



**TRIASPECT**

maakt zorg veilig



# Ontwikkelen van een veiligheidscultuur

## MOVE voor teams en leidinggevenden

Door Pim Südmeier, Triaspect

### Inleiding

De arbeidsmarkt voor zorgorganisaties staat flink onder druk. Zo concludeerde de commissie van VWS 'Werken in de zorg' in hun rapportage op 14 december 2018, dat de uitstroom van medewerkers bij zorgorganisaties zo gigantisch is dat deze de instroom grotendeels tenietdoet. Inmiddels verlaat één op de vijf zorgmedewerkers vroegtijdig hun werkgever. Daarnaast is ook de zorgmarkt zelf volop in beweging. Door de demografische ontwikkeling groeit de behoefte aan zorg bijna exponentieel. Naar verwachting zal in 2030 38% van de bevolking ouder zijn dan 75 en meer dan 3 aandoeningen hebben. En daarmee een complexe zorgvraag.

Een groeiende en complexere zorgvraag moet met steeds minder mensen opgepakt worden. Toch lijkt de praktijk van vandaag binnen veel zorgorganisaties erg veel op de grappige cartoon van Rens van den Bergh.



Figuur; Cartoon van Rens van den Bergh

Veel teams en leidinggevenden hebben veel te weinig tijd om afstand te nemen, te bespreken wat er goed en minder goed is gegaan en op basis van een gedeelde analyse te verbeteren en te leren. Hierdoor blijven veel ineffektieve werkwijzen en patronen onveranderd. En blijft veel verbeterpotentieel onbenut.

Toch zal het slim organiseren en continu verbeteren van de zorg de komende jaren aandacht (moeten) krijgen. Voor tevreden medewerkers én tevreden cliënten in een complexere arbeids- en zorgmarkt. Een fikse uitdaging!

Zorgorganisaties kunnen deze uitdaging aan door de verbetercultuur binnen teams te vergroten. Dit heeft een positief effect op de zorgprocessen en de tevredenheid van de cliënten. En vergroot de betrokkenheid en werkplezier van de medewerkers. De leidinggevende van een team blijkt in de praktijk een centrale rol te spelen bij deze teamontwikkeling. Hij/zij is zelf een instrument van de verandering, die het kan versnellen maar ook vertragen.

In dit artikel gaan we dieper in op de concrete stappen die je kunt zetten bij het ontwikkelen van een verbetercultuur binnen teams. En de rol die leidinggevenden hierin spelen.

## Wat kun je doen als team? MOVE!

### Meldcultuur

Wij melden incidenten en risico's. Leiding geeft terugkoppeling op de melding.

Om veiligheid te kunnen verbeteren moet je eerst weten wat je moet verbeteren. Daarom start de cultuurontwikkeling met het creëren van een goede **Meldcultuur** waar iedereen het waarom, wat en hoe van melden van onvoorziene situaties kent, risico's worden geïnventariseerd, en er een goede terugkoppeling plaatsvindt op meldingen en inventarisaties. Het verzamelen van feiten en inzicht staat hier centraal, waarmee het team de "vierkante wielen" uit de cartoon van Rens boven tafel probeert te krijgen.

Wat kun je doen? Om de meldcultuur te activeren is het heel belangrijk om te starten bij het waarom van melden. Wat voegt de registratie van een incident nou eigenlijk toe? Wat doen we er mee? Wat meld je wel, wat niet? Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat melden de start is van verbeteren. Het is een (digitale) foto van een situatie waar iets uit valt te leren. Naast het melden moet er aandacht zijn voor het goed afhandelen van incidenten. Dit geeft betekenis voor de melder (mijn melding wordt opgepakt) en het meldproces kan bijgestuurd en verbeterd worden door de afhandelaar. Als het melden van incidenten goed verloopt, kan op meer vlakken worden gemeld zodat een breder beeld van de kwaliteit kan ontstaan binnen het team. Denk hierbij aan meldingen van verspillingen en verstoringen in het proces, klachten en signalen van cliënten, inventarisaties van cliëntrisico's teamaudit kwaliteitsnormen of metingen van de medewerkerstevredenheid binnen het team. Allemaal potentiële startbronnen van een verbetercyclus op zoek naar de grootste vierkante wielen.

