaraan hebben bijgedragen. Leren van successen is bovendien krachtig en motiverend voor de betrokkenen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

## Systemisch kijken

Bij complexe vraagstukken (waar actieonderzoek zich doorgaans op richt) is er zelden een eenduidige en enkelvoudige veroorzaker van het probleem. Complexe vraagstukken vragen oog voor de dynamiek en wederkerige/cyclische beïnvloeding tussen factoren die van invloed lijken te zijn en voor het grotere geheel waar het vraagstuk deel van uitmaakt.

Dit noodzaakt vaak tot het voeren van een dieperliggende dialoog over waarden en gedeelde betekenissen die er tussen betrokkenen leven: in hoeverre raken we hier principiële opvattingen over hoe we naar ons werk en onze toegevoegde waarde voor anderen we kijken? Zeker bij de genoemde roltransities van medewerkers betreft dit een dialoog die niet geschuwd mag worden.

# CONCRETE VORMGEVING VAN EEN ACTIEONDERZOEK

Hoe kan zo'n actieonderzoek er nu concreet uitzien? De opbouw van een actieonderzoekstraject bestaat uit minimaal de volgende vijf fasen.

## 1 Contact- en contractfase

In het eerste gesprek met de contactpersoon/-personen in de organisatie bespreken we het voorlopig geformuleerde thema waarop het onderzoek zich richt (bijvoorbeeld een vraagstuk, een ingevoerde interventie of een voorgenomen verandering). We bespreken ook welke actoren/doelgroepen actief betrokken moeten worden in het actieonderzoek. Daarbij is het, zoals gezegd, belangrijk om 'het verschil' op te zoeken in de samenstelling.

## 2 Startbijeenkomst: focus van het onderzoek bepalen

Tijdens een startbijeenkomst met de deelnemers aan het actieonderzoek spreken we het traject door: waar richt het zich op, wat is voor de komende periode de focus van het onderzoek binnen dit project, wat is de rol van de onderzoeker, wat wordt verwacht van de deelnemers aan het onderzoek?

## 3 Onderzoekssessies

De verzamelde data in de praktijkperiode vormen de input voor de onderzoekssessies, waarin de bevindingen teruggekoppeld, besproken, verdiept en verrijkt worden. Zo komen we weer tot nieuwe vragen en een experimenteeropdracht voor de volgende praktijkperiode. De deelnemers doen bijvoorbeeld terugmelding van hun 'verhalen' uit de praktijkperiode. Er worden kritische verdiepingsvragen gesteld om onderliggende patronen naar boven te krijgen die positief of belemmerend werken ten behoeve van de gewenste situatie. Aan de hand van mindmaps of causale diagrammen kan inzichtelijk worden gemaakt wat kernthema's binnen het vraagstuk zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden.

## 4 Praktijkperioden met observatie- en/of experimenteeropdrachten

In de praktijkperioden verrichten de deelnemers opdrachten die zich aanvankelijk richten op observaties. Gaandeweg nemen de opdrachten echter steeds meer de vorm van experimenten aan: het uitproberen van iets 'anders' en reflecteren op hoe dat werkt en wat het effect ervan is. Ook kunnen de deelnemers collega's kort interviewen aan de hand van vragen die vooraf samen bedacht zijn. Op die manier worden steeds meer mensen bij het traject betrokken.

## 5 Eindgesprek

In het eindgesprek bespreken we met de contactpersonen na wat de belangrijkste bevindingen en geleerde inzichten uit het actieonderzoek zijn. Ook gaan we na wat de vervolgstappen moeten zijn om vast te houden wat het traject opgeleverd heeft en we kijken waar nog verbeterpunten noodzakelijk zijn.

### Inzet van kwantitatief onderzoek: vragenlijst voor alle medewerkers

Actieonderzoek is een vorm van onderzoek dat in hoge mate kwalitatief van aard en bovendien zeer context-specifiek is. Het toevoegen van kwantitatieve methoden van dataverzameling blijkt evenwel heel ondersteunend te zijn. Het helpt bij het vergroten van het blikveld van het actieteam: is wat wij denken ook echt het beeld dat op grotere schaal in onze organisatie leeft? Als na afloop van een traject nogmaals dezelfde meting ingezet wordt, kan ook in kaart gebracht worden welke impact het actieteam binnen de organisatie heeft gehad.

# Meer weten over werkstress of ongewenst gedrag op het werk?

Kijk op [arboportaal.nl](https://arboportaal.nl)

---



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid