

BEST PRACTICE: GGZ VINCENT VAN GOGH DRINGT ZIEKTEVERZUIM TERUG

Veiligheid, vertrouwen en zelforganisatie

Een big bang. Zo omschrijft GGZ-instelling Vincent van Gogh de cultuuromslag die in 2016 werd ingezet. Zelforganisatie, veiligheid, verbinding en medezeggenschap waren en zijn nog steeds kernwaarden daarin. Het leverde de organisatie veel meer op dan de eerste plaats in de Vernet Health Ranking voor de GGZ-organisatie met het laagste ziekteverzuim.

Tekst Muriël Kleisterlee



Wie HR-manager Rini van Roij hoort en (via Teams) ziet praten over de resultaten die uiteindelijk uit de big bang zijn voortgekomen, wil zich meteen laten omscholen en solliciteren op een vacature bij GGZ Vincent van Gogh. Haar hele gezicht straalt als ze vertelt over waar de zorginstelling nu staat. En haar collega's, HR-adviseur Suzanne Donselaar en fysiotherapeut en OR-voorzitter Mies Wiegant, beamen dit.

Psychisch onwelbevinden

Het lijkt zo makkelijk, het goede gesprek aangaan, dingen bespreekbaar maken, uitgaan van de expertise en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Maar bijna iedereen, en HR als geen ander, weet dat de praktijk weerbarstig is. En ook bij GGZ Vincent van Gogh is niet alles van een leien dakje gegaan, geeft Van Roij aan. Opscheppen over de lage verzuimcijfers wil ze absoluut niet; daar draait het ook niet alleen om. "Het hoge verzuim was meer een indicatie dat de verbinding met de professionals niet zo goed was", geeft ze aan. Van Roij werkte in 2016 nog niet bij de GGZ-instelling. OR-voorzitter Wiegant wel. Zij vertelt over die periode: "We zagen dat er binnen de verschillende bedrijfsonderdelen grote verschillen waren in ziekteverzuim. Vanuit bestuur en management is er toen goed gekeken naar wat daarvan de oorzaak zou kunnen zijn. Is dat leeftijd van medewerkers? Is het de soort zorg die verleend moet worden? Heeft het te maken met veiligheid of de aansturing vanuit het management?"

In een GGZ-instelling is veiligheid belangrijk, legt Wiegant uit. Cliënten kunnen onverwachte dingen doen die hun weerslag op medewerkers hebben. "Je hoeft

niet eens een incident meegemaakt te hebben, maar als mensen voor hun gevoel niet veilig hun werk kunnen doen, dan kan dat een enorme psychische druk geven. Psychisch onwelbevinden is dan ook ziekteoorzaak nummer 1 in iedere GGZ-instelling. Fysiek onwelbevinden nummer 2. Op die twee punten is gefocust, allereerst door erover te praten."

Ziekteverzuim is een van de resultaten wanneer iets niet helemaal loopt zoals het zou moeten, stelt Van Roij. "We hebben de focus gelegd op: wat is een professionele werkomgeving waarin professionals hun werk goed kunnen doen? Wat betekent dat voor hoe teams moeten samenwerken? Wat betekent dat voor een aanspreekcultuur? Wat betekent dat voor de manier van leidinggeven? Het gesprek over belasting en veiligheid valt binnen die kaders. We wilden professionals aanzet krijgen en teams vanuit hun eigen verantwoordelijkheid regie geven over dat wat ze zelf kunnen beïnvloeden."

Regelruimte

Daarom werd er in eerste instantie zelfsturing ingevoerd, maar dat werd al snel omgezet in zelforganisatie. Van Roij: "Regie en kaders zijn belangrijk, want het werkt niet als iedereen zijn eigen koers gaat bepalen. We geven wél ieder team de regelruimte die het nodig heeft om iets goed te doen. Dat vraagt meer dan alleen je taak uitvoeren. Je moet soms

een stapje naar voren of achteren kunnen zetten om verbinding te krijgen met collega's en netwerkorganisaties waar we mee samenwerken, zodat we goede zorg kunnen leveren."

Wiegant vertelt hoe die zelforganisatie er in de praktijk uitziet. "Vroeger meldde je je ziek bij HR of een leidinggevende, nu meld je je ziek bij je eigen team. En dan weet je: als ik vandaag niet kom, dan moet Piet misschien wel terugkomen van zijn vrije dag. Of moet iemand anders een langere dienst draaien. Dat bracht al een beweging, hoe ga je daar met elkaar mee om? Vooral kortdurend verzuim betekent niet voor iedereen hetzelfde. 'Ja, ik ben niet helemaal fit, maar blijf ik thuis of ga ik toch maar een dagje werken?' Uiteraard is dat in het huidige coronatijdperk in een ander daglicht komen te staan."