### Open cultuur

Wij bespreken en analyseren incidenten en risico's in het team, open en lerend.

Na de meldcultuur is het belangrijk om een **Open cultuur** te creëren, waarin met elkaar incidenten worden besproken en geanalyseerd en risico's worden geëvalueerd. In een open en veilig teamklimaat. Voor

veel zorgorganisaties blijkt deze fase een behoorlijke uitdaging te zijn. Toch is het een essentiële hobbel die genomen moet worden in de cultuurontwikkeling.

Wat kun je doen? Om de open cultuur te activeren, is het slim om op teamniveau inzicht in de stand van zaken te geven. Bijvoorbeeld door een visuele terugkoppeling te maken van de incidenten, risico-inventarisaties en andere belangrijke kwaliteitsinformatie die wordt gemeld. Samen met het team een cockpit of verbeterbord opstellen van de belangrijkste doelen en kwaliteitsinformatie, kan hierbij goed helpen. Deze kan ook de basis vormen van de dagelijkse bespreking van de onvoorziene gebeurtenissen in de dagstart, en de maandelijkse bespreking van trends en specifieke incidenten in het werkoverleg.

Naast de grafieken en cockpits met informatie, is het voor het team ook belangrijk om te leren hoe geanalyseerd moet worden. Dus met welke bril er wordt gekeken naar de data zodat inzicht ontstaat. Een goede bril om te leren van incidenten is de Prisma light methode. Deze eenvoudige methode leert het team op zoek te gaan naar de kernoorzaken van hun incidenten. Met elkaar in gesprek zijn hierover vergt ook een goede vaardigheid van gespreksvoering en werkoverleg. Hierin investeren is essentieel voor de ontwikkeling van een verbeterklimaat binnen het team.

Om een open cultuur te ontwikkelen is inhoudelijk of cognitief analyseren niet genoeg. Ook de manier waarop met elkaar gesproken wordt en de (on)veiligheid die hierin ervaren wordt is belangrijk. Spelregels afspreken over de manier waarop met elkaar wordt gesproken en elkaar daar actief op aanspreken, biedt een handvat om de openheid van het team spreekbaar en benaderbaar te maken.

### Verbetercultuur

Wij zijn actief bezig met verbeteren binnen ons team. Wij sturen op verbeterresultaat.

De meld- en opencultuurfases leveren inzicht, risicobewustzijn en

vakmanschapontwikkeling op. Hierdoor verbetert de zorg vaak al flink. Maar de grote stappen worden gemaakt in de derde fase, die van de Verbetercultuur. Hier geeft het team vorm aan systematisch verbeteren en komen actie en resultaat centraal te staan. Het team maakt niet alleen plannen, maar evalueert en borgt ze

ook, waardoor verbeterhistorie ontstaat. Van, voor en door het team.

Wat kun je doen? Goed verbeteren blijkt in praktijk een hele kunst te zijn. Een plan maken bijvoorbeeld, is vaak zo gedaan. Maar het ook echt doen en evalueren is veel lastiger. Systematisch verbeteren en een goed ritme inbouwen om de acties te evalueren, is dan van groot belang. Dit kan door het te integreren in het dagelijks werk, door bijvoorbeeld de voortgang mee te nemen in de dagstart. Of een verbeterbord op te hangen in de overlegruimte, waarop de voortgang van de acties zichtbaar gemaakt wordt. Verbeteren tastbaar maken en niet naast het werk (in projecten en werkgroepen) maar in het werk te organiseren, is essentieel voor de verbetercultuur.

Daarnaast blijkt de kwaliteit van de acties ook een aandachtspunt. Een belangrijke vaardigheid voor het creëren van een verbetercultuur is het goed doordenken en formuleren van een actie. Het bekende SMART maken van acties kan hier goed bij helpen.

Om het verbeteren een goede prikkel te geven kan een concrete verbeteropdracht van het management helpen. Geef focus op wat en waar verbeterd moet worden en laat het hoe aan de teams over. Het laat zien dat leiding het verbeteren serieus neemt en steunt. En het betreft het management bij verbeterprocessen op de werkvloer en geeft hun een kans om de kloof die vaak gevoeld wordt te overbruggen. Zeker als de successen ook samen gevierd worden.

### Exceller cultuur

Wij zijn een voorbeeld voor andere teams en verbeteren over teamgrenzen heen.

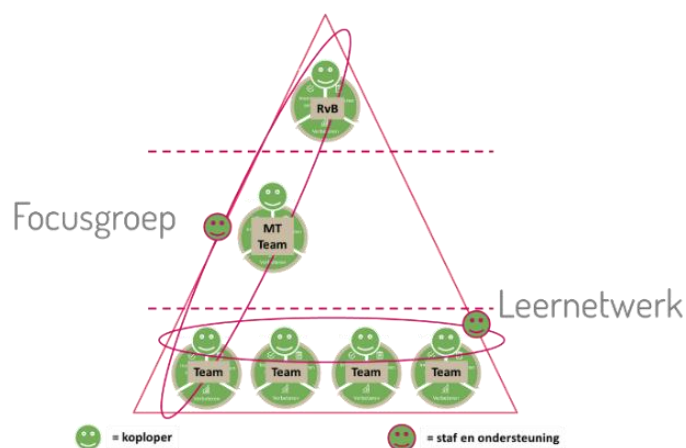
Verbeteren binnen het team in fase 3, is de opstap naar de laatste fase van de

cultuurontwikkeling; de Excellercultuur. Die is gericht op continu verbeteren en het delen van kennis met andere teams. Het team kijkt over haar eigen grenzen heen en neemt andere teams op sleeptouw.

Wat kun je doen? (Excel)leren komt vaak snel op gang door een actief leernetwerk vorm te geven voor kwaliteit en veiligheid, dat een platform biedt om met elkaar te leren en te verbeteren. Het organiseren van het leernetwerk is een eenvoudige vorm om koplopers

van diverse teams, met elkaar te laten delen. Samen analyseren, de voortgang van de acties doornemen, tips en tops delen, levert actieve kennisdeling op.

## Delen en verbeteren



Figuur; leernetwerk kwaliteit en veiligheid

En geeft ontzettend veel energie. De tijd die het kost om de mensen vrij te roosteren en een kwaliteits- of Arbo adviseur de bijeenkomst voor te laten bereiden, is vaak snel terugverdiend. Het wiel wordt namelijk niet steeds opnieuw uitgevonden, maar hier met elkaar gedeeld. Vanuit het leernetwerk kan ook een start gemaakt worden met het collegiaal coachen en auditen. Dit is een mooie vorm om als team elkaar op sleeptouw te nemen. Zeker als er gebruik wordt gemaakt van waarderende audit en intervisie-technieken.

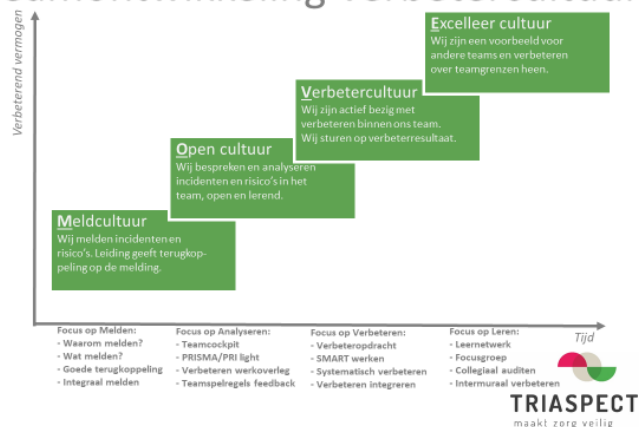
Een leernetwerk kan verder een mooie bron zijn voor beleidsontwikkeling. Vaak komen er namelijk thema's naar voren die het team zelf niet kan oppakken en team overstijgend zijn. Het kan dan slim zijn om een tijdelijke focusgroep met management en interne/externe specialisten te organiseren om het thema uit te diepen en te vertalen in nieuw beleid. Zo wordt horizontale verbetering en kennisuitwisseling gecombineerd met verticale verbetering en beleidsvorming.