Repareren en verbinden

De verandering die de invoering van zelforganisatie teweegbracht was immens, zegt Van Roij. "Het is als een big bang neergezet. Zo is de laag van teamleiders er tussenuit gehaald. Natuurlijk is niet alles in één keer goed gegaan. Er zijn daardoor dingen blijven liggen. En we hebben ook dingen moeten repareren. Erop terugkijkend was die big bang heel erg belangrijk. Het systeem zoals het in elkaar zat had iets nodig om tot een andere verbinding te komen. Dat is gebeurd. De jaren erna is geïnvesteerd in »

'Vroeger meldde je je ziek bij HR of een leidinggevende, nu meld je je ziek bij je eigen team'



V.l.n.r. OR-voorzitter Mies Wiegant, HR-manager Rini van Roij en HR-adviseur Suzanne Donselaar, GGZ Vincent van Gogh.

» de gaten die waren ontstaan. Hoe organiseer je alle ondersteunende processen van stafdiensten eromheen? Wat vraagt dat van de leidinggevendenden? Bepaalde taken die nodig waren, vielen in het luchtledige. Het bracht een grote verandering met zich mee in hoe je moest leidinggeven en in de zelfredzaamheid van teams, maar gaf wel de ruimte die nodig was om nieuwe dingen op te bouwen.”

Kwetsbaar opstellen

De woorden verbinding en gezamenlijkheid zijn de laatste jaren cruciaal geworden bij GGZ Vincent van Gogh, stelt Wiegant. “En daar wordt ook naar gehandeld, zowel door bestuurders, directie als het management. Er wordt goed geluisterd naar de werkvloer: wat is er nodig om het werk zo in te richten dat we het zo goed mogelijk kunnen doen? Het is een heel andere cultuur dan tien jaar geleden.” Ook Donselaar, die pas sinds afgelopen zomer bij de zorgorganisatie werkt,

merkt dat er nu nog over de big bang wordt gepraat. “Zelforganisatie past bij de ene medewerker beter dan bij de andere, maar als we het hebben over het resultaat, dan zit iedereen daarover op één lijn. Medewerkers voelen de ruimte om te mogen uitspreken dat ze dat destijds geen prettige verandering vonden, of juist wel. Dat vond ik mooi om te horen. Dat wat wij als HR uitstralen richting de arbeidsmarkt is dat je je kwetsbaar mag opstellen. Je moet wel ondernemend zijn, lef tonen en er voor de cliënt staan, maar op de achtergrond kun je altijd bij je team, teamcoach en leidinggevende terecht. Dat versterkt het zelfvertrouwen enorm.”

Sommige verantwoordelijkheden konden niet in een team worden belegd, vertelt Van Roij. “Het ziek melden, het warme contact houden, het welkom terug heten; dat kan een team natuurlijk heel goed zelf. Maar als een medewerker langer uitvalt, dan moet je de stappen van de Wet

verbetering poortwachter zetten. De manager had daarvoor te veel mensen onder zich en het HR-team was er te klein voor. Daarom hebben wij op sommige rollen expertise ingehuurd, zoals verzuimcoaches voor langdurig zieken.”

Vernet Health Ranking

Wiegant had er met de OR al langer voor gepleit dat er samenhang zou komen tussen alle bij ziekteverzuim betrokken medewerkers. “Van manager, bedrijfsarts en ziekteverzuimcoach tot een kwaliteitsfunctionaris die de prisma-analyses doet bij onveilige situaties, een arbocoördinator en een personeels-vertrouwenspersoon. Preventief handelen, dus voordat mensen echt ziek worden, vinden wij heel belangrijk. Zo hebben we een arbeidsomstandighedenspreekuur. Daar ga je naartoe als je bijvoorbeeld voelt dat er iets niet goed gaat in je balans, je het te druk hebt, of een advies nodig hebt. Er wordt nadrukkelijk op geattendeerd dat spreek-

uur ook te benutten.”
GGZ Vincent van Gogh behaalde in 2018 de eerste plaats in de Vernet Health Ranking. “De cultuuromslag leverde een enorme reductie in het ziekteverzuim op, waarmee we meteen onder het branche-