Niet alleen binnen een organisatie kan een leernetwerk nut hebben, ook tussen organisaties. Dit zien we ook terug in het aantal leernetwerken dat Actiz, GGZ Nederland en VGN organiseren, en de digitale leerpleinen zoals zorgvoorbeter.nl, ggzkennisplein.nl en

kennispleingehandicaptenzorg.nl. Prima voorbeelden van “intermuraal” leren!

Als we de fases op een rij zetten, ontstaat een logische volgorde van cultuurontwikkeling, in het kort MOVE.

## Teamontwikkeling verbetercultuur



Figuur; de stappen van cultuurontwikkeling

### Wat kun je doen als teamleider?

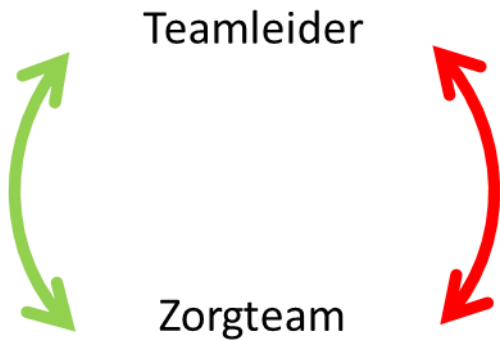
Een goed plan hebben en de juiste stappen zetten, zoals hiervoor enkele voorbeelden zijn beschreven, is één aspect van de cultuurontwikkeling. De manier waarop de regisseur van het plan, de teamleider, het oppakt is een ander. En een hele belangrijkere. In de praktijk blijkt de teamleider een sleutelrol te hebben in de cultuurontwikkeling van het team. Teams kijken namelijk met een vergrootglas naar het (voorbeeld) gedrag van de leidinggevende. Als een leidinggevende blokkerend gedrag vertoont, verstart een team vaak en beantwoordt het dit gedrag met afwachten, hulpeloosheid, excuses voor het niet nemen van verantwoordelijkheid en wijzen naar anderen als het fout gaat. Wat vaak extra blokkerend gedrag bij de teamleider oproept. Als een teamleider bijvoorbeeld problemen vaak zelf oplost en de verantwoordelijkheid naar zich toetrekt, neem je als teamleider veel ruimte in. Het gevolg is dat het team de problemen steeds vaker op het bordje van de teamleider legt en zelf steeds minder initiatief gaat tonen. Wat als gevolg heeft dat de teamleider het de volgende keer..... En dit is maar 1 voorbeeld van versterkend blokkerend gedrag.

Gelukkig werkt de positieve kant op dezelfde manier. Als je als teamleider stimulerend gedrag vertoont, wordt dit gedrag positief beantwoord door het team en

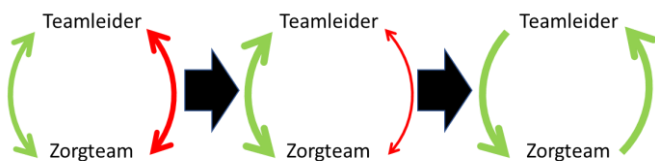
kan het team verbazend snel in een goede modus komen. Als je bijvoorbeeld het team aanspoort om zelf problemen op te lossen en ze helpt bij het zelf verantwoordelijkheid nemen, zal het team geneigd zijn meer initiatief te nemen bij een volgend probleem. Hieronder staan wat voorbeelden van typisch gedrag op een rij.

Blokkerend gedrag van teamleider	Stimulerend gedrag van teamleider
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antwoorden geven</li> <li>• Alles zelf oplossen</li> <li>• Afwachten</li> <li>• <u>De</u> Verwijtbare zoeken</li> <li>• Het maken van fouten afstraffen</li> <li>• Aan de oppervlakte blijven</li> <li>• Tijd en overleg zien als kosten</li> <li>• De individu aanspreken op fouten</li> <li>• Pas in actie komen bij incidenten</li> <li>• Alles moet met de teamleider worden afgestemd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragen stellen</li> <li>• Het team aansporen om problemen op te lossen</li> <li>• Zelf en samen verantwoordelijkheid nemen</li> <li>• <u>Het</u> Vermijdbare zoeken</li> <li>• Fouten gebruiken als situaties om van te leren</li> <li>• De diepgang opzoeken</li> <li>• Tijd en overleg zien als een investering</li> <li>• Het team aanspreken op gezamenlijke verbetering</li> <li>• Incidenten proberen te voorkomen</li> <li>• Ruimte geven aan de professional</li> </ul>
Etc.	

In het patroon van actie/reactie heeft de leidinggevende het team als het ware in de “tang”, tussen stimulerend en blokkerend gedrag. Het dominante gedrag van de leidinggevende bepaald welke kant het team op beweegt in de cultuurontwikkeling.

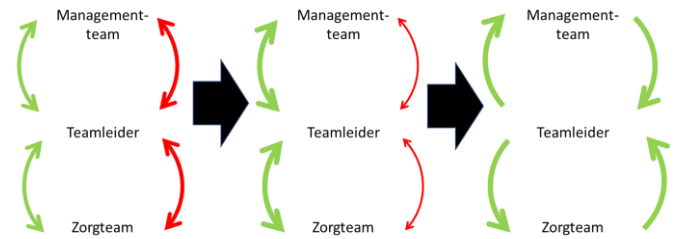


Door bewust met het interactiepatroon van gedrag bezig te zijn en te merken wat het positieve of negatieve effect is, ontdek je (ingesleten) gedragspatronen en kun je ze ten positieve veranderen. Uiteindelijk kun je alleen verantwoordelijk zijn voor je eigen gedrag. En als je daar als leidinggevende bewuste keuzes in maakt en stimulerend gedrag de boventoon voert, zul je merken dat er snel een versterkend effect gaat optreden. Waarbij het positieve gedrag van de jezelf, positief gedrag van de ander oproept. Dit is een krachtige motor voor de cultuurverandering.



*Figuur; bewuste gedragsbeïnvloeding*

Er is naast het speelveld Teamleider/Team ook nog het speelveld Teamleider/Managementteam. De teamleider zit zelf ook in een team met een eigen leidinggevende. Hij/zij wordt ook direct beïnvloed door het gedrag van de manager en de rest van de teamleiders. Teams sturen teams, waarbij niet alleen de teamontwikkeling van de operationele teams belangrijk is, maar juist ook die van de managementteams. Als die een stap voorlopen en de dynamiek ervaren die bij de ontwikkeling hoort, kan dit een mooie inspiratie en basis zijn om je rol op te pakken als teamleider met je eigen team(s). Jammer genoeg zien wij het in de praktijk zelden terug dat een team van leidinggevendenden zelf hun eigen teamontwikkeling als leerervaring en inspiratie beetpakken als basis voor de teams die zij zelf aansturen en ontwikkelen.



*Figuur; Teams vormen teams*

Iedere fase van de cultuurontwikkeling kent eigen blokkades, die voor iedere organisatie met haar unieke medewerkers, verschillend kunnen zijn. Toch kunnen voor de rol en het bijbehorende gedrag van een teamleider die de cultuurverandering positief wil begeleiden een aantal algemene karakteristieken worden beschreven die in de betreffende fase van de ontwikkeling een stimulerend effect zullen hebben.

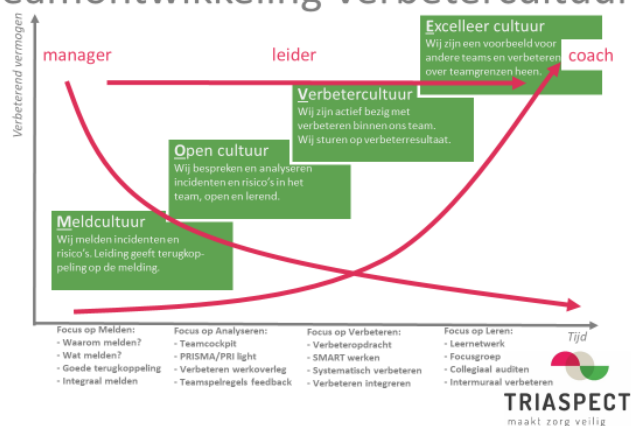
In het begin van de cultuurontwikkeling ligt het accent op melden en analyseren. Wat en hoe moeten worden ingeregeld. Stimulerend gedrag van een teamleider in het begin van de cultuurverandering is het best te labelen met de rol van "Manager" zijn van het proces; voordoen, inregelen, leren analyseren, structureren, organiseren, uitleggen, etc. De boel organiseren en aan de gang krijgen. Afhankelijk van de mate van aangeleerde hulpeloosheid van het team ("Eigenaarschap en zelfsturing bij zorgteams", Triaspect, 2013), kan deze rol lang nodig zijn.