WAARDENONDERZOEK

In 2013 vond er bij GGZ Vincent van Gogh een nulmeting plaats van gedeelde waarden. Dat onderzoek is in 2020 herhaald. HR-manager Rini van Roij: “We wilden weten waar we als organisatie stonden en wat we als organisatie nodig hebben. Uit dat nieuwe onderzoek bleek dat we een enorme beweging hebben doorgemaakt. We willen een organisatie zijn waarin medewerkers vanuit maatschappelijk perspectief werken. Die waarden voeren we ook door in processen met zorgverzekeraars om de zorg goedkoper te maken. Deze waarden zitten overal in de organisatie. Noem een onderwerp en ik kan je de voorbeelden en de koers laten zien. Dat is geen kunstje, maar een stevige verbinding tussen de strategie en alles wat er in de organisatie gebeurt. Er werd gemeten: welke waarden vind jij als professional belangrijk, en welke waarden tref je aan in de organisatie? Daar zat een veel grotere overlap in dan in de nulmeting. Minder gunstige waarden zijn nu veel minder aanwezig en belangrijke waardes zoals die maatschappelijke betrokkenheid worden nu breed gedeeld.”

gemiddelde doken”, zegt Van Roij. “Dat gold zowel voor het kortdurend ziekteverzuim als het totale ziekteverzuim. Daarmee wil ik onszelf niet op de borst kloppen. Het zijn investeringen die je moet blijven herhalen. Zodra je denkt: we zijn er, dan gaat het verkeerd. Onze regio is zwaar door corona getroffen, dus we moesten opnieuw naar onze processen kijken en hebben de verantwoordelijkheid ook weer met de professionals gedeeld. We hebben een HR-telefoon, de coronalijn, in het leven geroepen. Twee mensen zijn daarop dagelijks bereikbaar voor de medewerkers. Die konden daar met al hun vragen en zorgen terecht. De medewerkers hebben die verantwoordelijkheid ook weer goed opgepakt, we kregen de roosters zelfs beter rond. Maar er kan ook iets anders in een teamsetting veranderen, waardoor je opnieuw met elkaar om de tafel moet.” Ondanks mooie verzuimcijfers niet achterover leunen maar blijven leren, daar gaat het volgens Van Roij allemaal om.

Medezeggenschap

Balans tussen kracht en kwetsbaarheid, dat vindt de HR-manager het mooiste aan de nieuwe cultuur. “Die voel je in alles: bij nieuwe medewerkers, bij een afscheid. Mensen werken hier ook heel lang. We hebben het net nog even gehad over hoe we binnenkort het 50-jarig werkjubileum van enkele medewerkers zouden kunnen vieren. In programma’s voor duurzame inzetbaarheid heeft iedereen het over de oudere medewerker en hoe we die minder kunnen belasten. Wat een onzin! Als je ziet dat mensen vijftig jaar in staat zijn om alle bewegingen mee te maken, dan is hun verandervermogen gewoon heel groot.”

Dat de stofwolken van de big bang zo netjes zijn neergedaald en weggepoetst heeft volgens OR-voorzitter Wiegant ook te maken met de vernieuwende manier waarop medezeggenschap is doorgevoerd. Daar is GGZ Vincent van Gogh al zo’n vijftien jaar geleden mee begonnen. “De medezeggenschap is gebaseerd op verbinding, vroegtijdig geïnformeerd worden, goed mee kunnen denken. Constructief, kritisch, je veilig en vrij voelen om dat te zeggen wat je wil. We zijn ook niet in onderhandeling met de HR-manager of directie, nee, we zijn in gesprek. Dat vraagt van OR-leden dat ze zich zo goed mogelijk informeren over dat wat er voor ligt. En van de andere partij dat ze openstaan voor onze visie.”

Eerlijke gesprekken

Iedereen in de organisatie voelt zich volgens het drietal gekend en gehoord. Wiegant: “Wij hebben ons als ondernemingsraad zorgen gemaakt over de omslag. Toen de teamleiderslaag eruit ging hebben wij gepleit voor ervaren mensen en teamcoaches die als hulptrouwen in het nieuwe plaatje zouden passen. Die zijn aangetrokken. Ook over het ziekteverzuim zijn we goed in gesprek geweest. We zijn begonnen met een goed plan. Dat wordt stap voor stap uitgewerkt en aangepast waar nodig. Door op elkaar te vertrouwen, ieder zijn rol te geven en procesmatig te werk te gaan, bereik je vaak meer dan door het volgen van een training. En door eerlijk te zeggen – ook als je directeur bent: ‘Dit gaat prima en dit hadden we ons toch iets anders voorgesteld’. Wij als ondernemingsraad worden echt overal vroegtijdig bij betrokken. En dat is goud waard voor iedereen in het bedrijf.” ◀◀