Als een team verder in de cultuurontwikkeling zit, is het gedrag dat bij deze rol hoort niet handig. Het team pakt het nu zelf op en heeft vaak ook aandachtsvelders die belangrijke regeltaken zelf managen. De drive om te verbeteren komt uit het team zelf. Gedrag dat het team dan verder brengt en stimuleert is het best te labelen met de rol van "Coach"; zorgen dat er ruimte is om te verbeteren, begeleiden en coachen, uitdagen, doorvragen, stimuleren, etc.

Een rol die de teamleider gedurende het hele proces moet innemen is die van Leider; een visie hebben op zorg en verbeteren, het voortouw nemen en een plan hebben, inspireren en faciliteren van het team. De teamleider moet dus gedrag kiezen dat aansluit bij waar het team zit, situationeel, afhankelijk van de ontwikkeling en dynamiek van het team (Hershey en Blanchard, ST-Groep). Hoe meer dit synchroon loopt,

hoe sneller er een versterkend effect op treedt zoals in onderstaand figuur wordt beschreven. Dit geldt voor de teamleider naar zijn of haar team(s). Maar dit geldt op dezelfde manier als de locatie- of regiomanager naar zijn of haar managementteam.

## Teamontwikkeling verbetercultuur



Figuur; Rollen van een teamleider/manager tijdens te cultuurontwikkeling

### Kleine stappen, groot plezier

Een cultuurverandering is een complex en chaotisch proces. Daarin kunnen kleine duwtjes in de goede richting dus hele grote gevolgen hebben. Elke dag de juiste vraag stellen, de juiste woorden gebruiken, je gedrag een klein beetje aanpassen, een klein beetje extra aandacht en alertheid. Een grote stap is vaak helemaal niet nodig. Dagelijks een kleintje kan ook tot een structurele verandering leiden. Een verandering die direct positief effect op alle 4 de pijlers van werkplezier en kwaliteit van de arbeid. Want teams krijgen steeds meer invloed op hun werk, waardoor regelcapaciteit en autonomie toenemen. Samen verbeteren en verantwoordelijkheid nemen versterkt de sociale cohesie. Actief met verbeteren bezig zijn is de basis van meesterschap. Zien dat verbeteren effect heeft voor je eigen werkveiligheid en de kwaliteit van zorg en leven van de cliënt, geeft zin. En het heeft een positief effect op de kwaliteit en veiligheid van de zorg.

Verbeteren van werkplezier én kwaliteit en veiligheid kunnen dus samengaan. Sterker nog ze versterken elkaar! Verbeteren geeft energie, en als je plezier in je werk hebt ga je sneller aan de slag met het verbeteren van je werk.

In dit artikel hebben we het speelveld team en teamleider verkent. In een volgend artikel willen we inzoomen op de organisatorische condities voor het creëren van een verbetercultuur voor veiligheid en kwaliteit. Want die blijken ook een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan het verbeterpotentieel van teams.

Succes met verbeteren!

### Over Pim Südmeier | Triaspect

Pim Südmeier is expert op het gebied van veilig verbeteren. Al ruim 25 jaar ondersteunt hij organisaties bij vernieuwingsprocessen waarbij de uitgangspunten van zelfsturing en verbeter-management centraal staan. Het snel kunnen ordenen van complexe vraagstukken en het inspireren en motiveren van mensen binnen veranderingsprocessen, zijn sterke kanten van Pim.

*Wilt u meer lezen van Pim Südmeier of over veilig verbeteren? Meld u dan gratis aan voor de Triascoop. Middels deze gratis nieuwsbrief houden wij u op de hoogte van nieuws en publicaties op het gebied van zorgveiligheid.*